ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Полтавський державний аграрний університет

Кафедра обліку і оподаткування

«БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН»

Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції



ПОЛТАВА 2025

УДК 657

Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. (30 жовтня 2025 р., м. Полтава) / Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. 1074 с.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:

Голова організаційного комітету: КАНЦЕДАЛ НАТАЛІЯ – к.е.н., доцент, завідувач кафедри обліку і оподаткування Полтавського державного аграрного університету

Секретар організаційного комітету: ЛЕГА ОЛЬГА – к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування Полтавського державного аграрного університету

Члени організаційного комітету:

ГНАТИШИН ЛЮДМИЛА – д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів

ДУБІНІНА МАРИНА – д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Миколаївського національного аграрного університету

ЗОРЯ ОЛЕКСІЙ - д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Полтавського державного аграрного університету

КОБЄЛЄВА ТЕТЯНА – д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

ЛІПСЬКИЙ РОМАН - к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Полтавського державного аграрного університету

ПЕРЕРВА ПЕТРО - д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

ЄРШОВА НАТАЛІЯ – д.е.н., професор, професор кафедри обліку і фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

СЛАВКОВА ОЛЕНА - д.е.н, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Сумського національного аграрного університету

СУК ПЕТРО - д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування Відокремленого підрозділу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут»

БЕЗКРОВНИЙ ОЛЕКСАНДР – декан факультету обліку та фінансів, к.е.н., доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Полтавського державного аграрного університету

ГУБАРИК ОЛЬГА - к.е.н., доцент, завідувач кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровського державного аграрно-економічного університету

ПРИЙДАК ТЕТЯНА – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Полтавського державного аграрного університету

ПРОКОПИШИН ОКСАНА – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування Львівського національного університету природокористування

ЯЛОВЕГА ЛЮДМИЛА – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Полтавського державного аграрного університету

© Автори, 2025
© Кафедра обліку і оподаткування, 2025
© Полтавський державний аграрний університет, 2025

ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА

УЧАСНИКИ КОНФЕРЕНЦІЇ



Вінницька область

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету
Вінницький національний аграрний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету
Донецький національний університет імені Василя Стуса
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти».

Волинська область

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Луцький національний технічний університет
ЗВО «Академія рекреаційних технологій і права»

Дніпропетровська область

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
Український державний університет науки і технологій

ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА

Університет митної справи та фінансів
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз
ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет».

Житомирська область
Поліський національний університет
Державний університет «Житомирська політехніка»

Закарпатська область
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Запорізька область
Запорізький національний університет
Національний університет «Запорізька політехніка»
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Івано-Франківська область
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету
Івано-франківський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування
Інститут архітектури та будівництва «ІФНТУНГ-ДонНАБА»

Київська область
Білоцерківський національний аграрний університет
Вищий навчальний заклад «Університет «КРОК»
ПрАТ ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом
Державний податковий університет
Державний торговельно-економічний університет
ДННУ «Академія фінансового управління»
ДНУ «Інститут освітньої аналітики»
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Державний університет Київський авіаційний інститут
Київський національний університет будівництва і архітектури.
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київський фаховий коледж архітектури, будівництва та управління
Маріупольський державний університет
ННЦ «Інститут аграрної економіки»
Національний транспортний університет
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Національний університет харчових технологій
Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу

м. Кропивницький
Центральноукраїнський національний технічний університет
Кіровоградського кооперативного фахового коледжу економіки і права імені М.П. Сая Кіровоградської ОБЛСПОЖИВСПІЛКИ
Українська державна льотна академія

ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА 🇺🇦

Львівська область

ДУ «Інститут регіональних досліджені імені М.І. Долішнього НАН України»
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональної академії управління персоналом»
Львівський національний університет імені Івана Франка
Львівський торговельно-економічний університет
Національний університет «Львівська політехніка»
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького
Національний лісотехнічний університет України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Миколаївська область

Миколаївський національний аграрний університет
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ВСП «Технолого-економічний фаховий коледж Миколаївського НАУ»

Одеська область

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАНУ
Одеський національний економічний університет
Міжнародний гуманітарний університет
Одеський національний морський університет

Полтавська область

Вище професійне училище № 7.
ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».
Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського
Полтавський державний аграрний університет
Полтавський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України
Філія «Полтавагропромпродуктивність»
Полтавський університет економіки і торгівлі.

Рівненська область

Національний університет водного господарства та природокористування

Сумська область

Сумський державний університет
Сумський національний аграрний університет
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Тернопільська область

Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»
Донбаська державна машинобудівна академія
Західноукраїнський національний університет

Харківська область

Відокремлений структурний підрозділ «Вовчанський фаховий коледж Державного біотехнологічного університету»
Державний біотехнологічний університет
ВСП «Житлово-комунальний фаховий коледж Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА

Головне управління статистики у Харківській області
Інститут тваринництва НААН України
Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу
Механіко-технологічний фаховий коледж ім. О.О.Морозова
Національна академія Національної гвардії України
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
Національний університет цивільного захисту України
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
Харківський національний університет внутрішніх справ.
Український державний університет залізничного транспорту
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
Харківський національний університет радіоелектроніки

Херсонська область

Херсонський державний аграрно-економічний університет

Хмельницька область

ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж Державного торгівельно-економічного університету»
Університет економіки і підприємництва
Хмельницький національний університет
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Черкаська область

ВСП «Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу УНУС»
Лисичанський гірничо-індустріальний фаховий коледж
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова
Уманський національний університет
Черкаський державний технологічний університет
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

Чернівецька область

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Чернігівська область

Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут»
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПАТ «МАУП»
Університет трансформації майбутнього

Литва

Kaunas Unsversitety of Technology
Vilniaus kolegija

Молдова

Academy of Economic Studies of Moldova

Польща

Економіко-гуманітарний університет, м. Бєльсько-Бяла, Польща
Pomeranian Agricultural Advisory Center in Luban

ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА 🇺🇦

Шановні учасники конференції☀️

Життя не дає на жаль гарантій, але дає щодня можливості, і це дуже чудово. 🇺🇦
Тримайтесь подалі від негативних думок і наповнюйте серце позитивом.

Перемога обов'язково буде за нами 💙💛
Бережіть себе, не ігноруйте сирени, проходьте в укриття. Наші з Вами життя впливають на нашу перемогу. Нехай у ворога не виходить забирати їх! 🌻

Велика повага і вдячність всім, хто долучився до оборони нашої України! Це - організовані і терплячі, стійкі і нестримні, бажаючі відстоювати своє, не шкодуючи власних сил і здоров'я - патріоти нашої країни! Перемоги всім нам!

💙💛

Любимо Україну ❤️ **Її традиції, культуру і фольклор** 🪕 **Дух, що живе у стібках вишиванки** 🌈 **У мові, у слові, у піснях...** 🙏🎶

Щиро дякуємо всім Вам за участь у нашій конференції!



Наша боротьба триває, наша віра в краще непохитна! 🇺🇦

З повагою Організаційний комітет!!

🌻 🌺

1. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА МІКРО- ТА МАКРОРІВНЯХ



АНТОНЕНКО ЄЛИЗАВЕТА, здобувач фахової освіти
Науковий керівник – БУКРЄЄВА ГАЛИНА, викладач економічних дисциплін, голова циклової комісії суспільно-економічних дисциплін
Лисичанський гірничо-індустріальний фаховий коледж, м.Черкаси

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ВУГІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Економічна безпека вугільної галузі України є одним із ключових чинників забезпечення енергетичної незалежності та стійкості національної економіки. Вугільна промисловість упродовж десятиліть відігравала стратегічну роль у паливно-енергетичному комплексі держави, забезпечуючи теплові електростанції, металургію та комунальне господарство. Саме вугілля стало основою розвитку промислових регіонів Донбасу, Львівщини та Волині, де сформувалися потужні виробничі, транспортні та соціальні структури [1].

Однак у XXI столітті вугільна галузь зіткнулася з глибокими системними проблемами. Зношеність основних фондів, застарілі технології видобутку, низька продуктивність праці та високі виробничі витрати призвели до зниження прибутковості підприємств. Крім того, значну частину шахт було визнано збитковими, що потребує дотацій із державного бюджету. В умовах зростання світових вимог до екологічності виробництва, курс України на «зелену» енергетику та скорочення викидів вуглецю створюють додаткові виклики для галузі [2].

Проблеми економічної безпеки вугільної галузі безпосередньо пов’язані з військовими подіями останніх років. Унаслідок повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році значна частина шахт і підприємств опинилася на тимчасово окупованих територіях або була зруйнована. Це спричинило втрату виробничих потужностей, порушення логістичних шляхів і значне скорочення обсягів видобутку. За даними Міністерства енергетики України, у 2024 році рівень видобутку вугілля становив лише близько 55 % від довоєнного показника [3].

Такі обставини безпосередньо впливають на енергетичну безпеку країни. Україна змушена частково імпортувати вугілля, зокрема коксівне для металургійних підприємств. Залежність від зовнішніх постачань зменшує стійкість енергетичного комплексу, збільшує валютні витрати та створює ризики для платіжного балансу держави. Тому питання підвищення власного видобутку та оптимізації використання енергетичних ресурсів набувають першочергового значення.

Ключовим аспектом економічної безпеки є фінансова стабільність підприємств. Більшість державних шахт працюють зі збитками, що зумовлено високою собівартістю видобутку, невигідними умовами реалізації, зношеністю техніки й відсутністю інвестицій. У багатьох випадках видобуток не покриває навіть витрат на заробітну плату, енергоносії та матеріали. Нестача власних коштів призводить до накопичення боргів, зниження рівня соціального захисту працівників і зростання ризику аварій. Підвищення економічної безпеки можливе лише через технічну модернізацію, автоматизацію процесів, впровадження сучасних технологій управління і раціоналізацію витрат [1].

Серйозною проблемою є також неефективне управління державною власністю. Часто відсутні прозорі механізми контролю за фінансовими потоками, не проводяться системні аудити, а управлінські рішення приймаються без врахування довгострокових економічних наслідків. Для зміцнення економічної безпеки необхідна реформа корпоративного управління, що передбачає створення незалежних наглядових рад, підвищення рівня підзвітності керівництва підприємств і впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності [2].

Не менш важливою складовою є соціальна безпека вугільних регіонів. Шахтарські міста традиційно залежать від одного-двох великих підприємств, тому закриття шахти означає втрату основного джерела доходу для місцевого населення. Без належної державної політики це може призвести до безробіття, зниження рівня життя, міграції кваліфікованих кадрів і соціальної нестабільності. Для запобігання таким наслідкам держава має створювати програми диверсифікації економіки в регіонах, де відбувається згортання видобутку. Важливими заходами є перекваліфікація працівників, підтримка малого бізнесу, розвиток промислових парків і залучення інвестицій у нові види діяльності [3].

Екологічний аспект також тісно пов'язаний з економічною безпекою. Вугільна промисловість є одним із найбільших джерел забруднення навколишнього середовища — через викиди метану, вуглекислого газу, токсичних речовин у воду й ґрунт. Невпорядковане закриття шахт може призвести до підтоплень, осідання ґрунтів і погіршення якості питної води. У цьому контексті економічна безпека має поєднуватися з екологічною — шляхом рекультивації земель, контролю за дренажем шахтних вод і запровадження програм «зеленої трансформації» енергетики [2].

Держава вже зробила перші кроки в цьому напрямі. Міністерство енергетики розробило програму реформування вугільної галузі, яка передбачає оптимізацію структури підприємств, закриття збиткових шахт, модернізацію перспективних і створення умов для розвитку альтернативної енергетики. Водночас наголос робиться на збереженні соціальної стабільності в шахтарських регіонах, а також на залученні міжнародної допомоги для впровадження технологій з низьким рівнем викидів [3].

Зміцнення економічної безпеки вугільної галузі неможливе без науково обґрунтованого планування. Потрібно розробити довгострокову стратегію розвитку паливно-енергетичного комплексу, яка б визначала роль вугілля у структурі енергоспоживання, шляхи його раціонального використання, механізми стимулювання інвестицій та інновацій. Одночасно необхідно розвивати внутрішній ринок енергоресурсів, підвищувати рівень конкуренції та енергетичної ефективності.

Загалом, економічна безпека вугільної галузі України має розглядатися у трьох взаємопов'язаних вимірах: виробничо-технологічному, фінансово-економічному та соціально-екологічному. Тільки збалансований розвиток цих напрямів дозволить забезпечити стабільність енергетичної системи та стале

зростання національної економіки. В умовах глобальної енергетичної трансформації українська вугільна промисловість має перейти від моделі виживання до моделі ефективного функціонування, орієнтованої на інновації, безпеку та відповідальне використання природних ресурсів [1].

Таким чином, забезпечення економічної безпеки вугільної галузі — це комплексне завдання, що передбачає модернізацію виробництва, вдосконалення системи управління, підтримку працівників і регіонів, а також екологічну реабілітацію територій. Реалізація цих заходів сприятиме енергетичній незалежності України, посиленню її конкурентоспроможності та сталому розвитку у післявоєнний період [3].

Список використаних джерел

1. Козаченко, Г. В., Пономарьов, В. П., Ляшенко, О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення. Київ : Лібра, 2020. 368 с.
2. Дейнеко, Л. В., Мельник, Т. М. Стан і перспективи розвитку вугільної промисловості України в контексті енергетичної безпеки. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2021. 212 с.
3. Герасименко, В. Г. Енергетична безпека України: економічні та організаційні аспекти управління. Дніпро : ДНУ ім. О. Гончара, 2022. 198 с.

АРИЧ МИХАЙЛО, к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, заступник директора Навчально-наукового інституту економіки і управління,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

РОЛЬ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙ В КОМЕРЦІЙНІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Комерційна діяльність та візуалізація інформації в сучасних умовах господарювання все більше стають взаємозалежними між собою, адже цього вимагають поточні тенденції на ринку [1]. При цьому, наразі одними з основних особливостей, які потрібно враховувати під час візуалізації інформації в комерційній діяльності є такі, як реклама, паблік рілейшнз, пропаганда, стимулювання збуту, директ-маркетинг [2-3] тощо.

Встановлено, що успішна та високо ефективна реалізація інструментів візуалізації інформації в комерційній діяльності підприємства дає змогу застосовувати такі інноваційні маркетингові комунікації, як [1; 3-5]:

- збільшення числа споживачів продукції підприємства харчової промисловості;
- застосування індивідуального підходу до визначення шляхів оптимізації підприємств харчової промисловості;
- створення ефективної та конкурентної частки ринку за найкоротший період;
- реалізація в рекламному просторі рекламних повідомлень найбільш ненав'язливими способами;
- створення категорії найбільш лояльних споживачів продукції підприємств харчової промисловості;
- зниження рівня фінансування видатків на здійснення рекламних заходів підприємств харчової промисловості.

При цьому, важливо відмітити, що у сучасних умова господарювання підприємств харчової промисловості в Україні, так і закордоном одними з основних інструментів візуальної комунікації в комерційній діяльності та формуванні іміджу підприємств є такі, як [1-2]:

1. виставково-ярмаркова діяльність (сприяє популяризації інноваційних технологій та впровадженню нових категорій продукції на глобальному ринку);
2. брендинг (являє собою процес формування позитивного іміджу компанії, його подальше поширення та утримання в свідомості споживача);
3. спонсорство (є формою взаємовигідної співпраці між різними учасниками ринку, що базується на реалізації спільних комунікаційних ініціатив);
4. інтегровані маркетингові комунікації (забезпечує формування цілісного іміджу підприємства, бренду чи продукту в свідомості споживачів).

Також визначено, що у серед структури форм, видів та умов візуалізації інформації в комерційній діяльності підприємств харчової промисловості особливо важливе місце мають інтегровані маркетингові комунікації, адже за їх допомогою є можливим досягнення таких інноваційних завдань, як [1; 5]:

1. по-перше, створення інноваційних інформаційних та цифрових технологій в сфері комерційної діяльності підприємств харчової промисловості;

2. по-друге, застосування брендів та товарних знаків як одного з ключових методів розподілу товарних груп підприємств підприємств харчової промисловості, порівнюючи із продукцією підприємств-конкурентів харчової промисловості;

3. по-третє, це врахування особливостей та сучасних умов, які пов'язані із глобалізаційними процесами та їх наслідками для економіки країн.

Отже, у результаті дослідження встановлено, що сучасні умови та фактори успішної та ефективної реалізації стратегій візуалізації інформації в комерційній діяльності підприємств харчової промисловості вимагають враховувати такі фактори, як специфічні особливості та характеристика і визначення типу організації ринку, стан конкуренції, потенціал ринку тощо; якість та ефективність формування, реалізації та контролю проведення стратегій маркетингу щодо охоплення ринку в сучасних умовах; принципи ведення торгівлі з урахуванням життєвого циклу продукції, а також за умови реалізації цілей розвитку підприємства; забезпечення якості поінформованості всіх учасників торгівлі про властивості продукції, її переваги перед товарами-конкурентами; специфічні особливості, відповідно до потреб ринку, типу та характеристики товару, що пропонується на ринку; стратегічні цілі діяльності підприємства, а також пріоритетні напрями діяльності з урахуванням поточних тенденцій функціонування підприємства [1-2].

Список використаних джерел

1. Арич М.І., Пєтухова О.М. Сучасні особливості візуалізації інформації під час комерційної діяльності підприємств на біржовому ринку України //Наукові праці НУХТ. 2025. Том 31, №3. С. 119-135.

2. Арич М.І., Дем'яненко І.В. Сучасний стан, ризики та перспективи торгівлі цінними паперами в Україні // Наукові праці НУХТ. 2022. Том 28, №3. С. 32-43.

3. Арич М. І., Олексин А. Г. Фінансово-економічні аспекти безпеки продовольчого ринку. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, 2021. № 21(49). С. 42–47.

4. Shirinyan, L., Arych, M., Rohanova, H. (2021), INFLUENCE OF INSURANCE ON COMPETITIVENESS OF FOOD ENTERPRISES IN UKRAINE, Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Vol. 43. No. 1: 05-12, Article DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2021.01

5. Конкурентоспроможність страхового ринку України в умовах активізації глобалізаційних процесів: колективна монографія [текст] / за матеріалами праць наукової групи і науковою редакцією д-ра екон. наук, проф. Л. В. Ширінян. К. : Видавництво Ліра-К, 2020. – 404 с.

АРТЬОМОВА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БОГАЦЬКА НАТАЛІЯ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри інноваційної економіки цифрових технологій
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

В умовах глобалізації та високої мінливості ринкового середовища конкурентоспроможність підприємства є одним із найважливіших показників ефективності його діяльності. Вона визначається здатністю підприємства створювати та впроваджувати інновації, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати якість продукції та ефективність управління [1].

Інноваційний розвиток сьогодні виступає ключовим фактором забезпечення стабільного економічного зростання підприємства. Саме інновації дозволяють не лише підвищити продуктивність праці, а й створити унікальні конкурентні переваги, які важко відтворити конкурентам [2]. До основних напрямів інноваційної діяльності належать технологічні, організаційні, маркетингові та управлінські інновації, що сприяють формуванню нових бізнес-моделей і підвищенню ефективності процесів [3].

Дослідження українських учених свідчать, що підприємства, які системно впроваджують інновації, демонструють вищі показники рентабельності, експорту та залучення інвестицій [4]. Наприклад, впровадження цифрових технологій у виробництво (індустрія 4.0, штучний інтелект, автоматизація процесів) забезпечує підвищення якості продукції та скорочення витрат, що напряму впливає на конкурентоспроможність.

Крім того, формування інноваційного потенціалу підприємства залежить від наявності кваліфікованого персоналу, корпоративної культури, спрямованої на креативність, та ефективної системи управління знаннями [5]. Інноваційна культура стимулює ініціативність працівників, відкритість до нових ідей і готовність до ризику. Це особливо важливо в умовах післявоєнної відбудови української економіки, коли підприємства повинні швидко реагувати на зміни ринку та шукати нестандартні рішення.

Сучасний стан інноваційної активності підприємств України суттєво ускладнений через повномасштабну війну. За даними Романа Голика, Валерія Мар’єнко, Руслана Пшик (2025), значна частина промислових підприємств зіткнулась із руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних зв’язків, скороченням або зупинкою фінансування та відтоком кваліфікованих кадрів [6]. Ці фактори призводять до зниження темпів інновацій та підвищення ризику втрати конкурентної позиції на міжнародному ринку.

Разом з тим, за результатами дослідження Challenges and prospects of innovation and investment development of enterprises in the post-war period (2023), інвестиційний інтерес до стартапів та інноваційних проєктів в Україні зріс. Зокрема, іноземні інвестиції у стартап-проєкти збільшились майже у 2,5 раза за останні п’ять років. Однак бар’єрами залишаються висока вартість інновацій,

складність комерціалізації наукових розробок і обмежений доступ до фінансування [3].

Роман Голик, Валерій Мар'єнко, Руслан Пшик наголошують, що підвищення інноваційної активності можливе лише за умови розвитку державних стимулів та партнерських програм між бізнесом, університетами й науковими установами. Одним із пріоритетних напрямів має стати підтримка малого та середнього бізнесу у впровадженні інновацій через податкові пільги, гранти, створення технопарків і кластерів [6]. Такі заходи сприятимуть зростанню частки підприємств, що реалізовують науково-дослідні проєкти, і пришвидшать трансфер технологій у виробничу сферу.

Окремо варто зазначити, що цифрова трансформація стає не лише технічним, а й стратегічним чинником інноваційного розвитку. Дослідження доводить, що використання цифрових інструментів — автоматизації, аналітики, CRM-систем, штучного інтелекту — забезпечує адаптацію бізнес-моделей до швидких змін середовища [7]. Це допомагає підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність управління та швидше реагувати на потреби споживачів.

Крім того, компанії, які змогли перейти на віддалені форми роботи, релокувати виробництва або налагодити міжнародне співробітництво, демонструють вищу стійкість і здатність зберігати конкурентні позиції навіть у кризових умовах. Такі підприємства активно використовують можливості цифрової економіки, грантових програм ЄС та міжнародних партнерств для модернізації виробництва та освоєння нових ринків [6; 8].

Сьогодні особливого значення набуває роль освіти та науки у формуванні інноваційного мислення. Саме заклади вищої освіти забезпечують підготовку менеджерів нового покоління, які володіють не лише економічними знаннями, а й навичками аналітичного та креативного мислення. Освітні програми, орієнтовані на інновації, стартап-проєкти та практичне застосування досліджень, сприяють створенню сприятливого інтелектуального середовища для розвитку підприємництва [9].

Не менш важливим аспектом інноваційного розвитку є екологічна складова. В умовах переходу до сталого розвитку зростає попит на «зелені» інновації — енергоощадні технології, переробку відходів, використання відновлюваних джерел енергії. Такі рішення не лише знижують витрати, але й підвищують репутацію підприємства на міжнародній арені, сприяючи залученню інвесторів і партнерів [4; 9].

Важливою складовою інноваційної стратегії є міжнародна інтеграція. Участь українських підприємств у європейських програмах Horizon Europe, EUREKA та COST відкриває доступ до передових технологій, фінансової підтримки та спільних досліджень. Це дозволяє підприємствам посилити власний інноваційний потенціал, підвищити якість продукції та закріпитися на глобальному ринку [2; 9].

Таким чином, інноваційний розвиток є основою формування конкурентоспроможності підприємства. Його успішна реалізація вимагає

поєднання технологічних, фінансових, кадрових, екологічних та організаційних ресурсів, що дозволяє підприємству не лише виживати, а й стабільно розвиватися на ринку. Лише ті підприємства, які інтегрують інновації у свою стратегію, здатні забезпечити сталий розвиток, підвищення прибутковості та довгострокову конкурентну перевагу.

Список використаних джерел:

1. Тивоняк В. Інновації як джерело конкурентної переваги. *Економіка та суспільство*. 2021. № 35. С. 103–107. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1087 (дата звернення: 14.10.2025)..
2. Державна служба статистики України. *Інноваційна діяльність підприємств України у 2023 році: статистичний збірник*. Київ, 2024. 58 с. URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 14.10.2025).
3. Challenges and prospects of innovation and investment development of enterprises in the post-war period. Elartu. 2023. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39367 (дата звернення: 14.10.2025).
4. Комерціалізація інновацій в умовах Індустрії 4.0 : монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. Ю. Сагер. Суми : Сумський державний університет, 2023. 385 с.
5. Шмітка С., Єнджейчик Л. Інновація як важливий елемент створення конкурентної переваги для сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. Том 66 (5). 2020, с. 38-48. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33402 elartu.tntu.edu.ua (дата звернення: 14.10.2025).
6. Роман Голик, Валерій Мар'єнко, Руслан Пшик Еволюційний аналіз інноваційних стратегій підприємств в умовах взаємодії. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 7. С. 284–300. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-559-571 (дата звернення: 14.10.2025).
7. Нагорна Д. В., Богацька Н. М. Планування фінансової діяльності підприємства. *International scientific e-journal ΛΟΓΟΣ. ONLINE*. 2020. № 16. URL: http://eoi.citefactor.org/10.11232/2663-4139.16.06 (дата звернення: 14.10.2025).
8. Шинькович А. В., Васильєва Н. Б., Романенко О. В. Інноваційне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації: виклики та стратегії. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/266 (дата звернення: 14.10.2025).
9. Інноваційна діяльність в Україні: сучасний стан, виклики та тенденції розвитку. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/231 (дата звернення: 14.10.2025).

БАБІЧЕВА АЛІНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **СЕМЕНОВА КАТЕРИНА,** к.е.н., доцент
кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

АНАЛІЗ ВПЛИВУ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ НА ЛІКВІДНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасного нестабільного бізнес-середовища конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху, тож питання ефективності управління ресурсами підприємства набуває все більшої актуальності. Ліквідність же підприємства визначає його здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання та підтримувати стабільну діяльність. І внаслідок низької ліквідності значний вплив на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства мають необоротні активи, такі як нерухомість, обладнання, інтелектуальна власність, тощо.

Роль необоротних активів у процесі ведення господарської діяльності є важливою та багатогранною, адже вони значною мірою впливають на обсяг виробництва продукції, робіт або послуг. Також необоротні активи здійснюють вплив на фінансові показники (прибуток, рентабельність, вартість продукції, витрати з експлуатації та ін.) і виступають джерелом формування грошових потоків [1]. Тож ефективне управління необоротними активами є ключовим чинником для підтримки достатнього рівня ліквідності та ефективного управління підприємством в цілому.

Сучасна економічна наука та практика розглядають різноманітні підходи до визначення та управління ліквідністю підприємства, кожен з яких має свої методологічні особливості. Актуальні концепції управління ліквідністю базуються на комплексному аналізі фінансових потоків і передбачають стратегічне планування для забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах економічної турбулентності. При цьому традиційні методики оцінки, які включають розрахунок фінансових коефіцієнтів (коефіцієнт загальної, швидкої та абсолютної ліквідності, коефіцієнт забезпеченості власними коштами), поєднуються з інноваційними підходами, такими як прогнозування на основі великих масивів даних і технологій штучного інтелекту. Це дозволяє оперативно реагувати на виклики, що виникають, і знижувати ризики неплатоспроможності [2, с. 3-4].

Також, слід зазначити, що фінансова стійкість підприємства безпосередньо залежить від його ліквідності, що дозволяє своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати стабільну операційну діяльність. Проте надмірна ліквідність може свідчити про неефективне використання фінансових ресурсів та втрату потенційного прибутку. Тому, стратегічне управління ліквідністю має бути спрямоване на досягнення балансу між забезпеченням фінансової гнучкості та оптимізацією впливу та використання наявних активів [2, с. 4].

Проведемо аналіз впливу необоротних активів на ліквідність підприємства ТОВ «МК «Галичина»», яке є відомим українським брендом. Компанія спеціалізується на виробництві молочної продукції, зокрема заквасок, вершків,

йогуртів, кефірів, молока, ряжанки, сметани, масла та згущеного молока. МК «Галичина» активно інвестує в сучасне європейське обладнання зі Швеції, Німеччини та Польщі. Також для забезпечення високої якості продукції, підтримання бренду та задоволення потреб клієнтів підприємство інвестує у кваліфікований виробничий персонал. Саме завдяки сукупності усіх цих факторів компанія займає значну частку на ринку молочної продукції в Україні.

У таблиці 1 представлено динаміку економічних показників досліджуваного підприємства, які дають можливість проаналізувати вплив необоротних активів на його ліквідність.

Таблиця 1- **Вплив необоротних активів на ліквідність ТОВ «МК «Галичина»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання 2024 р./2022 р., %	Темп зростання 2024 р./2023 р., %
1	2	3	4	5	6
Необоротні активи, тис. грн	603 924	329 144	540 298	89,5	164,2
Оборотні активи, тис. грн	756 955	959 512	1 292 701	170,8	134,7
Власний капітал, тис. грн	464 030	522 675	604 966	130,4	115,7
Власні оборотні кошти, тис. грн	-139 894	193 531	64 668	-	33,4
Коефіцієнт мобільності	1,253	2,915	2,393	191,0	82,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,301	0,370	0,107	-	28,9

Джерело: складено автором за матеріалами [3, 4]

Для більш наочного представлення динаміки показників ТОВ «МК «Галичина»» побудовано графік (рис. 1).

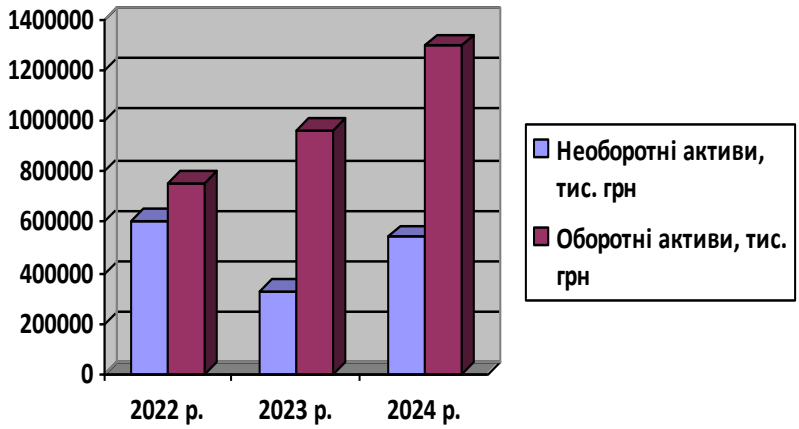


Рис. 1. Динаміка необоротних та оборотних активів ТОВ «МК «Галичина»»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 1

Аналізуючи результати можна побачити, що на кінець 2024 р. сума

необоротних активів ТОВ «МК «Галичина»» склала 540298 тис. грн і порівняно з 2023 р. зменшилася на 11 %, а порівняно з 2023 р. зросла на 64 %. Сума оборотних активів на кінець 2024 р. склала 1 292 млн. грн, й порівняно з 2022 р. вона зросла на 71 % або у 1,7 рази, а порівняно з 2023 р. – на 35 %.

Порівняння темпів зростання необоротних та оборотних активів показало, що за аналізований період намітилася позитивна тенденція щодо збільшення обсягу оборотних активів та випередження його темпу зростання над необоротними активами.

Сума власного капіталу ТОВ «МК «Галичина»» на кінець 2024 р. склала 604 966 тис. грн, й порівняно з 2022 р. вона зросла на 30 %, а порівняно з 2023 р. – на 16 % або у 1,2 рази, це відбулося за рахунок того, що підприємство протягом трьох років отримувало чистий прибуток.

Аналіз показав, що на кінець 2022 р. на кожну гривню необоротних активів підприємства припадало в середньому 1,25 грн оборотних, на кінець 2024 р. – 2,39 грн, тобто ситуація значно покращилась й активи підприємства стали більш мобільними. Однак у 2022 році у ТОВ «МК «Галичина»» були відсутні власні оборотні кошти, а на кінець 2023 р. на кожну гривню власного капіталу припадало в середньому 37 копійок власних оборотних коштів, а на кінець 2024 р. – 11 копійок. Розрахунок показників дає підставу вважати, що рівень ліквідності активів ТОВ «МК «Галичина»» за останні роки покращився.

Отже, проведений аналіз показав, що необоротні активи є важливою складовою забезпечення виробничої потужності та розвитку підприємства. Однак, їхній вплив на ліквідність є неоднозначним, так як з одного боку, вони сприяють стабільності, з іншого – можуть створювати ризики через свою низьку ліквідність. Тому підприємству необхідно проводити аналіз для виявлення впливу окремих статей балансу на його ліквідність.

Список використаних джерел:

1. Даценко Г. В., Майстер Л. А. Ефективне використання необоротних активів в системі організації їх обліку та управління. *Електронне видання «Актуальні питання економічних наук».* Випуск № 8. 2025 р. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14899085 (дата звернення: 27.09.2025).

2. Дмитровська В. С., Костенко Ю. О., Васильєва Н. Б. Управління ліквідністю підприємства: сучасні підходи та стратегії. *Електронне видання «Академічні візії».* Випуск № 40. 2025 р. С. 1-12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15090594 (дата звернення: 27.09.2025).

3. 39685014 – ТОВ «МК «Галичина»» – Фінансова звітність за 2024 рік – Clarity Project. *Clarity Project* : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/39685014/yearly-finances (дата звернення: 28.09.2025).

4. 39685014 – ТОВ «МК «Галичина»» – Фінансова звітність за 2023 рік – Clarity Project. *Clarity Project* : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/39685014/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 28.09.2025).

БЕВЗЮК ТЕТЯНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БОГАЦЬКА НАТАЛІЯ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

ФІНАНСОВА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ БЮДЖЕТУ ПІДПРИЄМСТВА

У теперішніх економічних реаліях, які характеризуються нестабільністю, воєнним станом і значними змінами в структурі ринку праці, проблема ефективної мотивації персоналу набула виняткової актуальності. Більшість підприємств намагаються зберегти свій кадровий потенціал, однак фінансові обмеження суттєво знижують можливості компаній у застосуванні класичних методів матеріального стимулювання. Нестача коштів змушує переглядати традиційні форми фінансової мотивації, які зазвичай базувались на преміях, надбавках або регулярному підвищенні заробітної плати. Сьогодні керівники підприємств вимушені знаходити оптимальні рішення між обмеженим фінансуванням і потребою зберігати продуктивність та лояльність працівників.

Фінансова мотивація є основним інструментом забезпечення трудової активності. Вона має не лише економічне значення, але й виконує важливу управлінську функцію — спрямовує поведінку працівника в бік досягнення цілей організації. У той же час, коли ресурсів бракує, підприємства стикаються з рядом об'єктивних проблем: неможливістю повноцінної індексації зарплати, урізанням фонду заробітної плати або замороженням премій. Усе це відбувається на тлі потреби в стабільному функціонуванні бізнесу та контролі інших статей витрат [1] .

Згідно з офіційними статистичними даними, середня номінальна заробітна плата в Україні у 2025 році зросла до 26 500 гривень. Проте це зростання залишається здебільшого формальним, оскільки рівень інфляції, що коливається в межах 13–15%, практично нейтралізує позитивний ефект від підвищення заробітної плати. У таких сферах, як виробництво, медицина чи освіта, зарплати й надалі залишаються нижчими за середньостатистичні показники. Більш того, затримки виплат або відсутність преміальних стали звичною практикою для багатьох підприємств, що негативно впливає на мотиваційний клімат у колективах [2] .

У зв’язку з цим зростає потреба у впровадженні нових підходів до фінансової мотивації. Значної популярності набувають системи, які передбачають часткову варіативність в оплаті праці: працівнику виплачується гарантована базова сума плюс змінна частина, що залежить від результатів його діяльності або результатів роботи команди загалом. Крім того, посилюється роль непрямих матеріальних заохочень: фінансування навчання, компенсація окремих витрат, забезпечення гнучкого графіку, дистанційний формат роботи, визнання заслуг у межах корпоративної культури. Хоча такі інструменти й не є повноцінною заміною фінансових бонусів, у кризових умовах вони відіграють важливу компенсаторну роль [3] .

Особливої уваги потребує аспект комунікації фінансової політики підприємства. Коли компанія відкрито говорить про труднощі, пояснює причини обмежень у виплатах, демонструє прагнення до чесності й справедливості — це формує довіру серед працівників. Люди, які бачать щирість з боку керівництва та відчувають залученість до прийняття рішень, зазвичай проявляють вищу мотивацію навіть за умов жорсткої економії. Відкритість у поєднанні з емоційною підтримкою може зменшити вплив негативних чинників, пов'язаних із нестачею коштів [4] .

Попри фінансові труднощі, чимало підприємств намагаються принаймні частково компенсувати інфляційні ризики. За результатами дослідження Європейської Бізнес Асоціації, близько 80% українських компаній у 2023–2024 роках планували корекцію заробітних плат, хоча майже половина з них обмежилась незначним підвищенням — у межах 10–15% [3] . Це демонструє, що, навіть за браку фінансів, бізнес визнає необхідність інвестувати у збереження персоналу, що набуває критичного значення в умовах відтоку кадрів за кордон, мобілізації та старіння трудових ресурсів.

Справедлива й ефективна система мотивації в умовах обмеженого бюджету повинна базуватись на індивідуальному підході, прозорості та принципі взаємної вигоди. Працівники прагнуть не лише грошової винагороди, а й визнання свого внеску, розвитку, стабільності. Особливо це стосується молодого покоління, для якого моральна задоволеність, корпоративна етика та атмосфера в колективі іноді важать не менше, ніж матеріальні стимули.

Підсумовуючи, варто зазначити, що навіть у складних фінансових умовах мотиваційна складова залишається вирішальною для ефективної роботи персоналу. Відмова від застарілих шаблонів, гнучкість управлінських рішень і фокус на людський капітал здатні забезпечити не лише тимчасову стабільність, але й довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Врешті-решт, мотивація - це не лише про гроші, а про справедливість, увагу та взаємну повагу.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: теорія і практика управління : монографія. Київ : КНЕУ. 2020. 420 с.
2. Фінансовий клуб : веб-сайт. URL: https://finclub.net/news/serednia-zarplata-u-lypni-zrosla-do-26-5-tys-hrn.html (дата звернення: 29.09.2025).
3. Богацька Н. М. Проблеми та перешкоди ефективної господарсько-фінансової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&R=9533 (дата звернення: 29.09.2025).
4. Ліга:ЗАКОН : веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/news/222916_93-kompany-planuyut-pdvishchennya-zarobtno-plati-u-nastupnomu-rots---dosldzhennya-ba (дата звернення: 29.09.2025).
5. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес-інформ*. 2024. № 11. С. 400–405.

БЕЗЗУБКО ЛАРИСА, д.держ. упр., професор, професор кафедри управління персоналом, економіки праці та публічного управління,
Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПАТ «МАУП», м. Чернігів
БЕЗЗУБКО БОРИС, к.держ. упр, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет, м. Запоріжжя

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

На сучасному етапі розвитку управління соціально трудовими відносинами займала одне з центральних місць в діяльності будь-якого підприємства. Управління соціально-трудовими відносинами (УСТВ) впливає на трудовий потенціал працівників з метою поліпшення його параметрів у потрібному для підприємства напрямку. Метою управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві виступає забезпечення збалансованості і захист інтересів всіх учасників соціально-трудових відносин.

З точки зору роботодавця управління соціальними та трудовими відносинами полягає у вирішенні таких завдань:

- забезпечення ефективного балансу між існуючими робочими місцями та трудовими ресурсами;

- реалізація програми розвитку працівників та планування їх кар'єрного та професійного зростання для досягнення максимальної ефективності праці, підтримуваних організаційною культурою і системою взаємин в трудовому колективі.

Все це становиться дуже важким завданням в умовах нестачі трудових ресурсів через мобілізацію персоналу; міграційний рух трудових ресурсів через виникнення загроз для життя персоналу і членам їх родин.

З точки зору працівника, інтерес до управління соціальними та трудовими відносинами знаходить своє вираження у необхідності підвищення власної конкурентоспроможності, що визначається системою життєвих цінностей і місцем трудової діяльності в цій системі, а також у формуванні гідної заробітної плати та доходів від трудової діяльності.

Під час війни прийняття Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [1] сприяло послабленню соціального захисту працівників в сфері трудових відносин.

Згідно внесених змін роботодавець не несе відповідальність за затримку виплати зарплати у випадку наявності форс-мажорних обставин (бойові дії і т.п.); термін виплати зарплати бути відтерміновано до моменту відновлення діяльності підприємства (при даному формулюванні не зовсім зрозуміло, що конкретно мається на увазі під словом «відновлення діяльності», хто це визначає; не встановлені конкретні терміни виплати зарплати ц таких випадках).

Слід зазначити зміни в *умовах переведення працівника не потрібно вже* попереджати *за* 2-місяця працівників про зміну істотних умов праці (оплата

праці, пільги, режим праці, суміщення професій, зміна розрядів і найменування посад і т.п.)

До основних завдань управління соціально-трудовими відносинами під час війни слід віднести:

1. Найбільш ефективне використання управління соціально-трудовими відносинами як фактора підвищення економічних результатів діяльності підприємства в умовах війни;

2. Вдосконалення основних методів управління соціально-трудовими відносинами з урахуванням змін в нормативно-правовому, економічному та соціальному механізмах управління;

3. Визначення основних проблем, які виникли на підприємстві під час війни, в сфері соціально-трудових відносин; розробка заходів щодо вирішення даних проблем.

В якості основних проблем в сфері управління соціально-трудовими відносинами визначено (складено на основі [2])

1. Проблеми з нестачей кваліфікованих фахівців в сфері управління, які б професійно займалися вирішенням проблем формування і розвитку персоналу,

2. Зниження кількісних і якісних показників складу найманних робітників здійснення мобілізаційних і міграційних процесів в країні.

З метою забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом пропонується використовувати аутсорсинг (аутстафінг в системі управління людськими ресурсами).

Аутсорсинг — це передача певних функцій іншим компаніям, які можуть професійно виконувати, в даному випадку, управління персоналом і УСТВ.

Одним із способів вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах є використання аутстафінгу — технології управління, що базується на співпраці управлінських процесів із залученням зовнішніх організацій та фахівців з УСТВ з-поза меж компанії та делегуванні (аутсорсингу) їм основних функцій з управління цими процесами.

Аутсорсинг передбачає наймання працівників для підприємства без безпосереднього оформлення трудових відносин з ними. З точки зору забезпечення персоналом для виробництва, аутсорсинг означає виведення персоналу зі штату компанії, при цьому персонал компанії укладає трудові договори з аутсорсинговою організацією, яка виконує функції виплати заробітної плати, сплати податків та дотримання трудового законодавства (наймання, звільнення тощо). При цьому відібраний персонал виконує визначену роботу для конкретного підприємства.

Договірні відносини між аутстафінговою компанією та підприємствами зазвичай оформлюються договором про забезпечення персоналом. Підприємство, яке має в своєму розпорядженні достатні вільні трудові ресурси з відповідною кваліфікацією, також може виступати в якості аутстафінгової компанії.

Таким чином, надання аутсорсингових послуг може бути вигідним для

всіх сторін договору (складено з урахуванням [3]):

1) Підприємство сплатить аутсорсинговій компанії лише суму, визначену в договорі, за послуги, які пов'язані з наймом тимчасових працівників, а остання самостійно здійснить всі передбачені законом виплати, включаючи надання заробітної плати.

2) У контексті сезонних змін у виробництві, а також у залежності від операційних завдань і потреб, підприємство може швидко збільшити або зменшити свої трудові ресурси, не вдаючись до таких трудомістких і обтяжливих процедур, як наймання та звільнення працівників.

Це дозволяє оптимізувати кількість працівників на підприємстві. Організаційний та економічний механізм співпраці між підприємством та аутсорсинговою компанією передбачає, що остання стає офіційним роботодавцем працівників підприємства та бере на себе повну юридичну та фінансову відповідальність за них. Однак слід підкреслити, що аутсорсингові компанії можуть використовувати при виконанні поставлених у договорі завдань не тільки вільний персонал інших підприємств, але й власний персонал.

Впровадження таких сучасних методів організації УСТВ може сприяти збільшенню конкурентної переваги підприємства, оскільки дозволить йому акумулювати всі свої ресурси на виконанні основної діяльності та підвищити якість послуг.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», №2136-1X від 15.03.2022. *Урядовий кур'єр*. 2022. № 69.

2. Беззубко Л. В., Точонов І.В, Беззубко Б. І. Трансформація найманої праці в системі сучасних соціально-трудових відносин в Україні. *Наукові інновації та передові технології.* 2025. № 9(49). С/ 410-421. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49).

3. Герман А.В. Проблеми та перспективи впровадження аутсорсингу на будівельному підприємстві. URL: https://www.kpi.kharkov.ua/archive/ MicroCAD/2014A3.pdf.

BLYNKOV VOLODYMYR, PhD Student
«KROK» University, Kyiv

KEY COMPONENTS OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE IT SECTOR

The study of the economic security of the IT sector, as a key element of the national economic system in the present conditions, requires the implementation of an integrated methodological approach based on the integration of general scientific and specialized methods. Compliance with the principles of systematicity and integrity provides the opportunity to analyze the economic security of the IT industry as a complex system with multi-layered interconnected structural components. The key components of the economic security of the IT sector, which in the current realities contribute to the effective work of innovative companies both in the national and global markets, include:

1. The innovative component of the economic security of the IT sector is determined by the potential for creating the latest technologies and promoting them to the market, ensuring sustainable high demand in the long term under conditions of fierce competition in global markets. The main driver of progress in this area is innovations that contribute to the diversification of the national economy and form resilience to the risks of the international environment. Economic security in the era of active implementation of advanced technologies is achieved through the implementation of a comprehensive industry strategy focused on stimulating integration in accordance with global digital trends. The key features of this component are:

• The creation of technological solutions in the field of economic security involves improving technical skills, which guarantees independence from other states and transnational companies in the information technology market. The state and IT companies, based on the principles of partnership, should form a favorable environment for the dynamic generation of innovative ideas in products. This element includes the development of fresh software, digital services, and other information products, the demand for which arises among various consumers in local and global markets [1].

• Support for startups is a critical factor in the evolution of the IT industry, as it accelerates its growth. Startups implement original concepts, are adaptable, and respond quickly to market changes. Given the lack of own funds for startups, it is necessary to attract venture capital investments, introduce preferential taxation, and develop business incubators and accelerators. Such initiatives can guarantee the economic stability and endurance of the IT sector.

• Research and development work forms the foundation for the progress of the IT sphere, covering basic studies (artificial intelligence, cybersecurity, big data, quantum computers) and applied projects for specific economic sectors. A significant role is played by the state strategy of stimulating scientific research, as well as the understanding by business of the need for investments in this area. The effects of such support appear gradually, but lead to a significant technological breakthrough. In the international arena, a powerful research infrastructure supports a high level of

economic security of the IT industry, providing internal sources of innovation and reducing vulnerability to technological dependence on foreign rivals.

• Commercialization of innovations completes the cycle of their implementation, as it involves the market launch of a finished product. The success of such innovations as a separate product is determined by adequate economic profitability, which ensures cost recovery and the generation of added value. Integration of innovations into production is an indispensable prerequisite for maintaining the economic security of a business. The IT sector is characterized by significant financing, which requires a reduction in the gap between scientific results and their commercial application. A high degree of commercialization strengthens the competitive position of the national IT sector in foreign markets and strengthens the overall economic security of the country [2].

2. The information component of the economic security of the IT industry covers information resources and digital assets that ensure the operational activities of companies. Digitalization has given rise to a multitude of threats that are constantly evolving along with new technological innovations. In such circumstances, there is a need to create and improve information network security systems, which help the IT sector maintain national economic stability. The main features of this component are:

• Cybersecurity is a fundamental element of the information component, contributing to the protection of digital platforms, computer networks, and sensitive information from unlawful interference by third parties. Modern cyber protection mechanisms are characterized by a multi-layered structure and high complexity, due to the need to resist various cyber threats. The development of these systems occurs through the introduction of artificial intelligence, advanced encryption methods, network segmentation, multi-factor verification, and other tools. Of particular importance is innovative progress in server technologies with elements of constant security monitoring. Machine learning algorithms help identify deviations using a set of indicators and complex relationships, which significantly reduces the likelihood of successful cyberattacks. Continuous and efficient operation of business processes in the IT sphere requires constant counteraction to cyber threats, which minimizes possible financial and reputational losses [3].

• Data protection is a narrower aspect compared to cybersecurity, as it focuses mainly on ensuring the confidentiality, integrity, and availability of specific information. In the digital era, the importance of data as a strategic resource is significantly increasing, as it allows the accumulation of huge amounts of various information for the formulation of optimal management strategies. Unauthorized access, theft, or manipulation of data creates serious risks to economic security. In Ukraine, taking into account military realities, the protection of state, corporate, and personal data is of critical importance, since an aggressor can cause significant damage to the owners of such information. For the domestic IT sector, loss or damage to data leads to disruptions in work, reduced income, and the threat of severance of partnerships with local and international clients and partners. In order to achieve a high level of economic security, the vast majority of IT market players

invest significant funds in the modernization of information protection systems [4].

• The reliability of the digital infrastructure is based on the two previous elements of the information component of the economic security of the IT sector. In the presence of numerous destabilizing factors of both external and internal origin in the context of the rapid development of IT technologies, it is necessary to ensure the stability of the digital base. The IT industry cannot exist without such infrastructure, and technology companies are constantly generating innovations for the digitalized ecosystem. Disruption of data centers, key network platforms, or cloud services creates serious dangers for business structures, critical infrastructure facilities, individual economic segments, and the state as a whole. Thanks to the backup of large volumes of data on various media, the availability of alternative communication channels, and constant monitoring of the state of the infrastructure, it is possible to guarantee the uninterrupted operation of the IT sector and its economic security. For foreign investors and clients, the reliability of the digital infrastructure of the national IT sector serves as a key argument for establishing long-term business relationships [5].

• International security standards. The integration of the domestic IT sector into the global market requires compliance with current security standards. At the current stage, a high level of information security is achieved thanks to international and national regulations. Compliance with these standards not only opens access to global markets for Ukrainian IT companies, but also optimizes their operational efficiency.

References:

1. Kalinin, O., Gonchar, V., Abliazova, N., Filipishyna, L., Onofriichuk, O., & Maltsev, M. (2024). Enhancing Economic Security through Digital Transformation in Investment Processes: Theoretical Perspectives and Methodological Approaches Integrating Environmental Sustainability. Natural and Engineering Sciences, 9(1), 26-45. https://doi.org/10.28978/nesciences.1469858

2. Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation

3. AI in Cybersecurity: Exploring the Top 6 Use Cases. URL: https://www.techmagic.co/blog/ai-in-cybersecurity (Date of request: October 12, 2025).

4. What is Data Protection and Privacy? URL: https://cloudian.com/guides/data-protection/data-protection-and-privacy-7-ways-to-protect-user-data/#:~:text=What%20Is%20Data%20Protection%20and%20Why%20Is%20It%20Important?,data%20protection%20strategy%20is%20paramount. (Date of request: October 12, 2025).

5. Babichev, A. V., & Samorodov, B. V. (2023). Концептуальна модель оцінки й аналізу інформаційної компоненти економічної безпеки підприємства. Problemy Ekonomiky, (3), 157-167. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-157-167

БОРИСОВА СВІТЛАНА, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва
ЧИЖ ІЛЛЯ, здобувач вищої освіти
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ

СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Стабільність фінансового стану підприємств – це основна умова їхнього ефективного функціонування та довгострокового розвитку. В умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, економічної нестабільності, інфляційних процесів, коливання валютних курсів та зростання вартості кредитних ресурсів питання формування стратегічних програм стабілізації набуває особливої актуальності. Фінансовий стан суб'єкта підприємницької діяльності визначається комплексом показників, що відображають його ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та рентабельність. Систематичний аналіз цих показників дає можливість виявити слабкі сторони фінансово-господарської діяльності, оцінити ризики та розробити ефективні напрями фінансової стабілізації.

На мікроекономічному рівні стабілізація фінансового стану підприємства передбачає застосування низки внутрішніх інструментів, серед яких оптимізація структури капіталу, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, підвищення ефективності використання оборотних активів, впровадження системи контролінгу та бюджетування. Значну роль відіграє стратегічний фінансовий менеджмент, що дозволяє інтегрувати короткострокові заходи антикризового характеру із довгостроковими програмами інноваційного та інвестиційного розвитку. Важливим елементом є також управління ризиками, зокрема через застосування сучасних методів прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку, що забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. На макроекономічному рівні реалізація програм фінансової стабілізації підприємств тісно пов'язана із загальною економічною політикою держави, рівнем регуляторного тиску, доступністю кредитних та інвестиційних ресурсів, розвитком фінансового ринку. Державні антикризові заходи, податкові стимули, підтримка експортерів та малих і середніх підприємств, інтеграція у міжнародні ринки капіталу створюють передумови для посилення фінансової стійкості бізнесу. Водночас глобалізаційні процеси та посилення конкуренції з боку міжнародних компаній формують нові виклики, що потребують від вітчизняних підприємств гнучких стратегій та інноваційних підходів до управління фінансами [1].

Стратегічні програми стабілізації мають базуватися на поєднанні глибокого фінансового аналізу з урахуванням внутрішніх особливостей підприємства та системного розуміння зовнішніх економічних процесів. Ефективність таких програм визначається здатністю підприємства забезпечити позитивну динаміку основних фінансових показників, сформувати резерви ліквідності, мінімізувати ризики неплатоспроможності та підвищити інвестиційну привабливість. Особливо важливою є інтеграція цифрових

технологій, які дозволяють автоматизувати аналітику, удосконалити прогнозування та підвищити точність управлінських рішень. В умовах глобалізації, цифровізації та зростання економічної невизначеності класичні підходи до стабілізації фінансового стану суб'єктів підприємництва вже не забезпечують достатньої ефективності. Бізнесу доводиться адаптуватися до нових викликів від цифрових трансформацій до екологічних стандартів та кіберзагроз. У зв'язку з цим, актуальним є впровадження інноваційних стратегій фінансової стабілізації, які поєднують традиційні механізми управління з новітніми технологічними та організаційними рішеннями (табл. 1).

Таблиця 1 – **Інноваційні стратегії фінансової стабілізації підприємств**

Стратегія	Характеристика	Переваги	Недоліки
Фінансова цифровізація та автоматизація	Використання ERP-систем, штучного інтелекту, Big Data для прогнозування та контролю фінансів	Зниження ризику помилок, підвищення швидкості аналізу, більш точне прогнозування	Висока вартість впровадження, потреба у фахівцях
FinTech-інструменти та блокчейн-рішення	Використання цифрових валют, смарт-контрактів, платформ для токенізації активів	Прозорість операцій, захист від шахрайства, доступ до нових джерел капіталу	Недостатня правова регламентація, ризик кіберзагроз
ESG-орієнтоване фінансове управління	Впровадження принципів екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління у фінансову політику	Підвищення інвестиційної привабливості, доступ до «зеленого» фінансування, позитивний імідж	Додаткові витрати на екологічні та соціальні стандарти
Краудфандинг та краудінвестинг	Залучення коштів від широкого кола інвесторів через онлайн-платформи	Доступність фінансування для малого і середнього бізнесу, варіативність джерел капіталу	Низька прогнозованість результатів, складність у побудові довіри
Використання штучного інтелекту для ризик-менеджменту	AI-моделі прогнозують банкрутство, неплатоспроможність клієнтів, оптимізують інвестиційні рішення	Зменшення фінансових ризиків, швидке реагування на кризові зміни	Ризик залежності від алгоритмів, проблема «чорної скриньки»
Гнучкі фінансові екосистеми (Open Banking)	Інтеграція фінансових сервісів з іншими через API, створення єдиної екосистеми	Зручність для бізнесу, швидкий доступ до кредитування та інноваційних послуг	Потреба у кіберзахисті, регуляторні обмеження
Сценарне та стрес-тестування з	Створення віртуальної моделі бізнесу для	Точне прогнозування,	Високі витрати на моделювання,

Стратегія	Характеристика	Переваги	Недоліки
використанням цифрових двійників підприємства	перевірки фінансової стійкості у різних сценаріях	можливість завчасно підготуватися до криз	потреба у великих масивах даних

Джерело: побудовано авторами на основі даних [2-4]

Слід зазначити, що зростає роль інструментів «зеленої» фінансизації, які надають підприємствам можливість отримувати кредити чи інвестиції за зниженими ставками за умови впровадження екологічних та енергоефективних рішень. Такий підхід не лише підсилює фінансову стабільність компаній за рахунок нових каналів ресурсів, а й сприяє підвищенню їхньої репутації на глобальному ринку. Перспективним інструментом фінансової стабілізації підприємств стає впровадження DeFi-рішень (децентралізованих фінансів), що базуються на блокчейн-технологіях і смарт-контрактах та дозволяють компаніям отримувати доступ до кредитних ресурсів без посередників, формувати прозорі фінансові операції, розширювати можливості інвестування.

Аналіз сучасних підходів свідчить, що інноваційні стратегії фінансової стабілізації підприємств виходять за межі традиційних механізмів управління та орієнтуються на інтеграцію цифрових технологій, альтернативних джерел фінансування й принципів сталого розвитку. Вони не лише дозволяють підвищити стійкість бізнесу до кризових явищ, але й створюють передумови для формування нових конкурентних переваг.

Стабілізація фінансового стану підприємств у сучасних умовах потребує комплексного підходу, який поєднує традиційні інструменти управління з інноваційними рішеннями. Використання цифрових технологій, FinTech-інструментів, блокчейн-рішень, а також орієнтація на ESG-принципи дозволяють підвищити прозорість фінансових операцій, знизити ризики та розширити джерела залучення капіталу. Водночас ефективність цих стратегій значною мірою залежить від готовності підприємств до цифрової трансформації, рівня інституційної підтримки з боку держави та здатності менеджменту адаптуватися до глобальних викликів. Таким чином, стратегічні програми фінансової стабілізації повинні розглядатися не лише як інструмент подолання кризових явищ, а і як основа формування довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Партин Г. О., Загородній А. Г. Шляхи фінансової стабілізації діяльності підприємств України за умов воєнного стану та в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-51

2. Dong J. Study on the Identification of Financial Risk Path Under the Digital Transformation of Enterprise Based on DEMATEL-ISM-MICMAC. URL: https://arxiv.org/pdf/2305.04216

3. Tronstad J. The Role of FinTech in Sustainable Finance and ESG Investing. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5182517

4. Stepanenko, R. The Potential of Digital Solutions in Increasing the Efficiency of Enterprise Risk Management. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*. 2025. № 5. DOI: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-05

БОШКО ОЛЕКСІЙ, аспірант
Науковий керівник – **КВАСНІЙ ЛЮБОВ,** к.е.н, доцент,
професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка,
м. Дрогобич

КОН'ЮКТУРА РИНКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

Ринок інтелектуальної власності (ІВ) є унікальною та специфічною складовою сучасної економіки знань, у якій головним предметом купівлі-продажу виступають нематеріальні активи – патенти, авторські права, торговельні марки, промислові зразки, комерційні таємниці та інші результати творчої діяльності. На відміну від традиційних товарних ринків, де ключовим є фізичний продукт, у сфері ІВ об'єктом цінності виступають ідеї, інноваційні рішення та символічний капітал, що здатні приносити тривалий економічний ефект. Кон'юнктура цього ринку формується не лише під впливом попиту й пропозиції, а й значною мірою залежить від якості правового захисту, ступеня інституційного розвитку, рівня інноваційної активності національної економіки та міжнародних тенденцій у сфері інтелектуалізації господарської діяльності. Високий рівень довіри до механізмів охорони прав ІВ стимулює інвесторів вкладати кошти у наукові дослідження та розробки, тоді як слабкість правозастосування або поширене піратство знижують привабливість ринку й уповільнюють його розвиток.

Особливістю ринку інтелектуальної власності є його безпосередня залежність від динаміки науково-технічного прогресу та темпів цифровізації світової економіки. Глобалізаційні процеси сприяють поширенню інновацій та виходу компаній на міжнародні ринки, але водночас посилюють конкуренцію й ускладнюють завдання забезпечення ефективного захисту прав у транскордонному вимірі. Важливу роль у цьому контексті відіграє інституційне середовище, яке визначає можливості комерціалізації інновацій, розвитку технологічного трансферу та інтеграції національних економік у світовий ринок знань. Тому ринок ІВ слід розглядати не лише як сферу економічних відносин, але й як стратегічний ресурс розвитку суспільства. Його ефективне функціонування забезпечує модернізацію виробництва, зростання конкурентоспроможності держави та формування нових джерел економічного зростання [1, с. 73].

Зростання попиту на об'єкти інтелектуальної власності (ІВ) зумовлюється не лише динамічним розвитком високотехнологічних галузей – біотехнологій, фармацевтики, інформаційних технологій, штучного інтелекту та фінансових технологій, – але й загальною тенденцією переходу економіки до моделі знань. Саме в цих сферах створюються продукти з високою доданою вартістю, для яких захист прав ІВ стає критично важливим чинником збереження конкурентних переваг. Транснаціональні корпорації виступають основними гравцями цього ринку, поєднуючи у своїй діяльності роль провідних споживачів і водночас найбільших власників патентних портфелів,

торговельних марок і ліцензійних угод. Завдяки масштабам діяльності та значним інвестиціям у наукові дослідження й розробки вони формують глобальні стандарти у сфері охорони інтелектуальної власності та визначають напрями технологічного розвитку.

Водночас попит активно формується і з боку малого та середнього бізнесу. Для цих підприємств захист власних інноваційних продуктів на національних і регіональних ринках стає необхідною умовою для виходу на нові сегменти, залучення інвестицій та формування довгострокових партнерських відносин. ІВ у такому контексті виступає не лише механізмом юридичного захисту, а й інструментом підвищення вартості компанії та її ринкової капіталізації. В умовах цифрової економіки особливо стрімко зростає попит на авторські права у сфері програмного забезпечення, музичної індустрії, кінематографу, анімації та відеоігор. Цифровізація культурного та креативного виробництва зумовлює появу нових бізнес-моделей, орієнтованих на ліцензування контенту, онлайн-дистрибуцію та монетизацію інтелектуальних активів у глобальних масштабах. Це свідчить про те, що ринок ІВ стає одним із найдинамічніших сегментів сучасної економіки, де інновації та правовий захист є взаємодоповнюючими елементами розвитку.

Джерела пропозиції на ринку інтелектуальної власності є багатогранними та відображають різноманіття суб'єктів інноваційної діяльності. Центральне місце посідають університети та науково-дослідні інститути, які формують інтелектуальний потенціал суспільства, створюють нові знання й технології, що згодом трансформуються у патенти, ліцензії чи стартапи. Значну частку становлять молоді інноваційні компанії та індивідуальні винахідники, які часто стають першопрохідцями у впровадженні нестандартних рішень та високоризикових технологій. Помітно зростає роль корпоративних R&D-центрів, особливо транснаціональних корпорацій, які концентрують значні фінансові й людські ресурси для створення проривних технологій. Вони дедалі частіше стають провідними генераторами патентів і водночас формують глобальні тренди розвитку ринку інтелектуальної власності.

Окремий вимір пропозиції формують креативні індустрії – дизайн, музика, кінематограф, видавнича справа, цифровий контент. Саме вони продукують широкий спектр об'єктів авторського права та суміжних прав, що стають ключовими активами в умовах цифровізації та глобальної конкуренції. Варто підкреслити, що масштаб і якість пропозиції значною мірою залежать від державної політики. Ефективні інструменти стимулювання інновацій, податкові та фінансові пільги, програми підтримки підприємництва й стартапів, а також розвиток інноваційної інфраструктури – бізнес-інкубаторів, технопарків, акселераторів – безпосередньо впливають на активність суб'єктів ринку та їхню здатність виводити на нього конкурентоспроможні інтелектуальні продукти [2, с. 37].

Сучасні тенденції розвитку кон'юнктури ринку інтелектуальної власності визначаються подальшою глобалізацією економіки та активним міжнародним співробітництвом. Зокрема, зростає поширення ліцензійних угод, франчайзингу

та трансферу технологій, що сприяє швидшому поширенню інновацій та інтеграції національних ринків у світовий простір. Одночасно цифровізація стимулює створення та розвиток платформ для обігу інтелектуальної власності: онлайн-біржі патентів, електронні маркетплейси авторських прав, а також блокчейн-рішення для захисту та верифікації нематеріальних активів.

Значення нематеріальних активів у структурі капіталізації компаній постійно зростає: провідні міжнародні корпорації формують більшість своєї ринкової вартості саме за рахунок патентів, авторських прав, торговельних марок та комерційних таємниць. У цьому контексті інтернаціоналізація патентної діяльності призводить до збільшення кількості заявок у міжнародних системах, зокрема через систему PCT (Patent Cooperation Treaty), що відображає глобальний характер сучасних інноваційних процесів.

Водночас активізація державної підтримки інноваційного бізнесу стає ключовим фактором формування сприятливого середовища для розвитку високотехнологічних секторів. Це проявляється у створенні інноваційних кластерів та технопарків, запровадженні податкових та фінансових стимулів для стартапів і науково-дослідних підприємств, а також у програмній підтримці розвитку національної інфраструктури для комерціалізації інтелектуальної власності. Синергія між державними ініціативами, приватним сектором і міжнародними партнерами сприяє прискоренню технологічного прогресу та зміцненню конкурентоспроможності національних економік на глобальному рівні [3].

Отже, кон’юнктура ринку інтелектуальної власності (ІВ) є складним багатофакторним явищем, що відображає рівень розвитку інноваційної економіки, ефективність науково-технічного потенціалу та конкурентоспроможність держави на міжнародній арені. Стабільне і динамічне функціонування цього ринку можливе лише за умови комплексної гармонізації правових, економічних та технологічних чинників, включаючи забезпечення ефективного захисту прав власності, створення прозорих механізмів комерціалізації інновацій та впровадження сучасних цифрових платформ для обігу ІВ. Формування ефективної моделі управління та обігу інтелектуальних активів має стратегічне значення для інтеграції України у глобальний інноваційний простір, стимулювання науково-технічного прогресу та залучення іноземних інвестицій. Розвиток ринку ІВ також сприяє активізації стартап-екосистем, підтримці креативних індустрій і створенню умов для появи високотехнологічних кластерів, що здатні забезпечити стійке економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Ринок інтелектуальної власності в Україні: проблеми та перспективи. *Бізнесінформ*. 2020, № 4. С. 71–79.

2. Котенко М.В. Ознаки інтелектуальної власності як ціннісно-правового феномену. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. С. 33–38.

3. Чуницька, І., & Бондарук, О. (2023). Сучасний стан ринку інтелектуальної власності в Україні. *Економіка та суспільство*, (52).

БУТКАЛЮК АНАСТАСІЯ , здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БОГАЦЬКА НАТАЛІЯ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

ФІНАНСОВІ РЕСУСИ ТА КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній, модерний час, питання ефективного формування та застосування капіталу і фінансових ресурсів набуває особливого значення. Саме ці поняття є ключовими у фінансовій науці, оскільки вони визначають економічні можливості підприємства та ефективність його функціонування. В умовах динамічних, ринкових змін, питання формування та використання капіталу набуває нагальності для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Капітал підприємства представляє собою сукупність матеріальних і не матеріальних ресурсів, які застосовуються для створення та реалізації товарів і послуг з метою отримання прибутку. Його структура охоплює власні та позикові кошти, пропорція яких забезпечує фінансову стабільність. Власний капітал – це лише частина активів підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань. Він є основою фінансової незалежності та слугує джерелом самофінансування. Позиковий, у свою чергу, надає змогу розширювати величину виробництва і запроваджувати інноваційні проекти, проте, з іншого боку потребує продуктивного управління для уникнення фінансових ризиків. Проблематика формування та використання капіталу є однією з вагомих у менеджменті. Серед основних труднощів є обмежений обсяг капіталу, що призводить до низки перешкод і стримує розширення виробництва. Неефективна структура капіталу, зазвичай знижує рентабельність та фінансову стійкість Ще однією проблемою є відсутність стратегії управління капіталом, на нашу думку, це вказує на недостатній рівень фінансового планування та контролю.

Варто згадати, що фінансові ресурси підприємства охоплюють грошові надходження, доходи та накопичення, що використовуються для фінансування виробництва, інвестицій та соціально-економічних потреб. Безперечно, для забезпечення стабільності та розвитку компанії необхідно вводити результативні механізми управління капіталом і фінансовими ресурсами. До них належать фінансове планування, бюджетування, контроль за грошовими потоками, аналіз фінансових результатів і використання новітніх інформаційних систем управління. Особливо актуальним є застосування цифрових рішень для автоматизації фінансових ресурсів та підвищення прозорості керування ресурсами [1].

На наше переконання, вагомою проблемою сучасних українських підприємств є саме нестача оборотних коштів і обмежений доступ до кредитних ресурсів. Варто зазначити, що банківська система працює у режимі значних та високих ризиків, що в результаті впливає на умови кредитування. Виходячи з вищесказаного особливого значення набувають антикризові фінансові стратегії, які перш за все спрямовані на оптимізацію витрат і

підвищення продуктивності та використання наявного капіталу. До таких стратегій належать:

- удосконалення системи управлінського обліку яка полягає у впровадженні новітніх програмних рішень для збору,обробки та аналізу фінансової інформації;

- реструктуризація боргів передбачає узгодження нових умов погашення зобов'язань із кредиторами, наприклад, подовження термінів виплат,зменшення процентних ставок або часткове списання боргу;

- скорочення непрофільних витрат передбачає оптимізацію всіх фінансових потоків підприємства, з метою зменшення витрат, які не приносять безпосередньої користі для виробничої діяльності;

- впровадження енергозберігаючих технологій – це дуже екологічно відповідальний та економічно вигідний крок, адже такі рішення зменшують витрату на електроенергію та ресурси, а також підвищують енергоефективність виробництва;

- пошук нових джерел доходів, на нашу думку стратегічно важливий напрям, тому що , перш за все це розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки збуту створення онлайн платформ для продажу, співпраця з міжнародними партнерами або інвестиції у науково-дослідні розробки. Такі інструменти дають можливість зменшити фінансові навантаження та підвищити ліквідність [2].

До того ж, важливо розглянути методи фінансового лізингу, факторингу, та грантових програм міжнародних організацій які впроваджують сьогодні успішні компанії

Фінансовий лізинг дає можливість підприємствам оновлювати основні засоби без значних одноразових витрат. Особливо актуальним це є для виробничих компаній, які потребують сучасного обладнання, але не мають достатнього капіталу для його купівлі. Лізинг дозволяє розподілити витрати у часі, зберігаючи ліквідність і підтримуючи технологічний рівень виробництва.

Факторинг - ефективний інструмент, який забезпечує швидке надходження коштів за рахунок продажу дебіторської заборгованості фінансовим посередникам. Це покращує грошовий потік, зменшує ризики неплатежів і дозволяє підприємству оперативно фінансувати поточну діяльність [3].

Грантові програми міжнародних організацій стають все більш популярними серед українських підприємств. Вони спрямовані на підтримку інновацій, енергоефективності, розвитку малого та середнього бізнесу, а також експорту. Отримані кошти при цьому поветрати не потрібно, проте підприємство має виконати певні, зазначені умови. Це все сприяє інтеграції українських компаній у світову економіку та стимулює модернізацію.

Враховуючи важливість цієї теми, необхідно розглянути її з боку воєнної агресії у нашій країні, яка, безперечно, ускладняє функціонування цих процесів. По-перше, підприємства змушені більше орієнтуватись на внутрішні фінансові потоки та державну підтримку, а доступ до позикового капіталу обмежений. На мій погляд, в цій ситуації є свої переваги та недоліки. З позиції компанії,

важливим є те, що вони опираються більше на власні ресурси, тим самим менше залежать від кредиторів та інвесторів, що в результаті дає кращий рівень контролю над рішеннями пов'язаними з фінансами. В зв'язку з цим, планування бюджету стає ретельнішим, а підприємства оптимізують свої витрати. Варто зазначити, що обмеження у позиках змушує уникати відсоткових виплат та накопичення боргів. З іншого боку, без доступу до іноземних інвестицій, вкрай важко масштабуватись, це призводить до того, що підприємства часто поступаються конкурентам які мають ці можливості. Важливим є те, що внутрішні фінансові ресурси обмежені, тому можуть виникнути труднощі з поточними платежами, запасами чи оплатою праці. В таких умовах державна політика підтримки бізнесу також відіграє ключову роль у стабілізації економіки. Програми відшкодування частини кредитних ставок, полегшення регуляторних процедур сприяють відновленню діяльності підприємств. Охоплюючи все вищесказане, можна побачити, які не легко зберегти економічну стійкість та забезпечити розвиток у таких складних умовах, Проте,в сучасних реаліях потрібно бути надзвичайно гнучкими та адаптуватись до будь яких умов, застосовуючи при цьому всі можливі ресурси.

Отже, фінансові ресурси та капітал підприємства виступають основним фундаментом для забезпечення стабільного та ефективного розвитку будь-якої компанії, визначаючи його економічну безпеку. Це є не лише економічним інструментом, а й стратегічним ресурсом, від його раціонального використання залежить тривале зростання, сталість та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Від правильного поєднання джерел фінансування, рівня фінансової дисципліни та здатності адаптуватися до зовнішніх викликів залежить не лише успіх окремого бізнесу, а й розвиток економіки країни загалом. Проведений аналіз підтверджує, що перспективи розвитку управління капіталом полягають у введені модерних фінансових технологій, різних цифрових платформ для контролю ресурсів та обліку. Використання стратегічного планування дозволяє зменшувати ризики марного застосування ресурсів, підтримувати конкуренцію на ринку а також передбачати проблеми в капіталі. Таким чином, важливість цього питання набуває нагальності для підтримки сталого зростання підприємства, та є запорукою його життєдіяльності.

Список використаних джерел:

1. Нагорна Д., Богацька Н. Планування фінансової діяльності підприємства. *ЛОГОС. ОНЛАЙН*. 2020. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6209 .

2. Г. І. Базецька, Л. Г. Суботовська, Ю. В. Ткаченко Фінанси підприємства: планування та управління у виробничій сфері: навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 292 с.

3. Моісєєв В. Факторинг: кому та чим в Україні він може допомогти. Економіка України : веб-сайт. URL: https://thepage.ua/ua/economy/faktoring-v-ukrayini-golovni-umovi/amp (дата звернення 17.10.2025)

ВАРАВКА МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МОГИЛЬНА ЛЮДМИЛА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах конкурентоспроможність продукції виступає ключовим чинником виживання та розвитку малих підприємств. Для таких суб'єктів господарювання, які зазвичай мають обмежені ресурси, правильне управління конкурентними перевагами продукції набуває стратегічного значення. Особливістю малого бізнесу є висока залежність від зовнішнього середовища, тому ефективне управління конкурентоспроможністю повинно ґрунтуватися на швидкій адаптації до змін ринку та постійному пошуку шляхів підвищення цінності пропозиції для споживача. Насамперед, важливо враховувати, що конкурентоспроможність продукції визначається не лише якісними характеристиками, але й такими факторами, як ціна, рівень сервісу, інноваційність, маркетингове просування та репутація підприємства. Для малих підприємств часто визначальною є гнучкість у прийнятті рішень, що дозволяє швидко змінювати асортимент, модернізувати продукт або адаптувати його до індивідуальних потреб клієнта. Саме ця гнучкість і є суттєвою перевагою перед великими компаніями, які потребують більше часу для змін.

Водночас, на формування конкурентних переваг впливають і глобальні тенденції розвитку ринків. Як свідчить зарубіжна практика, сьогодні на перший план у світовій конкурентоспроможності виходять якісно-цінові фактори, з яких найважливішими стають високий технічний рівень, новизна, наукоємність виробів, що випускаються, низькі витрати ї х виробництва [1, с. 213].

Загальносвітові тенденції особливо гостро проявляються у високотехнологічних секторах економіки, де темпи оновлення продукції та рівень її інноваційності стають вирішальними чинниками конкурентоспроможності підприємства. Одним із таких динамічних напрямів є роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням. Для малих підприємств, які функціонують у цій сфері, важливо враховувати, що ринок перебуває у стані постійних змін, зумовлених швидким впровадженням технологічних новацій, зростанням конкурентного тиску та непередбачуваністю споживчих запитів. У таких умовах ефективне управління конкурентоспроможністю продукції перетворюється не лише на ключове завдання бізнесу, а й на основоположний чинник його довгострокового виживання та розвитку.

По-перше, особливістю управління конкурентоспроможністю у цій сфері є актуальність та оновлення асортименту. Телекомунікаційні пристрої швидко застарівають, тому малий бізнес повинен оперативно реагувати на появу нових моделей смартфонів, роутерів, гарнітур чи іншого обладнання. Конкурентною перевагою тут виступає здатність підприємства забезпечити споживача найновішими продуктами, поєднуючи широкий вибір з доступними цінами.

По-друге, важливу роль відіграє цінова політика. Споживач у цій галузі орієнтований не лише на бренд, а й на співвідношення «ціна-якість». Для малого бізнесу ефективною стратегією є формування гнучких цінових пропозицій, проведення акцій, надання бонусів чи сервісних послуг (наприклад, налаштування обладнання або консультації щодо його використання).

По-третє, малий бізнес має можливість застосовувати клієнтоорієнтований підхід, що є його перевагою над великими мережами. Продавці-консультанти у невеликих магазинах здатні приділити більше уваги кожному покупцеві, врахувати індивідуальні потреби та надати професійну пораду щодо вибору пристрою. Це формує лояльність клієнтів та створює позитивний імідж.

По-четверте, управління конкурентоспроможністю у торгівлі телекомунікаційним устаткуванням неможливе без цифрового маркетингу. Соціальні мережі, онлайн-магазини, участь у маркетплейсах та використання таргетованої реклами дозволяють малим підприємствам просувати продукцію з мінімальними витратами. Важливо також розвивати систему онлайн-консультацій і доставку, оскільки сучасний споживач очікує швидкого та зручного обслуговування.

Нарешті, п’ятим аспектом є сервісне післяпродажне обслуговування. Гарантійний та післягарантійний супровід, допомога в налаштуванні та ремонті техніки підвищують рівень довіри до малого підприємства й роблять його конкурентоспроможним навіть у порівнянні з великими мережами. Слід наголосити, що у цій сфері довіра клієнта до продавця часто визначає його готовність повернутися знову.

Водночас варто зазначити, що ефективне управління конкурентоспроможністю у малому бізнесі має враховувати й ризики: валютні коливання, залежність від постачальників, високу швидкість морального старіння техніки та потребу в постійних інвестиціях у розвиток. Саме тому підприємствам доцільно застосовувати стратегічне планування, орієнтоване на диверсифікацію асортименту, партнерські програми з постачальниками та пошук інноваційних форм обслуговування клієнтів.

Отже, управління конкурентоспроможністю продукції в малому бізнесі, що здійснює роздрібну торгівлю телекомунікаційним устаткуванням, ґрунтується на поєднанні оперативного оновлення асортименту, гнучкої цінової політики, клієнтоорієнтованого підходу, активного використання цифрових технологій та високої якості сервісного обслуговування. Саме ці чинники дозволяють невеликим підприємствам утримувати конкурентні позиції та ефективно розвиватися на динамічному ринку телекомунікаційних технологій.

Список використаних джерел:

1. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 211 – 215. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35 (дата звернення: 07.09.25).

ГАЛЕЦЬКИЙ СЕРГІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **НАДІЄВЕЦЬ ЛЮДМИЛА**, к.е.н,
доцент кафедри обліку та фінансів
Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПРАКТИЦІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розвиток малих підприємств є одним із ключових чинників економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та створення нових робочих місць. У більшості країн світу саме малий бізнес формує гнучку, інноваційно активну частину економіки, здатну швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та впроваджувати нові технології [1]. Ефективне функціонування таких підприємств значною мірою залежить від наявності доступних і різноманітних джерел фінансування, що дозволяють не лише підтримувати поточну діяльність, а й реалізовувати стратегії розвитку, виходити на нові ринки та підвищувати технологічний рівень виробництва.

У Сполучених Штатах Америки фінансування малих підприємств координується, зокрема, Адміністрацією малого бізнесу (Small Business Administration, SBA). Вона забезпечує гарантії за кредитами, надає мікрофінансування, підтримує програми розвитку стартапів [2]. Гарантійні програми значно знижують ризики для банків і тим самим полегшують доступ підприємців до кредитних ресурсів. Особливо ефективною є взаємодія держави та приватного сектора: венчурний капітал та бізнес-ангели активно інвестують у технологічні компанії, що створює стимули для появи нових високотехнологічних підприємств, особливо у таких інноваційних кластерах, як Силіконова долина [3]. Держава додатково стимулює приватних інвесторів через податкові пільги, які спрямовані на заохочення вкладень у новостворені підприємства [4].

У Канаді уряд надає комплексну підтримку малому бізнесу через федеральні та провінційні програми. Наприклад, Canada Small Business Financing Program (CSBFP) дозволяє отримати кредити на придбання обладнання, нерухомості та інших активів під гарантії держави. Значна увага приділяється технологічним стартапам: уряд надає гранти на дослідження і розробки (R&D), а також підтримує інкубатори та акселератори.

Особливість Канади – поєднання державної підтримки та партнерства з приватними фінансовими інститутами, що дозволяє підприємцям отримати кредити за вигідними умовами навіть на ранніх стадіях розвитку бізнесу. Крім того, держава стимулює підприємців через податкові пільги на інвестиції у R&D, що підвищує інноваційну активність малого бізнесу.

У країнах Європейського Союзу значну роль у фінансуванні малого бізнесу відіграють інституції на кшталт Європейського інвестиційного банку та Європейського інвестиційного фонду, які реалізують програми підтримки малого бізнесу [5]. Серед таких програм особливої уваги заслуговує COSME,

що забезпечує доступ підприємців до фінансування за допомогою гарантій та прямих інвестицій, а також програма Horizon Europe, спрямована на фінансування інноваційних і науково-дослідних проєктів [6]. Крім того, національні програми Німеччини, Франції, Польщі та інших країн передбачають пільгове кредитування, субсидії на розвиток та часткову компенсацію відсоткових ставок за кредитами [7]. Такий комплекс заходів дозволяє створити стійку систему фінансування, де підприємці можуть отримати підтримку на будь-якому етапі розвитку.

Японія застосовує модель, засновану на тісній співпраці банків та державних органів. Japan Finance Corporation надає пільгові кредити та консультаційну підтримку малим підприємствам [8]. Значна увага приділяється роботі з регіональними банками, які спеціалізуються на обслуговуванні малого бізнесу. Важливим елементом є програми технологічного оновлення виробництва із залученням державного співфінансування, що дозволяє підприємствам впроваджувати сучасні технології та підвищувати продуктивність. Такий підхід поєднує фінансові ресурси та експертну підтримку, що особливо важливо для підприємств, що прагнуть до технологічного переоснащення.

Аналіз зарубіжних моделей дозволяє виокремити їхні ключові переваги та певні обмеження (таблиця 1).

Таблиця 1 - **Переваги та обмеження зарубіжних моделей фінансового забезпечення розвитку малих підприємств**

Переваги	Обмеження
Різноманітність джерел фінансування.	Необхідність високої фінансової грамотності підприємців.
Доступність інструментів навіть для підприємців-початківців.	Конкуренція за інноваційні гранти.
Поєднання фінансової та нефінансової підтримки (консалтинг, навчання).	Залежність від економічної стабільності та політики держави.

Джерело: узагальнено автором

Для України адаптація зарубіжного досвіду є доцільною, оскільки існує потреба у створенні більш ефективної системи фінансового забезпечення розвитку малого бізнесу. Перспективним напрямом є запровадження державних гарантій за кредитами, що зменшить ризики для банків і зробить кредитні ресурси доступнішими для підприємців. Важливим завданням є розвиток ринку венчурного капіталу та краудфандингу шляхом надання податкових стимулів інвесторам і створення правових умов для діяльності таких платформ. Створення мережі регіональних бізнес-інкубаторів із частковим фінансуванням з місцевих бюджетів сприятиме розвитку підприємництва на місцевому рівні. Доцільним є також стимулювання кооперації між банками та малими підприємствами через запровадження спеціалізованих кредитних ліній з пільговими умовами погашення.

Економічна ефективність від впровадження зазначених вище заходів наведена в таблиці 2.

Таблиця 2 - **Економічна ефективність від провадження заходів із зарубіжної практики фінансового забезпечення розвитку малого бізнесу**

Захід	Обсяг інвестицій, млн грн	Очікуваний економічний ефект, млн грн	Коефіцієнт ефективності
Впровадження державних гарантій за кредитами для зниження ризиків банків	500	800	1,6
Розвиток венчурного та краудфандингового ринку шляхом податкових пільг для інвесторів	300	600	2,0
Створення мережі регіональних бізнес-інкубаторів з частковим фінансуванням від місцевих бюджетів	200	350	1,75
Стимулювання кооперації банків та малих підприємств через спеціалізовані кредитні лінії	150	300	2,0

Джерело: розраховано автором

Разом з тим, запозичення зарубіжних моделей потребує врахування українських реалій: високих відсоткових ставок за кредитами, недостатнього рівня фінансової грамотності населення, низького рівня довіри до банківської системи та державних інституцій. Лише за умови системного підходу, що поєднує законодавчі зміни, розвиток фінансової інфраструктури, підвищення прозорості фінансових операцій і популяризацію фінансової освіти, можна досягти ефективної адаптації зарубіжного досвіду.

Таким чином, аналіз міжнародної практики фінансового забезпечення розвитку малих підприємств свідчить, що найбільш успішними є моделі, в яких поєднуються приватні інвестиції, державна підтримка та інноваційні фінансові інструменти. Для України впровадження таких механізмів є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки, стимулювання інноваційної активності та створення робочих місць. Розширення доступу малого бізнесу до фінансових ресурсів, впровадження програм гарантування кредитів, розвиток венчурного інвестування та краудфандингу створять умови для сталого економічного зростання і дозволять інтегрувати національну підприємницьку систему у глобальний економічний простір.

Список використаних джерел:

1. USAID. Розвиток інновацій та підприємництва в Україні: аналітичний звіт. Київ: USAID, 2023. 92 с.
2. U.S. Small Business Administration. SBA Loan Programs. – Washington: SBA, 2024. URL: https://www.sba.gov.
4. Internal Revenue Service (IRS). Tax Benefits for Investors in Startups. 2023. URL: https://www.irs.gov.
5. European Investment Bank. Annual Report 2023. – Luxembourg: EIB, 2024. – 250 p.
6. European Commission. COSME Programme Overview. 2023. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu.
7. German Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action. SME Promotion Programmes. – 2023. URL: https://www.bmwk.de.
8. Japan Finance Corporation. Annual Review 2023. – Tokyo: JFC, 2024. 110 p.

ГОНЧАРЕНКО МАРГАРИТА, к. е. н, доцент,
Механіко-технологічний фаховий коледж ім. О.О.Морозова, м. Харків

РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В ЕФЕКТИВНОМУ ВЕДЕННІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Найважливішим завданням будь-якого підприємства є забезпечення власної стабільності. Інструментом, який може не тільки виявляти та запобігати порушенням, а й оптимізувати виробничі та управлінські процеси, є контроль. Різноманітність трактувань контролю в літературі свідчить про неоднозначне розуміння його значення, ролі, місця та функцій у фінансовій системі та системі управління суб'єкта господарювання.

Так, у розумінні сучасних авторів [1, с. 348] контроль зводиться до виду діяльності, який забезпечує порівняння фактичних результатів з встановленими показниками та внесення у разі необхідності відповідних змін. Також, контроль розглядають як вид діяльності по спостереженню та перевірці відповідності процесу функціонування об'єкта прийнятим управлінським рішенням (законам, планам, нормам, стандартам, правилам, ознакам), виявленню результатів впливу суб'єкта на об'єкт, допущених відхилень від вимог управлінських рішень, прийнятих принципів організації та регулювання.

На наш погляд, ключова функція внутрішнього контролю – не тільки розробка й представлення пропозицій по усуненню виявлених порушень, а також рекомендації щодо підвищення ефективності управління, виявлення резервів розвитку, надання консультативної підтримки керівництву підприємства. Внутрішній контроль допомагає виявити ефективність його діяльності.

Внутрішній контроль діяльності повинен здійснюватися в різних функціональних сферах діяльності організації, враховуючи симптоми, фактори і причини настання потенційних відхилень, що представлено в таблиці.

Таблиця – **Сфери діяльності та їх показники потенційних відхилень**

Функціональна система спостережень	Симптоми потенційних відхилень
Система збуту	зменшення обсягів замовлень і обсягів реалізації; збільшення залишків готової продукції на складах; скорочення асортименту продукції; зниження прибутковості навіть за збільшення обсягів продажу; збільшення кількості рекламацій тощо.
Система постачання	збільшення витрат обороту, збільшення собівартості, зниження ритмічності виробництва, збільшення матеріаломісткості та трудомісткості продукції, зростання проценту браку, збільшення простоїв виробництва.
Операційна підсистема	зниження замовлень продукції та обсягів реалізації; зниження прибутку; втрата клієнтів-покупців продукції; збільшення собівартості продукції; зниження рівня рентабельності продукції; збільшення розміру неліквідних запасів; зростання накладних витрат.
Кадрова підсистема	посилення плинності кадрів; зниження продуктивності праці; почастішання конфліктів; ігнорування вказівок керівництва; погіршення

Функціональна система спостережень	Симптоми потенційних відхилень
	дисципліни.
Фінансова підсистема	зменшення рівня прибутковості та рентабельності; зменшення платоспроможності та поточної ліквідності підприємства; зростання собівартості готової продукції; зменшення швидкості обороту капіталу.

Створено за матеріалами [2]

На жаль, не завжди можна заздалегідь передбачити та проконтролювати будь-які зміни. До переліку факторів, що обмежують ефективність управлінського контролю, можна віднести: перевищення повноважень та змову між працівниками підприємства, непрофесіоналізм керівників середнього та операційного рівня, зміни законодавства чи виникнення нових обставин поза сферою впливу керівництва підприємства.

Внутрішній контроль з точки зору керівництва можна здійснювати за такими основними критеріями як співвідношення вигід і збитків для підприємства взагалі; відповідність передбачених законодавством дій усталеним принципам і традиціям; дотримання конфіденційності та поваги до працівників фінансових відділів і бухгалтерії, які надають основні данні для проведення процесу внутрішньогосподарського контролю.

Контрольне середовище – це набір принципів і стандартів роботи компанії, що говорить про важливість внутрішнього контролю і визначає вимоги до нього. Це система етичних цінностей, стиль управління, процес прийняття рішень, делегування повноважень і прийняття відповідальності, кадрова політика, компетентність співробітників і саме ставлення апарату управління до внутрішнього контролю. Як правило, всі правила та принципи фіксуються у внутрішніх положеннях, які передбачають розподіл функцій та обов'язків працівників з метою запобігання нецільовому використанню окремих активів, а також усуненню можливих випадкових чи навмисних спотворень фактів господарського функціонування в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності.

Внутрішній контроль тісно пов'язаний з функцією планування на підприємстві. Так, виділяють два підходи у поєднанні цих процесів [3, с. 50]. За першого підходу визначають стан на конкретну дату, наявні у підприємства ресурси для досягнення цієї зміни стану, а також можливість оптимального

Використання визначених ресурсів для забезпечення досягнення цілей та результатів від запровадження вибраного напряму діяльності. За другого підходу планування проводиться у зворотному від попередньо описаного підходу напрямі. Він починається зі встановлення бажаного результату, який визначено у плані (напряму діяльності суб'єкта господарювання) у визначений період часу. Після цього для визначення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на впровадження напряму діяльності проводиться планування у зворотному напрямі, а також визначаються показники для оцінювання стану

впровадження напряму діяльності на кожному етапі, включаючи отримання результатів. Обидва підходи мають супроводжуватись процедурами початкового, поточного і заключного управлінського контролю. Саме так власники та керівники суб'єкту господарювання мають можливість отримати необхідну інформацію про фактичний стан об'єкту управління. Це дозволяє забезпечити достатню впевненість у досягненні цілей щодо достовірності фінансової (бухгалтерської) звітності, ефективності та результативності господарської діяльності, а також відповідності діяльності чинним нормативним актам.

Як висновок можна відмітити, контроль стає по-справжньому ефективним, коли він є невід'ємною частиною повсякденної діяльності структурних підрозділів і підприємства в цілому. Внутрішній контроль повинен охоплювати всі рівні управління, оптимально поєднувати попередні, поточні та заключні етапи, органічно вписуватися в систему управління організацією.

Список використаних джерел:

1.Менеджмент : підручник / Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. та ін. Житомир : Рута, 2021. 856 с.

2. Менеджмент: підручник / Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Тернопіль : ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

3. Корінько М. Д. Управлінський контроль в системі функціонування суб'єктів господарювання**.** *Інтелект XXI*. 2019. № 5. С. 49–54.

ГОРБАТОВСЬКИЙ НАЗАРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЖАДАН ОЛЕКСАНДР**, д.держ.упр., професор,
професор кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, м. Харків

ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЙНИХ ОЧІКУВАНЬ НА ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Промислові підприємства в Україні дедалі частіше змушені враховувати не лише фактичну інфляцію, а й те, як ринок передбачає її подальший рух. Під інфляційними очікуваннями розуміють передбачення суб'єктами ринку майбутнього рівня зростання цін, що впливає на їх поточні рішення стосовно витрат, інвестицій та ціноутворення. Важливо зазначити, що в Україні інфляція протягом 2022–2024 років коливалася від 5% до понад 26%, у зв'язку з чим такі очікування стають суттєвим джерелом невизначеності для управлінських рішень. Згідно з дослідженням Гречко О. Ю. та Маркова В. С., високі темпи інфляції знецінюють доходи підприємств і змушують переглядати операційну ефективність, особливо стратегію ціноутворення [1, с. 1].

Інфляційні очікування формуються на основі поточних макроекономічних індикаторів, монетарної політики та зовнішніх обставин, наприклад, війни, високих цін на енергоносії. За теорією раціональних очікувань, запропонованою Дж. Мутом, агенти економіки використовують всю доступну інформацію для прогнозування, що робить очікування самореалізуючимися пророцтвами. В українській економіці це підтверджується даними Національного Банку України: у 2023 році інфляційні очікування бізнесу сягнули 18,5%, що перевищувало фактичну інфляцію на 5 % [2].

На промислових підприємствах очікування впливають на цінову політику через механізм передання витрат (cost-push). Отже, підвищення очікуваної інфляції стимулює зростання номінальних витрат на сировину, енергію та робочу силу, що змушує менеджерів коригувати ціни заздалегідь. Як зазначає М. Фрідман, інфляція є грошовим феноменом, але очікування посилюють її ефект, створюючи спіраль «ціни-зарплати». Українські науковці М. Кочевой, О. Колесник підкреслюють, що в умовах диспропорорцій виробництва очікування призводять до превентивного підвищення цін, навіть за відсутності реального зростання витрат, що особливо актуально для промисловості, де частка імпортної сировини сягає 40–60% у металургії та машинобудуванні і робить підприємства вразливими до валютних коливань [3, с. 275].

Також інфляційні очікування безпосередньо впливають на структуру витрат промислових підприємств. За даними Міністерства економіки України, у 2024 році зростання цін на енергоносії склало 22%, що було частково спричинене очікуваннями девальвації гривні. Підприємства, передбачаючи це, накопичують запаси сировини або укладають форвардні контракти, що підвищує поточні витрати на 10–15%. Крім того, Гречко О. Ю. та Марков В. С. доводять ланцюговий характер такого впливу: зростання транспортних витрат через пальне передається на логістику, а далі – на кінцеву ціну продукції ,

утворюючи замкнене коло зростання собівартості [1, с. 4].

В питаннях цінової еластичності, очікування знижують толерантність споживачів до підвищення цін. Дослідження О. Богач та Т. Клименко показує, що в сегменті B2B еластичність попиту за ціною становить -1,2 для металопродукції, тобто 1% зростання цін зменшує попит на 1,2%. Натомість, промислові підприємства реагують диференційовано: у експортно-орієнтованих галузях, наприклад, агропромисловість, ціни фіксуються в іноземній валюті, мінімізуючи вплив очікувань; у внутрішньому ринку застосовується динамічне ціноутворення з індексацією на інфляцію. П. В. Круш та О. В. Клименко зазначають, що превентивне підвищення цін на 5–7% понад фактичну інфляцію дозволяє зберегти маржу прибутку, але ризикує втратою ринкової частки , особливо в умовах конкуренції з імпортом [4, с. 105].

Аналіз даних Державної служби статистики за 2022–2024 роки демонструє тісну кореляцію між інфляційними очікуваннями та змінами цін виробників. Індекс цін промислової продукції зріс на 35% у 2022 році, в той час як очікування бізнесу (за опитуваннями Національного Банку України) сягали 30%. Прикладом, у машинобудуванні, де витрати на імпортні компоненти домінують, підприємства підвищували ціни на 25–40%, перевищуючи інфляцію на 10 процентних пунктів. В свою чергу, це підтверджує позицію Н. Вдовиченко, яка стверджує, що очікування посилюють волатильність цін у галузях з високою імпортною залежністю [5].

Наступним прикладом є кейс металургійного комбінату «АрселорМіттал Кривий Ріг», який також проілюстрував адаптацію: у 2023 році, передбачаючи інфляцію 20%, підприємство впровадило гнучку цінову політику з квартальною індексацією, що дозволило зберегти експортні контракти. Натомість, малі підприємства харчової промисловості, з нижчими очікуваннями (близько 12%), обмежувалися мінімальними коригуваннями, фокусуючись на обсягах продажів, що доводить, що рівень реакції залежить від масштабу бізнесу та доступу до фінансових інструментів [3, с. 276].

З метою пом'якшення впливу інфляційних очікувань промисловим підприємствам рекомендується впроваджувати моделі прогнозного ціноутворення, побудовані на сценарному аналізі з кількома варіантами розвитку інфляції (базовий, песимістичний, оптимістичний), які дозволяють не просто реагувати на зміни, а заздалегідь формувати цінові коридори, що враховують можливі коливання витрат. Наприклад, при очікуваному зростанні цін на енергоносії на 15–25% підприємство може закладати в ціну середньозважений сценарій, зберігаючи при цьому гнучкість для коригування.

Використання фінансових засобів – ф’ючерсних контрактів на сировину, валютних форвардів або опціонів – дає змогу зафіксувати базові витрати на 6–12 місяців уперед, що особливо важливо для підприємств із високою часткою імпорту: металургія, машинобудування, хімічна промисловість. За даними Національного Банку України, у 2023–2024 роках підприємства, що активно хеджували валютні ризики, змогли знизити волатильність собівартості на 8–12% порівняно з тими, хто покладався лише на спотові закупівлі [5].

Як пропонують Т. Батракова та О. Рогаченко, інтеграція інфляційних індикаторів Національного Банку України (індекс споживчих цін, інфляційні очікування бізнесу, динаміка грошової маси) безпосередньо в ERP-системи (наприклад, SAP, 1С або Microsoft Dynamics) забезпечує автоматизоване оперативне коригування цін. Система може щомісяця перераховувати рекомендовані ціни на основі актуальних даних, уникаючи суб'єктивних рішень менеджерів і зменшуючи ризик як недопідвищення (втрата маржі), так і переоцінки (втрата клієнтів). Додатково доцільно впроваджувати дашборди з візуалізацією сценаріїв, що дозволяють оцінювати вплив різних рівнів інфляції на рентабельність.

Крім того, важливим є формування внутрішньої політики інфляційного буфера – резервування 3–5% маржі на покриття непередбачуваних витрат, що не лише стабілізує фінансовий результат, а й підвищує довіру контрагентів, які бачать, що підприємство готове до турбулентності [5].

Таким чином, інфляційні очікування суттєво впливають на формування цінової політики промислових підприємств України, стимулюючи превентивне підвищення цін та перегляд витратної структури. В свою чергу, науковці підкреслюють ланцюговий і дестабілізуючий характер цього впливу, тож належне управління вимагає балансу між збереженням маржі та ринковою часткою, з урахуванням галузевих особливостей. Натомість, у поствоєнний період, з потенційним зниженням інфляції до 5–7% за прогнозами Національного Банку України на наступні роки, підприємства матимуть можливість переходу до більш передбачуваних і стабільних стратегій ціноутворення.

Список використаних джерел:

1. Гречко О.Ю., Марков В.С. Вплив інфляційних процесів на діяльність підприємств. *Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності). Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. № 14. 2024. С. 1-6. URL*: https://surl.li/khobyc (дата звернення: 25.09.2025).

2. Міністерство фінансів України. Фінансовий портал. URL: http://index.minfin.com.ua (дата звернення: 25.09.2025).

3. Кочевой, М., Колесник, О., Власова, Г. Ціноутворення як інструмент маркетингового планування. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 275–279.

4. Ларка Л. С., Павленко В. В. Ціноутворення в системі економічного управління розвитком бізнесу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2. С. 105–107. URL: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-19 (дата звернення: 25.09.2025).

5. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 25.09.2025).

ГРИЦЕНКО НАТАЛЯ к.е.н., доцент,
доцент кафедри транспортні системи та логістика,
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

УДОСКОНАЛЕНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ТРАНСПОРТУ, ЯК ВАГОМИЙ ВАЖІЛЬ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІКУ КРАЇНИ

Злагоджене функціонування транспортної системи є основним показником довгострокового зростання та розвитку економіки країни. Головною метою у роботі будь якого підприємства є зниження витрат. Для визначення величини зниження витрат, потрібно мати можливість обчислення економічних результатів діяльності країни з урахуванням внеску транспорту та без нього. Очевидно, що безліч видів економічної діяльності, позбавлених будь-якої транспортної складової, є за своєю суттю неможливими в будь-якій даній місцевості. Можливо тільки зіставлення результатів господарської діяльності при різних варіантах транспортного забезпечення, що дозволяє порівняти різні варіанти [1]. Такі оцінки можна виконати в результаті розробки та аналізу міжгалузевого балансу країни загалом. Виходячи з цього, формування системи оцінки ефективності роботи транспорту вимагає розробки системи показників та методики оцінки ефективності впровадження інтегральних технологій у перевізний процес. Традиційні показники фокусуються на поодиноких аспектах: обсяг перевезень, витрати на інфраструктуру, тарифи тощо, що обмежує здатність аналізу враховувати взаємозв'язки між транспортом, виробництвом, доходами населення та зовнішніми ефектами [2]. У цьому випадку доцільно працювати у напрямку інтегративної методології оцінки ефективності транспорту, що поєднує динамічне моделювання макроекономічних процесів, мережеві та територіальні аналізи, поведінкові моделі агентів, а також облік зовнішніх ефектів (емісії, безпека, якість життя). Макроекономічні показники соціального змісту оцінюють також відповідність ступеня розвитку транспорту та потреб населення у транспортних послугах. До них належать транспортна доступність, або зворотний показник густини транспортної мережі.

Ефективність роботизованих транспортних систем слід оцінювати за допомогою інтегративного підходу. Крім того, макроекономічні процеси слід моделювати динамічно. Також слід враховувати аналіз меж та територій, моделі поведінки агентів та управління зовнішніми ефектами (надзвичайні ситуації, безпека, якість життя). Це дозволить оцінити майбутні сценарії політики та приплив інвестицій, податково-цінову політику, зміни водних ресурсів та технологічні трансформації на економічній основі. Крім того, слід оцінити ефективність та довговічність цих систем.

Схематичний приклад застосування методології оцінки ефективності роботи транспорту країни, що демонструє вигоди від модернізації інфраструктури та змін у режимах використання транспорту представлено на рисунку 1.



Рис. 1 – Модулі інтегративної оцінки ефективності роботи транспорту

Методологія будується на чотирьох взаємопов'язаних модулях, які працюють у загальному інформаційному просторі та підтримують сценарне моделювання:

- перший модуль: макро-Dyn-Economy;
- другий модуль: мережевий та просторовий;
- третій модуль: поведінковий агентно-орієнтований;
- четвертий модуль: зовнішніх ефектів та стійкості.

Функціонування даних модулів працює в єдиній системі та може бути використана як при оцінці роботи одного виду транспорту так і у цілому по всій транспортній системі країни.

При впровадженні інтегративної методології оцінки ефективності транспорту використовують такі методи як: MCDA, Bayesian optimization, сценарне планування, оцінка політики (ціноутворення на транспорт, субсидії,

інвестиції в інфраструктуру, регулювання).

У результаті, методологія дозволить сформулювати рекомендації щодо оптимізації інвестицій, цінової політики та управління попитом. Однак, для ефективного впровадження даної методології треба враховувати:

- модель якісних мультидисциплінарних даних та узгодження простору та часу;
- обчислювальні ресурси та експертиза у кількох дисциплінах (економіка, транспортна інженерія, геоінформатика, статистика);
- кейс-стаді та послідовне калібрування на реальних даних.
- обмін даними між міністерствами, транспортними операторами та статистичними службами;
- доступ до інструментів та дослідників і beleidsmakers.
- готовність застосовувати методи невизначеності для підтримки сталого планування та гнучкого реагування на кризи.

Висновки. При оцінці ефективності транспорту необхідно враховувати два аспекти. Перший – оцінка виробника (ззовні системи) з позиції народногосподарських інтересів, що характеризується показниками, які відбиваються на макрорівні. Другий – оцінка транспорту (всередині системи) з позиції інтересів окремого виду транспорту або його структури, наприклад, залізної дороги. Показники оцінки ефективності транспорту при першому та другому аспектах значно розрізняються. Саме в цьому випадку і буде доречним використання запропонованої інтегративна методологія оцінки ефективності транспорту. Запропонована інтегративна методологія оцінки ефективності транспорту поєднує динаміку макроекономіки, просторові та мережеві аспекти, поведінкові механізми та облік зовнішніх ефектів. Такий підхід дозволяє формулювати обґрунтованіші та ефективніші політики інфраструктурного розвитку, управління попитом та екологічної стійкості. В умовах наростаючих викликів цифровізації, урбанізації та глобальних екологічних вимог інтегративна оцінка стає необхідним інструментом для відповідального та сталого формування транспортної політики країни.

Список використаних джерел

1. Тивилюк, В. В. Шляхи підвищення ефективності функціонування підприємства транспорту : дипломна робота ... бакалавра : 051 Економіка / Тивилюк Василь Вікторович. – Харків : ХНАДУ, 2025. – 62 с.

2. Макаров В.А., Мастепан С.М., Макарова Т.В., Мастепан М.А., Виноградов М.С. Основні шляхи підвищення ефективності роботи підприємства автомобільного транспорту. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Автомобіле- та тракторобудування: зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. – № 1. – С. 14-19.

ДУДИЧ МИКОЛА, аспірант
Науковий керівник – СВІНЦОВ ОЛЕКСАНДР, д.е.н, профеоср,
професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка,
м. Дрогобич

ІНСТИТУТИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Інноваційна діяльність є ключовим драйвером економічного розвитку сучасних держав, адже саме вона визначає рівень конкурентоспроможності національної економіки та забезпечує перехід до моделі економіки знань. У глобалізованому світі інновації стають не лише фактором економічного зростання, а й індикатором технологічної незалежності, наукової спроможності та інтеграції країни у світовий ринок. Ефективна взаємодія держави та бізнесу у сфері інновацій створює умови для формування сприятливого інноваційного середовища, стимулювання науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), комерціалізації результатів науково-технічної діяльності та широкого впровадження сучасних технологій у виробництво. Така взаємодія дозволяє поєднати стратегічні інтереси держави, спрямовані на модернізацію економіки та підвищення добробуту населення, з економічними інтересами бізнесу, орієнтованими на отримання прибутку та посилення ринкових позицій.

Інститути взаємодії держави і бізнесу виступають комплексною системою організаційних структур, правових механізмів та фінансово-економічних інструментів, які забезпечують гармонізацію інтересів учасників інноваційного процесу. До таких інститутів належать: спеціалізовані державні агентства та фонди підтримки інновацій, технопарки, інноваційні кластери, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, а також механізми державно-приватного партнерства. Вони виконують важливу функцію посередника між наукою, бізнесом і державними структурами, сприяючи підвищенню інноваційного потенціалу країни та його ефективній реалізації, а тому розвиток інститутів взаємодії держави та бізнесу є необхідною умовою для переходу національної економіки на інноваційну траєкторію, формування конкурентоспроможного середовища та забезпечення сталого економічного зростання [1, с. 97].

Державні інститути підтримки інноваційної діяльності охоплюють широкий спектр органів та організацій, які забезпечують стратегічне управління, координацію й стимулювання інноваційних процесів. До них належать міністерства, агентства та профільні відомства, що формують державну політику у сфері науки й технологій, визначають пріоритетні напрями науково-технічного розвитку, а також інтегрують інноваційні цілі у загальноекономічну стратегію країни. Важливою складовою є фінансово-економічні інструменти підтримки: державні гранти, субсидії, пільгові кредити, податкові стимули та інноваційні фонди. Вони спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості наукових досліджень, стимулювання підприємницької активності у високотехнологічних галузях та сприяння

комерціалізації наукових результатів.

Не менш значущу роль відіграє, що формується завдяки діяльності державних інноваційних центрів, технопарків, науково-технологічних парків, інкубаторів та акселераторів стартапів. Вони забезпечують інноваторів сучасними лабораторіями, доступом до спеціалізованого обладнання, консалтинговою та експертною підтримкою, а також платформами для налагодження партнерських зв'язків між наукою, бізнесом і владою. Особливе значення має і регуляторна функція держави – у сфері стандартизації, сертифікації та ліцензування інноваційних продуктів. Це сприяє зростанню довіри з боку бізнесу та споживачів, формує прозорі правила гри на ринку, гарантує якість і безпечність нових технологій. У комплексі такі інститути та механізми забезпечують створення сприятливого інноваційного середовища, що підвищує конкурентоспроможність національної економіки, інтегрує її у глобальний науково-технологічний простір та стимулює розвиток економіки знань.

Бізнес-інститути інноваційної діяльності охоплюють широкий спектр організацій та структур, які формують інноваційне середовище та сприяють його розвитку. Центральне місце серед них займають компанії, що здійснюють науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D). Вони виступають генераторами нових ідей, технологій та продуктів, які забезпечують конкурентоспроможність бізнесу на глобальному ринку. Особливе значення мають корпоративні дослідницькі центри, що не лише створюють інноваційні рішення, але й забезпечують їх інтеграцію у виробничі процеси, сприяючи підвищенню продуктивності та якості кінцевої продукції. Важливим елементом інноваційної екосистеми є приватні венчурні фонди та бізнес-ангели, які забезпечують фінансування перспективних ідей та стартапів, особливо на ранніх стадіях їх розвитку, коли доступ до традиційних джерел капіталу є обмеженим. Завдяки їх підтримці відбувається комерціалізація інноваційних розробок, а молоді компанії отримують можливість швидкого масштабування.

Окрему роль відіграють професійні асоціації та бізнес-об'єднання, які створюють умови для налагодження партнерських зв'язків, обміну досвідом та знаннями, формування спільних ініціатив і проектів. Вони також виступають важливим посередником у взаємодії бізнесу з державними інституціями, формулюючи рекомендації щодо вдосконалення регуляторної та інноваційної політики. При цьому, бізнес-інститути інноваційної діяльності виконують функцію каталізатора технологічного розвитку, поєднуючи фінансові ресурси, наукові знання та підприємницькі ініціативи в єдину систему, яка забезпечує стійке зростання та підвищення глобальної конкурентоспроможності економіки [3, с. 99].

Механізми взаємодії держави та бізнесу реалізуються насамперед через систему публічно-приватного партнерства (ППП), яка стає ключовим інструментом поєднання фінансових, організаційних та інтелектуальних ресурсів. ППП передбачає не лише спільне фінансування проєктів, а й розподіл ризиків, що особливо важливо в умовах високої невизначеності інноваційної

діяльності. Завдяки цьому створюється можливість для реалізації масштабних і капіталомістких ініціатив у стратегічно важливих секторах економіки – від інфраструктури та енергетики до високотехнологічних галузей, біотехнологій та цифрових рішень. Важливу роль у забезпеченні дієвості механізмів взаємодії відіграє законодавче регулювання. Наявність зрозумілої та стабільної нормативно-правової бази, яка охоплює питання захисту прав інтелектуальної власності, надання податкових стимулів, а також функціонування спеціальних інноваційних зон та технопарків, формує сприятливе середовище для приватних інвесторів і підприємців. Такі інституційні умови дозволяють мінімізувати ризики, підвищити рівень довіри бізнесу до державних ініціатив і водночас створюють передумови для залучення іноземних інвестицій.

Значний потенціал співпраці проявляється у сфері науково-дослідної та освітньої взаємодії. Спільні дослідницькі програми, партнерство університетів і компаній, створення науково-технічних консорціумів та інноваційних кластерів сприяють ефективному обміну знаннями, технологіями й людським капіталом. Така кооперація формує єдину екосистему розвитку, де відбувається інтеграція науки, освіти та виробництва. Додатковим стимулом виступають державні замовлення, гранти й програми фінансової підтримки для бізнесу, які дозволяють прискорити впровадження новітніх технологій у виробничі процеси та соціальну сферу. Це, своєю чергою, сприяє не лише модернізації економіки, але й вирішенню суспільно значущих завдань – від підвищення енергоефективності до покращення якості життя населення [2].

Таким чином, інститути взаємодії держави та бізнесу є ключовим механізмом формування інноваційного середовища, яке визначає рівень конкурентоспроможності національної економіки та її здатність адаптуватися до викликів глобалізованого світу. Така взаємодія не обмежується лише спільним фінансуванням чи створенням інфраструктури, але передбачає системну координацію державної політики, узгоджене правове регулювання, формування сприятливого інвестиційного клімату, розвиток механізмів ризик-менеджменту та забезпечення ефективного обміну знаннями між науковими установами, бізнесом і державними структурами, що своєю чергою забезпечує зростання інноваційного потенціалу країни.

Список використаних джерел:

1. Зрибнєва І. П. Інноваційне середовище як необхідний інституціональний базис забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів інноваційного підприємництва на основі оціночних результатів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021, № 35. С. 95– 100.

2. Линдюк А. О., Бойко В. В. Інституційна підтримка інноваційного розвитку підприємницької діяльності у територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. 2025, № 73.

3. Формування інституційного середовища модернізації економіки старопромислових регіонів України: монографія / В. І. Ляшенко, І. Ю. Підоричева, В. П. Антонюк та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 472 с.

ЄВСЄЄВ АНДРІЙ, аспірант
Науковий керівник - ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., професор
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ СКАУТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ

У сучасному світі, що динамічно розвивається, здатність компаній генерувати, адаптувати та комерціалізувати інновації є критичним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку. Глобальна економіка характеризується прискоренням технологічних змін, скороченням життєвого циклу продуктів та посиленням конкуренції. В таких умовах, пасивне очікування появи нових технологій є шкідливим. Виникає нагальна потреба в проактивному, систематичному пошуку та оцінці зовнішніх технологічних можливостей, що можуть забезпечити компанії значний ринковий прорив. Цей проактивний процес отримав назву технологічний скаутинг (Technology Scouting).

Актуальність технологічного скаутингу зумовлена низкою ключових тенденцій:

- обмеженість внутрішніх R&D-ресурсів: жодна компанія, навіть найбільша, не може дозволити собі розробляти всі необхідні технології власними силами. Скаутинг дозволяє доповнити внутрішні дослідження та розробки (R&D) зовнішніми знаннями та патентами.

- потреба в «підривних» інноваціях (Disruptive Innovations): більшість радикальних, або підривних, інновацій виникають за межами поточної галузі компанії (наприклад, у стартапах, університетах, інших секторах). Скаутинг є єдиним ефективним інструментом для їх виявлення.

- прискорення комерціалізації: пряме ліцензування або придбання вже розробленої технології (принцип Open Innovation – Відкритих інновацій) значно скорочує час виведення нового продукту на ринок, мінімізуючи ризики, пов'язані з тривалим внутрішнім R&D-циклом.

Таким чином, технологічний скаутинг є необхідним елементом сучасної інноваційної стратегії, що орієнтована на зовнішній світ.

Технологічний скаутинг – це систематичний, структурований та цілеспрямований процес пошуку, ідентифікації, оцінки та збору зовнішніх науково-технічних знань, технологій, винаходів, продуктів, стартапів та експертів, які можуть мати комерційну цінність для організації та сприяти реалізації її стратегічних цілей.

Ключові етапи процесу скаутингу включають:

1. Визначення фокуса (Strategy Alignment): Чітке розуміння, які саме технологічні потреби та прогалини має компанія для досягнення стратегічних цілей.

2. Пошук (Scanning and Searching): Активний пошук технологій через різні джерела (університети, R&D-центри, конференції, патенти, стартап-акселератори, венчурні фонди, наукові публікації).

3. Фільтрація та оцінка (Filtering and Evaluation): Аналіз виявлених

технологій з точки зору їхньої новизни, технічної зрілості (TRL – Technology Readiness Level), економічної життєздатності та відповідності стратегії компанії.

4. Інтеграція (Acquisition and Integration): Прийняття рішення про форму комерціалізації (ліцензування, спільне підприємство, M&A, партнерство) та подальше впровадження технології у внутрішні процеси чи продукти.

Можливості використання технологічного скаутингу для прискорення та підвищення ефективності комерціалізації інновацій є багатогранними.

Скаутинг дозволяє виявити технології, які знаходяться на високому рівні готовності (TRL 7-9), але їхні власники (як правило, невеликі стартапи або університетські лабораторії) не мають необхідних ресурсів чи досвіду для масштабної комерціалізації. Компанія може придбати або ліцензувати таку технологію, минаючи етапи тривалої розробки та одразу розпочавши масове виробництво та продаж. Впроваджуючи вже існуючі, перевірені на практиці (хоч і в менших масштабах) технології, компанія знижує технологічні ризики та скорочує час від ідеї до виходу на ринок (Time-to-Market). Це особливо важливо для галузей з високою швидкістю змін. Скаутинг часто виявляє технології, які не просто покращують існуючі продукти, а дозволяють компанії вийти на нові ринки або створити радикально нові бізнес-моделі. Наприклад, знаходження сенсорної технології може трансформувати виробника обладнання у постачальника послуг моніторингу та предиктивної діагностики (модель Product-as-a-Service). Технологічний скаутинг є основою для реалізації політики Відкритих інновацій. Він допомагає ідентифікувати ключових партнерів (університети, інкубатори, стартапи), з якими можна налагодити співпрацю для спільної розробки (Joint Development) та спільного виходу на ринок. Це дозволяє розділити інвестиційні витрати та ризики.

Технологічний скаутинг є не просто пошуком інформації, а стратегічно важливим, систематичним управлінським процесом, що безпосередньо впливає на успіх комерціалізації інновацій. Скаутинг знаходить недосконалу, але перспективну технологію, зрілий стартап з унікальним продуктом, патент на інноваційний матеріал. В свою чергу комерціалізація впроваджує інновації з використанням процесу ліцензування для подальшого внутрішнього доопрацювання, сприяє придбанню інновацій (M&A) для швидкого виходу на ринок, створює спільне підприємство для промислового масштабування.

Використовуючи скаутинг, компанії перетворюють глобальний інноваційний ландшафт на власну зовнішню R&D-лабораторію. Це дозволяє їм мінімізувати час виведення продукту на ринок; знизити ризики, пов'язані з internal R&D; забезпечити собі доступ до підривних інновацій за межами власної галузі.

Таким чином, технологічний скаутинг є невід'ємним інструментом в арсеналі сучасної компанії, яка прагне залишатися лідером у висококонкурентному середовищі та ефективно монетизувати нові технологічні можливості.

ЖМУТСЬКИЙ ІВАН, аспірант
ДОЛИНА ІРИНА, к.е.н., професор
ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., професор
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ЕКОНОМІКИ

У XXI столітті світова економіка постала перед безпрецедентними викликами, які охоплюють не лише фінансову сферу, а й політичні, екологічні, технологічні та соціальні аспекти. Глобалізація, яка донедавна вважалася рушієм економічного зростання, нині стикається з хвилею протекціонізму, геополітичної напруги та фрагментації. Економічні системи країн стають дедалі вразливішими до зовнішніх шоків — від пандемій до кліматичних катастроф, від енергетичних криз до кібератак. У 2025 році ці виклики не лише зберігаються, а й загострюються, вимагаючи нових підходів до управління, прогнозування та адаптації. У цій доповіді розглянуто ключові глобальні виклики економіки, їхню природу, наслідки та потенційні напрями подальших досліджень [1-8].

Глобальні виклики економіки – це серйозні, планетарного масштабу проблеми, спричинені процесом глобалізації, які зачіпають інтереси всіх країн і потребують спільних скоординованих дій для їх вирішення. Вони можуть включати негативні наслідки економічної інтеграції, такі як залежність від іноземних ринків, фінансові кризи, зростання безробіття та нерівність, а також інші проблеми, як-от екологічні наслідки промисловості та вичерпання природних ресурсів.

В результаті проведеного дослідження сформовані та обґрунтовані основні глобальні виклики економіки. До них ми пропонуємо віднести наступні.

1. *Геополітична нестабільність та фрагментація світового порядку.*

Геополітична напруга, зокрема загострення конфліктів у різних регіонах світу, суттєво впливає на економічну стабільність. Повернення Дональда Трампа до влади у США та його політика "America First" спричиняє нову хвилю протекціонізму, що підриває багатосторонні торговельні угоди та міжнародні інституції DW. Війна Росії проти України, напруження в Азійсько-Тихоокеанському регіоні та зростання авторитаризму в окремих країнах створюють ризики для глобальних ланцюгів постачання, інвестиційних потоків та енергетичної безпеки. Економіки, що залежать від експорту, особливо вразливі до санкцій, торговельних бар'єрів і політичної ізоляції. Усе це призводить до зростання вартості капіталу, зниження довіри інвесторів і зменшення темпів зростання ВВП у багатьох країнах.

2. *Енергетична трансформація та нестабільність ринків.*

Перехід до зеленої енергетики — необхідна умова для боротьби зі зміною клімату, однак він супроводжується значними економічними викликами. З одного боку, інвестиції в відновлювані джерела енергії створюють нові робочі місця та ринки. З іншого — нестабільність постачання традиційних енергоносіїв, зростання цін на нафту та газ, а також геополітичні ризики

(наприклад, контроль над рідкоземельними металами) створюють тиск на економіки, особливо енергозалежні. У 2025 році спостерігається зростання енергетичної інфляції, що впливає на виробничі витрати, транспорт і споживчі ціни. Крім того, країни, що експортують викопне паливо, стикаються з ризиком втрати доходів і потребують диверсифікації економіки.

3. *Технологічна революція та виклики штучного інтелекту.*

Швидкий розвиток штучного інтелекту (ШІ), автоматизації та цифрових технологій трансформує ринки праці, фінансові системи та моделі споживання. З одного боку, ШІ підвищує продуктивність, знижує витрати та відкриває нові можливості для бізнесу. З іншого — виникає загроза масового вивільнення робочої сили, особливо в секторах, де автоматизація замінює людську працю. У 2025 році понад 40% компаній у розвинених країнах вже інтегрували ШІ у свої бізнес-процеси. Це створює потребу в перекваліфікації працівників, зміні освітніх програм і формуванні нових соціальних контрактів. Крім того, зростає ризик цифрової нерівності між країнами та соціальними групами.

4. *Кліматичні зміни та економічна вразливість.*

Зміна клімату дедалі більше впливає на економіку: від посух і повеней до зниження врожайності та руйнування інфраструктури. У 2025 році економічні втрати від кліматичних катастроф оцінюються в сотні мільярдів доларів щороку. Особливо вразливими є країни, що розвиваються, які мають обмежені ресурси для адаптації. Крім того, зміна клімату впливає на міграційні потоки, створюючи додаткове навантаження на економіки приймаючих країн. Водночас зростає потреба в "зеленому" фінансуванні, інноваціях у сфері енергозбереження та сталого розвитку. Економісти закликають до переосмислення моделей зростання з урахуванням екологічних обмежень.

5. *Глобальна інфляція та боргове навантаження.*

Після пандемії COVID-19 та енергетичних шоків світова економіка зіткнулася з хвилею інфляції, яка у 2025 році залишається на високому рівні в багатьох країнах. Центральні банки змушені підвищувати облікові ставки, що ускладнює доступ до кредитів і стримує інвестиції. Особливо гостро це відчувається в країнах з високим рівнем державного боргу, де обслуговування зобов'язань стає дедалі дорожчим. За даними МВФ, понад 60% країн із низьким рівнем доходів перебувають у борговій кризі або на межі дефолту. Це обмежує можливості для соціальних програм, інфраструктурних проєктів і підтримки бізнесу, що в свою чергу гальмує економічне відновлення.

Сучасна глобальна економіка функціонує в умовах багатовекторних викликів, які взаємопов'язані та взаємозалежні. Геополітична нестабільність, енергетичні трансформації, технологічні зрушення, кліматичні загрози та фінансова турбулентність формують нову реальність, у якій традиційні економічні моделі втрачають ефективність. Для забезпечення стійкого розвитку необхідна координація зусиль на глобальному рівні, інституційна гнучкість та інноваційне мислення.

В якості напрямків подальших досліджень пропонуємо до уваги науковців наступні сфери наукового пізнанння:

- моделювання впливу геополітичних ризиків на глобальні ланцюги постачання;
- оцінка ефективності політик енергетичного переходу в різних країнах;
- соціально-економічні наслідки впровадження штучного інтелекту та автоматизації;
- економічні інструменти адаптації до кліматичних змін;
- стратегії управління державним боргом в умовах високої інфляції.

Визначені та досліджені глобальні проблеми сучасної економіки вимагають колективних зусиль на національному та міжнародному рівні, оскільки жодна країна не може вирішити їх самотужки.

Список використаних джерел:

1. Жегус О.В., Перерва, П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків :* НТУ "ХПІ", 2011. No 26 (1168). С. 174-181.
2. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
3. Перерва П.Г., Лега О.В., Яловега Л.В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси. 2024. Вип. 1. С. 58–62. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9
4. Maslak, O.I.; Maslak, M.V.; Grishko, N.Y.; Hlazunova, O.O.; Pererva, P.G.; Yakovenko, Y.Y. Artificial intelligence as a key driver of business operations transformation in the conditions of the digital economy. In Proceedings of the 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), Kremenchuk, Ukraine, 21–24 September 2021; pp. 1–5.
5. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
6. Косенко О.П., Кобєлєва Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2014. № 33 (1076). С. 76-87.
7. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 5-11.
8. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: https://repository.kpi. kharkov. ua/handle/KhPI-Press/54964

ЖУРАВЛЬОВА НАДІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ І ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Європейська інтеграція та глобалізація бізнесу виступають визначальними процесами сучасного економічного розвитку, які взаємно переплітаються та істотно впливають на соціально-економічний розвиток і правове поле держав. Глобалізація забезпечує активний обмін товарами, послугами, капіталом і технологіями, стимулює економічне зростання, розвиток підприємництва та створення нових робочих місць. Європейська інтеграція передбачає наближення національної економіки до спільних стандартів ЄС, реформування законодавства, удосконалення ринкової інфраструктури та посилення правових гарантій для бізнесу.

Проблематика поєднання соціально-економічних і правових процесів у контексті інтеграції розглядається як частина ширшої модернізації суспільства. Згідно з науковими висновками [1], саме взаємодія соціокультурних, економічних та політичних чинників визначає ефективність інституційних перетворень, що дозволяє пояснити, чому реформи, спрямовані на європейську інтеграцію, мають не лише економічний, а й суспільний вимір, впливаючи на рівень довіри, громадянську активність та політичну стабільність.

Процеси глобалізації та інтеграції водночас створюють нові можливості для України й формують нові ризики. З одного боку, вони відкривають доступ до міжнародних ринків, сприяють залученню інвестицій і розвитку експорту, особливо в аграрному секторі та промисловості. З іншого - підвищують конкуренцію і вимагають від держави підвищення ефективності виробництва, оновлення технологій і дотримання міжнародних стандартів якості. Глобалізаційні процеси впливають і на соціальну сферу, створюючи нові робочі місця, але при цьому вони можуть поглиблювати соціальну нерівність, адже ресурси частіше зосереджуються у великих підприємствах та урбанізованих регіонах.

Соціально-економічний вплив глобалізації виявляється через зміни у структурі зайнятості, поширення нових технологій і сучасних методів управління. Як зазначають Охота Ю., Балдинюк В. та Мазурков Р. [3], глобалізаційні процеси стимулюють економічний розвиток України, але одночасно створюють певні загрози для національної безпеки. Українські підприємства отримують можливість виходу на міжнародні ринки, проте стикаються з високою конкуренцією, що потребує інноваційного розвитку та узгодження з європейськими стандартами.

Правова складова європейської інтеграції включає гармонізацію національного законодавства з нормами Європейського Союзу, зокрема у сфері корпоративного управління, захисту прав споживачів, фінансової звітності,

інтелектуальної власності та антикорупційних механізмів. Крисоватий А. та Лизун М. [2] підкреслюють, що гармонізація законодавства сприяє відкритості економічних процесів, підвищує інвестиційну привабливість країни та створює дієві правові механізми для захисту національних інтересів.

Для України інтеграційні процеси та глобалізація бізнесу мають довгострокове значення, адже стимулюють розвиток інноваційних секторів, оновлення економіки та міжнародне співробітництво. Участь у європейському економічному просторі відкриває можливості для розширення експорту продукції з більшою доданою вартістю, залучення сучасних технологій і досвіду управління. Водночас необхідно забезпечити баланс між економічними перевагами та національною безпекою, соціальною стабільністю й належним захистом громадян.

Соціально-економічні та правові умови європейської інтеграції й глобалізації бізнесу тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють одне одного. Ефективне входження в європейський економічний простір потребує комплексного бачення, що враховує потреби бізнесу, забезпечення соціального добробуту та поступове узгодження національного законодавства з міжнародними нормами. Глобалізація бізнесу стимулює економічне зростання та інноваційний розвиток, проте вимагає створення надійних механізмів управління ризиками й захисту державних інтересів.

Отже, поєднання економічних, соціальних і правових рішень дозволить Україні забезпечити стабільний розвиток, підвищити конкурентоспроможність підприємств і створити сприятливі умови для громадян у сучасних міжнародних умовах.

Список використаних джерел:

1. Древаль Ю.Д., Кузнецов А.О., Заїка С.О. Соціокультурний аспект політичної модернізації. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2020. № 1(57). С. 165-173. DOI: https://doi.org/10.34213/ap.20.01.19

2. Крисоватий А., Лизун М. Європейська та глобальна регіональна інтеграція: підручник для студентів вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації / За підтримки програми Еразмус+ Європейського Союзу (модуль Жана Моне 101048216 – REFRAG). – Тернопіль, 2023. С.35-75. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53148/1/2023%20REFRAG-course%20Reader.pdf

3. Охота Ю., Балдинюк В., Мазурков Р. Вплив глобалізації на економічний розвиток та національну безпеку України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-16

ЗОЛОТОРЬОВА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ХОТЄЄВА НАТАЛІЯ**,
к.е.н, доцент кафедри «Економіка і фінанси»,
Одеський національний морський університет, м. Одеса

КОНТРОЛЬ ВИТРАТ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективний контроль витрат напряму залежить від правильної побудови фінансової структури підприємства. Централізоване управління, хоч і забезпечує створення єдиного інформаційного середовища, супроводжується додатковими витратами. Однак надмірна централізація часто призводить до того, що успіхи чи невдачі підприємства повністю залежать від рішень вищого керівництва. Це обмежує ініціативу та інноваційний потенціал працівників на нижчих рівнях управлінської ієрархії, перетворюючи їх на виконавців, позбавлених автономності. Децентралізація може стати вирішенням цих проблем, якщо разом із делегуванням обов'язків передавати і відповідні права. Такий підхід дозволяє розподілити повноваження між різними управлінськими рівнями, підвищуючи активність і ініціативність менеджерів та підрозділів підприємства. Проте при визначенні ступеня децентралізації керівники повинні враховувати не тільки її переваги, але й можливі недоліки.

Ефективність системи управління витратами також залежить від структурної організації підприємства. Зайва багатоланковість, надмірне подрібнення підрозділів і слабка координація значно ускладнюють створення гнучкої та динамічної інформаційної системи для моніторингу витрат.

Щодо управління витратами, слід враховувати специфіку діяльності кожного підприємства. Транспортно-експедиторські компанії справді можуть суттєво відрізнятися за масштабами діяльності та наявністю власного парку рухомого складу. Різноманіття структур витрат таких підприємств чітко позначається на рівні їх фінансово-економічної безпеки.

Аналіз витрат портових підприємств України дозволив виявити декілька важливих тенденцій. У загальній виробничій собівартості спостерігається скорочення частки змінних витрат і водночас росте частка витрат постійного характеру. Це пояснюється тим, що автоматизація виробничих процесів супроводжується використанням дорогого обладнання, витрати на придбання та встановлення якого виправдовуються лише за умови його ефективного функціонування при заданій продуктивності.

Однією з актуальних тенденцій є оптимізація чисельності працівників портових підприємств, що приводить до зниження витрат на оплату праці робітників, які складаються із змінних витрат. Як наслідок, частка змінних витрат у собівартості послуг зменшується, тоді як частка постійних виробничих витрат зростає. Для системи обліку витрат ця тенденція означає необхідність більш ретельного та обґрунтованого планування і нормування постійних накладних витрат, що стають важливою складовою фінансової стратегії підприємства.

Фактори та критерії оцінки витрат мають відігравати ключову роль у формуванні механізмів забезпечення його ефективності. В цьому контексті моніторинг і діагностика витрат стають невід'ємною складовою безпеки бізнесу.

Успішний контроль витрат можливий лише за наявності чітко визначених завдань і стандартизованої системи оцінки, адаптованої до особливостей транспортних або інших галузей. Бюджетування виконує свої функції засобу контролю виключно тоді, коли порівнюються прогнозовані та фактичні показники. Після закінчення планового періоду потрібно скласти звіт з аналізом цих відхилень. Поглиблений аналіз такого роду дозволяє виявити проблемні точки в роботі окремих підрозділів. Разом з тим спрощений підхід до відхилень може призвести до хибних висновків: сприятливі відхилення не завжди є показником успіху, а несприятливі не завжди означають провал. Ключовим є розуміння причин та меж цих відхилень [1].

Для забезпечення прозорості процесів управління виконавцям важливо надавати детальну інформацію, тоді як для вищого керівництва вона має бути агрегованою та інтегрованою.

Звітність виконує декілька функцій, включаючи мотивацію співробітників, допомогу у вирішенні виникаючих проблем та покращення обміну досвідом завдяки міждисциплінарній взаємодії.

Основні цілі складання звітів включають [2]:

- інформування про дотримання термінів, витрат і показників ефективності;
- спрощення прийняття управлінських рішень за рахунок доступу до релевантної інформації про змінні фактори.

Ці цілі можуть бути досягнуті лише через регулярне надання зрозумілої, порівнянної та структурованої інформації.

Необхідно виробити стандарти звітності, які будуть функціональними, але не надто формалізованими.

Документування інформації має підкреслювати роль контролю як інструменту підтримки операційної діяльності, а не кінцевої мети.

Нормативно оформлена інформація водночас сприяє мотивації працівників до досягнення цілей, дозволяє виявляти та попереджувати помилки. Регуляторна та формалізована інформація дозволяє: оцінювати стан і стимулювати співробітників до досягнення планових величин;сповіщати всіх про проблеми, що дозволяє знизити кількість помилок і збільшити ймовірність своєчасного вирішення проблеми; краще використовувати знання і досвід.

Список використаних джерел:

1. Онешко С. В., Бойко М. О. Контролінг стивідорної діяльності : навчальний посібник. Одеса : Астропринт, 2019. 268 с.

2.Ярова Н. В., Воркунова О. В. , Хотєєва Н. В., Скліфос О. С. Основні напрямки вдосконалення методичних основ фінансового планування на підприємствах. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті : зб. наук. праць. Одеса : ОНМУ, 2019. № 3 (68). С. 68–86. URL: https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/275

ІЛЛЯШЕНКО СЕРГІЙ, д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків;
доктор хабілітоваий, професор,
Економіко-гуманітарний університет, м. Бєльсько-Бяла, Польща
ШИПУЛІНА ЮЛІЯ, д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу,
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків
ІЛЛЯШЕНКО НАТАЛІЯ, д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та адміністрування,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка, м. Суми

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖОМ ПІДПРИЄМСТВА В ТУРБУЛЕНТНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Актуальність. Високий рівень турбулентності сучасної економіки, спричинений четвертою промисловою революцією і зміною технологічних укладів, ініціює перманентні зміни галузей і ринків, що впливає на усі аспекти діяльності підприємств різних галузей національної економіки. В цих умовах зростає роль нематеріальних активів підприємств як факторів адаптації до змін зовнішнього макро- і мікросередовища, а також забезпечення їх високої конкурентоспроможності в турбулентній економіці [2, с. 16-20]. Одним з таких факторів є імідж підприємства, який формує сприятливе позитивне сприйняття підприємства його економічними контрагентами і контактними аудиторіями [1, с. 201-228]. Проте в турбулентній економіці відбуваються часті зміни пріоритетів (інтересів) зазначених суб'єктів сприйняття іміджу, що потребує оперативного коригування системи заходів управління іміджом [3, 4]. Відповідно, актуалізується проблема формування системи адаптивного управління іміджом в турбулентній економіці для збереження і посилення його позитивного впливу на суб'єктів сприйняття, що безпосередньо впливає на ринкові позиції підприємства.

Результати дослідження. Розроблено підхід до формування системи адаптивного управління іміджом підприємства в турбулентній економіці. Принципова схема системи управління подана на рис. 1. Суцільними лініями на рис. 1 показано прямі інформаційні потоки, пунктирними – зворотні. Цифрами позначено прямі і зворотні інформаційні потоки певної наповненості.

Згідно схеми на рис. 1 інформаційне наповнення складових зовнішньої і внутрішньої частин іміджу підприємства і їх елементів визначається характеристиками діяльності цього підприємства (1), а також реакцією на вплив цих характеристик (2) на групи суб'єктів сприйняття (3). Реакція суб'єктів сприйняття (3) елементів іміджу залежить як від впливів на них елементів іміджу (2), так і від зміни умов зовнішнього мікро- і макросередовища (4), яка може спричинити зміну інтересів груп суб'єктів сприйняття. Це ініціює (5) відповідну реакцію в діяльності підприємства товаровиробника (надавача послуг), яка полягає у розробленні заходів щодо задоволення модифікованих

(нових) інтересів суб'єктів груп сприйняття (6), насамперед, споживачів. Основними з цих заходів є: модифікація продукції, технологій її виготовлення, маркетингу, ринків тощо. Це, в свою чергу, ініціює (7) розроблення системи комунікаційних повідомлень (потоків) щодо коригування зовнішнього і внутрішнього іміджу підприємства і їх елементів.

Виходячи зі специфіки (спрямованості і сили впливу) конкретних інформаційних повідомлень формуються запити щодо вибору ефективних інструментів іміджбілдінгу для управління комунікаційними потоками зорієтованими на посилення (коригування) іміджу підприємства (8, 9). У залежності від вибору інструментів відбувається коригування структури і форми подання інформаційних потоків (10). За допомогою обраного комплексу інструментів іміджбілдінгу відбувається коригування іміджу підприємства (12, 1) і його впливу на групи суб'єктів сприйняття (11). Відповідна інформація також поширюється у зовнішньому середовищі (13).

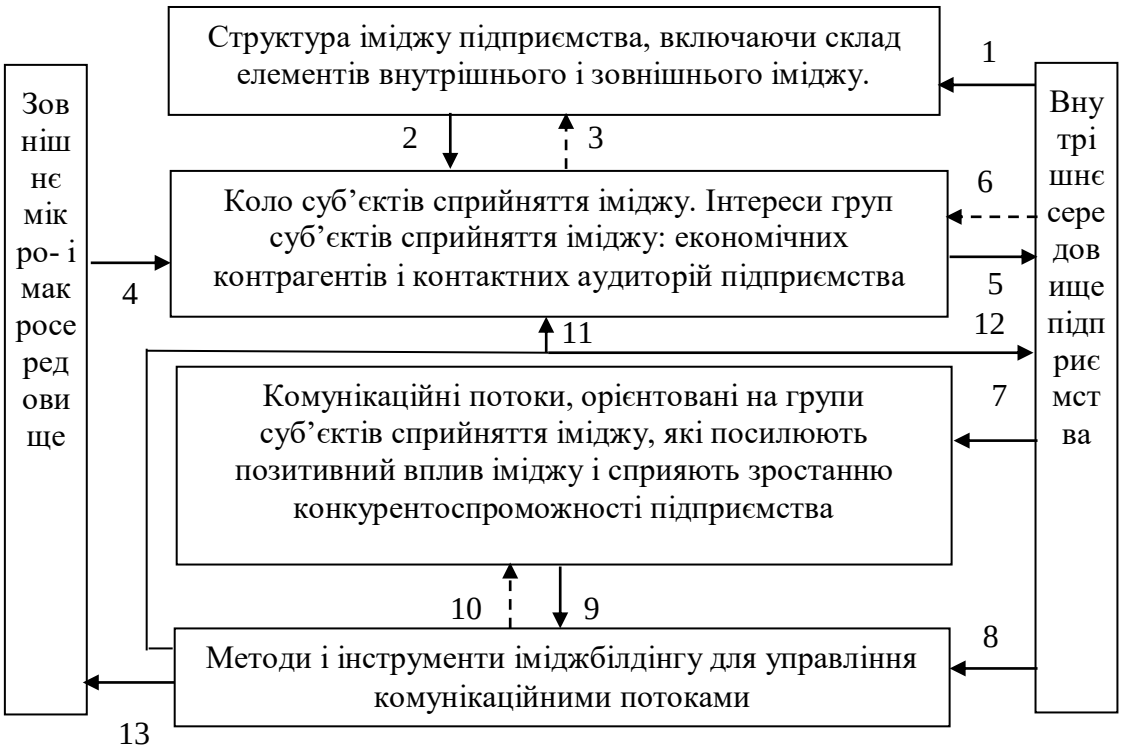


Рис. 1. Схема взаємодії інформаційних потоків системи адаптивного управління іміджом підприємства

Уточнено склад і виконана систематизація комунікаційних потоків, які коригують і посилюють позитивне сприйняття елементів зовнішнього і внутрішнього іміджу групами суб'єктів сприйняття, відповідно до поточного стану перманентно мінливих умов зовнішнього мікро- і макросередовища. Окреслено коло методичних інструментів іміджбілдінгу для управління комунікаційними потоками орієнтованими на кожну з груп суб'єктів сприйняття елементів іміджу.

Рішення про доцільність коригування і посилення іміджу підприємства

запропоновано приймати за результатами оцінювання зміни його сприйняття економічними контрагентами і контактними аудиторіями. Ці зміни відбуваються під впливом трансформації умов зовнішнього мікро- і макросередовища, вони спричиняють зміну інтересів суб'єктів груп сприйняття, що потребує обов'язкового урахування. Оцінювання змін запропоновано виконувати за результатами періодичного опитування (моніторингу інтересів) груп суб'єктів сприйняття.

Висновки. Підводячи підсумки слід зазначити, що розроблено методичний підхід до адаптивного управління іміджом підприємства в турбулентній економіці, яка характеризується перманентними змінами тенденцій розвитку ринкових процесів. Його практична реалізація надає можливість підприємствам оперативно реагувати на вимоги ринку, підтримувати і посилювати позитивне сприйняття їх іміджу економічними контрагентами і контактними аудиторіями, забезпечує високий рівень конкурентної мобільності підприємств, сприяє формуванню передумов їх стійкого економічного зростання.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення методичних засад ринково-орієнтованого управління за формалізованими процедурами іміджом підприємств різних галузей економіки України, що сприятиме повоєнному відновленню і інноваційному розвитку національної економіки у цілому.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/items/255a8c38-9a42-4752-b518-7daff02fbd6a

2. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія. Суми: Триторія, 2023. 228 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66638

3. Савіна Г.Г., Макарчук Д.С. Сутність управління іміджем організації в сучасних умовах. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1(76). С. 257-263. URL: https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/699

4. Таран-Лала О. М., Зось-Кіор М. В., Андрусенко М. М. Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт.* 2020. № 7. С. 18-22. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.18

ІСМАГІЛОВ БОГДАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – ЗАЇКА СВІТЛАНА, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В СИСТЕМІ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ І ДЕРЖАВИ

Сучасна економіка розвивається під впливом постійних змін, які виникають під впливом технологічних інновацій, зростання взаємозалежності національних господарств, соціальних трансформацій та політичної нестабільності. У такій ситуації зростає потреба в осмисленні способів регулювання економічних процесів як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і на рівні державної економічної політики, що обумовлює необхідність аналізу тих механізмів, через які формується взаємозв'язок між підприємством як джерелом виробничого потенціалу та державою, що створює умови для економічної діяльності. Оскільки діяльність кожного підприємства, впливаючи на загальнодержавні показники, водночас залежить від середовища, що його оточує, виникає потреба у вивченні цієї взаємозалежності.

Метою дослідження є розгляд особливостей функціонування економіки на різних рівнях управління та з'ясування того, як рішення, ухвалені в межах одного рівня, позначаються на процесах, що відбуваються на іншому.

Підприємство, як основна господарська одиниця, виступає виробником товарів і послуг, а також формує зайнятість, інвестиційний потенціал і доходи населення. Саме тому ефективна організація його внутрішніх процесів дозволяє підвищити обсяги виробництва, зменшити витрати та покращити якість продукції, що, у свою чергу, впливає на макроекономічні показники.

Як зазначає Ульянченко Н. [4], в умовах нестабільності, викликаної зовнішніми загрозами, особливої ваги набуває переосмислення підходів до управління, оскільки від того, наскільки точно обрані напрями розвитку, залежить ефективність функціонування підприємства.

Разом з тим, сучасне управління неможливо уявити без використання цифрових рішень, адже автоматизовані системи дозволяють оперативно отримувати дані для ухвалення рішень та зменшити вплив людського фактора. Як зазначено в дослідженні [3], використання штучного інтелекту дає змогу значно покращити розподіл ресурсів і зробити процеси управління більш точними та контрольованими.

При цьому для забезпечення стійкої роботи важливим є не лише технічне забезпечення, а й людський фактор, оскільки саме персонал виконує щоденні виробничі й управлінські завдання, а також генерує ідеї, що можуть стати основою нових рішень. Управління персоналом, як складова загальної управлінської системи, забезпечує умови, за яких трудовий потенціал використовується ефективно.

Планування, прогнозування, облік і контроль - це не просто окремі функції, а взаємопов'язані елементи, які дозволяють вчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Водночас, як наголошують Заїка С.О. та Грідін О.В.,

«без глибокої діагностики управлінських процесів неможливо оцінити, чи відповідає поточна діяльність цілям підприємства, а отже, необхідно регулярно проводити аналіз внутрішньої організації» [2].

Разом з тим, не можна ігнорувати вплив держави, яка формує податкову систему, регламентує фінансові потоки та визначає правові рамки функціонування економіки. Саме вона створює загальні правила, в межах яких підприємства приймають рішення. Так, у дослідженні [1] зазначено, що ефективна інвестиційна політика можлива лише за умови, коли держава забезпечує довіру до інституцій і зменшує ризики, пов'язані з тривалими проєктами.

Водночас функція держави не зводиться до нагляду чи контролю, оскільки вона виступає координатором економічного зростання, що визначає напрями розвитку через бюджетну, грошову, інноваційну та зовнішньоекономічну політику. Це означає, що без узгоджених дій на макрорівні навіть найефективніше підприємство може зіштовхнутися з проблемами, які не залежать від його внутрішніх рішень.

Держава впливає на інфляцію, доступ до фінансування, курс національної валюти та вартість енергоресурсів - чинники, які прямо відображаються на собівартості продукції та обсягах попиту. Водночас дії підприємств, які підвищують ефективність, інвестують у модернізацію чи розширюють ринки збуту, формують додану вартість, з якої надходять кошти до бюджету.

Таким чином, можна стверджувати, що економіка функціонує як єдина система, у якій неможливо розглядати окремі складові ізольовано. Рівень розвитку держави визначається сукупністю рішень, прийнятих у виробничій, фінансовій, соціальній і регуляторній площинах, які перебувають у постійній взаємодії.

У часи підвищеної нестабільності, викликаної як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, обом рівням управління - мікро- та макроекономічному - необхідно переглядати звичні підходи та шукати нові форми координації. Саме узгодженість їх дій дозволить забезпечити цілісність економічного процесу, підтримати конкурентні позиції країни й сформувати умови для підвищення рівня життя населення.

Список використаних джерел:

1. Заїка С.О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2015. Вип. 11. С. 101-106.

2. Заїка С.О., Грідін О.В. Особливості діагностики ефективності менеджменту. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки.* 2016. Вип. 174. С. 199-206.

3. Потюк Ю.Б., Налутка П.В., Магнушевська Т.М. Економічна ефективність використання штучного інтелекту в управлінні ресурсами підприємств України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. Вип. 18 . https://doi.org/10.5281/zenodo.15362638

Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025. Вип. 342 (3(1)). С. 293-297. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41

КАХНО АНГЕЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КРАСНЯК ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ: ПЕРВАГИ І ВИКЛИКИ

Глобалізація економіки – це процес інтеграції національних економік у світову систему через торгівлю, інвестиції, фінансові потоки, технології та інформацію. У XXI столітті цей процес набув небувалого масштабу, змінюючи структуру виробництва, споживання та управління ресурсами. Однак поряд із численними перевагами глобалізація породжує і серйозні виклики, які вимагають гнучкої адаптації та стратегічного мислення.

Позитивним у процесі глобалізації є те, що стає більше можливостей для нарощення присутності на міжнародних торговельних майданчиках, адже початок реалізації товарів на іноземних ринках призводить до того, що збільшуються обсяги виробництва, підвищується конкурентоспроможність підприємств і структура експорту стає все більш різноманітною. Процес глобалізації є найбільш привабливим для країн з обмеженою внутрішньою купівельною спроможністю. Лібералізація доступу до ринку означає не лише збільшення експорту, але й свідчить про можливості участі в глобальних ланцюгах створення вартості. Це дозволяє спеціалізацію тих сегментів виробничої діяльності, де конкретна країна має певну конкурентну перевагу, одночасно отримуючи вигоди від міжнародного розподілу праці. Наприклад, Латинська Америка інтегрується у світові сільськогосподарські ринки, тоді як країни Південно-Східної Азії енергійно використовують глобалізацію для своєї електронної промисловості.

Глобалізація створює сприятливі умови для залучення прямих іноземних інвестицій, які виступають каталізатором модернізації виробничих потужностей, розвитку інфраструктури та створення нових робочих місць [1, с. 3]. Прямі іноземні інвестиції не лише забезпечують приплив капіталу, а й сприяють трансферу технологій, управлінських практик та міжнародних стандартів. Вони стимулюють конкуренцію на внутрішньому ринку, що змушує національні компанії підвищувати ефективність і впроваджувати інновації. Наприклад, прихід міжнародних банків та фінансових установ у країни Центральної та Східної Європи після 1990-х років сприяв модернізації банківської системи, підвищенню прозорості та впровадженню сучасних фінансових інструментів. Для України залучення таких інвестицій є особливо важливим у сферах інфраструктури, енергетики та високих технологій, де внутрішніх ресурсів недостатньо для масштабних інвестиційних проєктів. Інвестиційна активність міжнародних корпорацій сприяє підвищенню технологічного рівня національних економік та можливості більш вільного доступу до зарубіжних ринків за рахунок зменшення тарифних та нетарифних перешкод [2, с. 65]. Транснаціональні корпорації у процесі глобалізації

формують міжнародні виробничі мережі, які охоплюють десятки країн. Їхня діяльність стимулює розвиток суміжних галузей, створює робочі місця та сприяє інтеграції національних економік у світову систему. Водночас ТНК часто виступають «провідниками» нових технологій, адже вони переносять у країни присутності сучасні стандарти виробництва, логістики та управління.

Інтеграція у глобальні виробничі ланцюги забезпечує доступ до передових технологій, управлінських практик та інноваційних рішень. Це особливо актуально для країн, що розвиваються, які отримують можливість пришвидшити процес технологічної модернізації [2, с. 65]. Глобальні виробничі ланцюги дозволяють країнам брати участь у створенні складних продуктів, навіть якщо вони не володіють повним циклом виробництва. Наприклад, у виробництві автомобілів чи електроніки окремі компоненти виготовляються у різних країнах, а кінцеве складання відбувається у місцях із найбільш вигідними умовами. Це створює ефект «економічної синергії», коли країни отримують вигоду від спеціалізації та кооперації. Для України перспективним є розвиток участі у європейських ланцюгах постачання, зокрема у сфері машинобудування та агропереробки. Глобалізація дозволила великим компаніям із розвинених країн зменшити витрати на оплату праці працівників, шляхом перенесення виробництва до країн, що розвиваються. Зі зменшенням транспортних витрат великі корпорації в розвинених країнах швидко зрозуміли, що можуть скористатися перевагами у витратах на оплату робочої сили у країнах, що розвиваються. Наприклад, компоненти для телефону виробляються у декількох азійських країнах, а процес фінальної збірки готового продукту відбувається у Китаї [3, с. 37]. Аутсорсинг та офшоринг стали деякими стандартними рисами, що характеризують сучасну світову економіку. Вони пропонують фірмам можливості для оптимізації витрат; для країн, що приймають, вони пропонують нові робочі місця разом із доступом до сучасних технологій. Китай, Індія, В'єтнам та інші країни Азії стали «фабриками світу», забезпечуючи дешеве виробництво для глобальних брендів. Водночас це створює виклики для розвинених країн, де відбувається деіндустріалізація та скорочення робочих місць у традиційних галузях.

Глобальна конкуренція та оптимізація виробничих процесів сприяють зниженню собівартості продукції, що позитивно впливає на добробут споживачів, а уніфікація стандартів та масштабування виробництва дозволяють забезпечити доступність товарів широкому загалу [1, с. 3]. Зниження цін і підвищення якості є одним із найбільш відчутних для споживачів результатів глобалізації. Завдяки конкуренції компанії змушені вдосконалювати продукцію, впроваджувати інновації та знижувати витрати. Це призводить до того, що товари, які ще кілька десятиліть тому вважалися розкішшю, сьогодні стали масово доступними. Наприклад, смартфони, побутова техніка чи автомобілі середнього класу є доступними для широких верств населення у багатьох країнах світу. Крім того, глобалізація сприяє уніфікації стандартів якості та безпеки, що підвищує довіру споживачів до продукції та полегшує міжнародну торгівлю. Це особливо важливо для харчової промисловості, фармацевтики та

високотехнологічних галузей, де стандартизація є запорукою безпеки та ефективності.

Незважаючи на загальне економічне зростання, глобалізація спричиняє нерівномірний розподіл вигод між країнами та соціальними групами. Розвинуті держави та транснаціональні корпорації отримують диспропорційно більші переваги, тоді як країни з низьким рівнем розвитку залишаються на периферії глобального економічного процесу [1, с. 4]. Події останніх років, зокрема пандемія COVID-19 та війна в Україні, продемонстрували високий рівень залежності національних економік від глобальних ланцюгів постачання. Збої в логістиці призводять до порушення виробничих процесів, дефіциту товарів та інфляційного тиску [3, с. 38].

Глобалізація має суперечливий вплив на ринок праці, хоча вона відкриває нові економічні можливості для деяких країн і людей, водночас вона посилює нерівність та зубожіння, послаблює соціальний захист у деяких країнах, оскільки стиль життя та локальні ціннісні орієнтацій втрачаються при глобалізації. В Україні це проявляється особливо гостро, проявляючись у втраті висококваліфікованих працівників, зниженні попиту на накопичений людський капітал і погіршені професійно-кваліфікаційної структури зайнятості. [2, с. 66-67].

Для України глобалізація є водночас джерелом можливостей і викликів. З одного боку, інтеграція у світову економіку відкриває доступ до фінансових ресурсів, технологій та ринків збуту. З іншого – країна стикається з геополітичними ризиками, економічною нестабільністю та необхідністю адаптації до нових глобальних реалій.

Успішна участь України в глобалізованій економіці потребує реалізації політики економічної стійкості, диверсифікації зовнішньоекономічних зв’язків, розвитку людського капіталу та інституційної спроможності.

Глобалізація економіки є неоднозначним явищем, що поєднує значні переваги з серйозними викликами. Її вплив на національні економіки залежить від здатності держав адаптуватися до змін, формувати ефективну економічну політику та забезпечувати баланс між інтеграцією і суверенітетом. У сучасних умовах важливо не лише використовувати потенціал глобалізації, але й мінімізувати її ризики шляхом стратегічного планування та розвитку внутрішніх ресурсів.

Список використаних джерел

1. Осіпова Л. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78. (дата звернення: 20.10.2025).

2. Плахотнік О. О., Павленко А. А. Вплив глобалізації на розвиток світової економіки та економіки України. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 62–67. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.62.

3. Кукурудза І., Ромащенко К. Сучасні виклики та тенденції процесу глобалізації. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2023. Vol. 27, no. 3-4. P. 36–41. URL: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-36-41. (дата звернення: 20.10.2025).

КАЧАНЕНКО ЄВГЕНІЙ, здобувач вищої освіти
ЛЕГА ОЛЬГА, к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування
ЛІПСЬКИЙ РОМАН, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

РОЛЬ АМОРТИЗАЦІЙНИХ ВІДРАХУВАНЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання амортизаційна політика набуває особливого значення як ключовий елемент системи фінансового управління підприємством. Вона охоплює не лише механізм нарахування й обліку амортизаційних відрахувань, а й стратегічні рішення щодо їх використання для забезпечення стабільності та розвитку суб'єкта господарювання. Амортизаційні відрахування виступають універсальним інструментом фінансової політики, адже, з одного боку, вони є способом поступового перенесення вартості основних засобів на собівартість продукції, робіт чи послуг, з іншого — формують внутрішні грошові ресурси, що можуть бути спрямовані на відтворення й оновлення виробничих потужностей.

Правильна організація амортизаційної політики безпосередньо впливає на рівень фінансової стійкості, оскільки забезпечує підприємство постійним джерелом коштів, незалежним від зовнішніх кредиторів. Це підвищує платоспроможність, зменшує ризики дефіциту оборотних ресурсів і створює можливості для інвестицій у модернізацію та розвиток. Водночас амортизаційні відрахування виконують важливу функцію у формуванні інвестиційного потенціалу підприємства: вони можуть використовуватися як для оновлення матеріально-технічної бази, так і для фінансування інноваційних проєктів, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність.

Амортизаційні відрахування формують специфічний ресурс, який відрізняється від прибутку чи кредитів тим, що створюється у процесі виробництва без додаткових витрат. Як внутрішнє джерело фінансування вони забезпечують самовідтворення основних засобів і зменшують залежність від зовнішніх позик. Разом із тим ефективність використання цього ресурсу визначається амортизаційною політикою, що прямо впливає на фінансову стійкість підприємства через структуру витрат, податкове навантаження та здатність формувати резерви – табл. 1.

Таблиця 1 - Вплив амортизаційної політики на фінансову стійкість підприємства

Елемент амортизаційної політики	Вплив на витрати	Вплив на прибуток	Податкові наслідки	Вплив на фінансову стійкість
Вибір методу нарахування (прямолінійний / прискорений)	Зміна розміру амортизаційних відрахувань у поточному періоді	Впливає на показник чистого прибутку	Визначає базу оподаткування податку на прибуток	Прискорене оновлення основних засобів або збереження стабільності

Елемент амортизаційної політики	Вплив на витрати	Вплив на прибуток	Податкові наслідки	Вплив на фінансову стійкість
				витрат
Термін корисного використання	Довший термін → менші витрати у короткостроковому періоді	Більший прибуток у перші роки	Вища податкова база	Можливе відтермінування оновлення активів
Облік переоцінки основних засобів	Збільшення амортизаційних витрат у майбутньому	Зменшення прибутку	Зменшення податкових платежів	Посилення інвестиційного потенціалу завдяки актуалізації вартості активів
Використання аморти-заційних коштів	Впливає на рівень витрат майбутніх періодів	Опосередковано визначає фінансовий результат	Не має прямого податкового ефекту	Забезпечує створення резервів і відтворення основних засобів

Джерело: побудовано за [1; 2; 3; 4]

Таким чином, амортизаційна політика безпосередньо формує фінансову траєкторію розвитку підприємства. Вибір методу нарахування, строків використання активів чи напрямів використання амортизаційних коштів визначає не лише рівень поточних витрат і прибутку, а й здатність підприємства протистояти ризикам та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі. Раціональна організація амортизаційного процесу створює фінансовий резерв, знижує податкові ризики та підвищує інвестиційну привабливість підприємства, роблячи його більш гнучким до ринкових змін.

У цьому контексті важливо підкреслити, що амортизаційні кошти є основою інвестиційного потенціалу. Вони можуть спрямовуватися на модернізацію обладнання, інноваційні проєкти та розширення виробництва, створюючи передумови для підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Амортизаційні кошти, що формуються у процесі господарської діяльності, відіграють ключову роль у зміцненні інвестиційного потенціалу підприємства. Вони є стабільним внутрішнім джерелом фінансування, не залежать від зовнішніх кредиторів чи інвесторів, а отже, створюють фінансову незалежність у прийнятті стратегічних рішень. Використання цих ресурсів дає змогу здійснювати оновлення та модернізацію обладнання, запроваджувати енергозберігаючі технології, інвестувати у цифровізацію бізнес-процесів та автоматизацію управлінських систем.

Крім того, амортизаційні відрахування можуть бути спрямовані на реалізацію інноваційних проєктів і розширення виробничих потужностей, що

формує основу для зростання конкурентоспроможності на ринку. Завдяки акумульованим коштам підприємство отримує можливість створювати фінансові резерви, які стають «подушкою безпеки» у періоди кризових коливань.

Таким чином, ефективне управління амортизаційними ресурсами не лише забезпечує відновлення основних засобів, а й відкриває перспективи сталого розвитку та довгострокової фінансової стабільності. Саме тому амортизаційна політика повинна розглядатися як один із пріоритетних елементів інвестиційної стратегії підприємства.

Список використаних джерел

1. Гладюк, О. Я. (2024). Амортизаційна політика у контексті оптимізації витрат виробництва: обліковий аспект. *Актуальні питання економічних наук*, (6). https://doi.org/10.5281/zenodo.14287878

2. Єрьомін, С. (2024). Особливості фінансового забезпечення відтворення основних засобів на підприємстві у відповідності до економічних умов господарювання. *Економіка та суспільство*, (69). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-22

3. Садовська, І., Нагірська, К. (2024). Амортизаційна політика як джерело інвестиційної безпеки підприємств: обліково-фінансовий вимір. *Економіка та суспільство*, (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-167

4. Прийдак, Т. Б., Тютюнник, С. В., Лега, О. В., Єрмолаєва, М. В., & Яловега, Л. В. (2025). Основні засоби за міжнародними та національними стандартами: облік, відображення в звітності та оподаткування. *Актуальні питання економічних наук*, (9). https://doi.org/10.5281/zenodo.14995865

КВАШУК ОЛЕНА, викладач вищої кваліфікаційної категорії,
викладач-методист,
ВСП «Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу УНУС», м. Умань

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ

Сучасні економічні умови в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлено як глобальними факторами (криза світової економіки, пандемії, зміни ринкових кон'юнктур), так і внутрішніми (воєнні дії, економічна і політична нестабільність та турбулентність, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси, відтік трудових ресурсів). Все це створює безпрецедентні виклики для бізнесу. У таких умовах традиційні моделі управління втрачають ефективність, адже вони не забезпечують достатньої гнучкості й швидкості реагування на кризові зміни. Тому постає потреба у перебудові системи управління підприємствами, яка має забезпечити їхню адаптивність, конкурентоспроможність та здатність до виживання. Кризові явища вимагають від підприємств впровадження антикризового менеджменту, заснованого на принципах адаптивності, інноваційності та ризик-орієнтованого підходу [3, с.123].

Особливого значення ця проблема набуває в Україні, де бізнес стикається не лише з економічними ризиками, а й із військово-політичними, що ставить під загрозу саме існування багатьох підприємств. Побудова ефективної системи управління в кризових умовах стає запорукою збереження робочих місць, фінансової стабільності та конкурентоспроможності національної економіки.

Система управління підприємством розглядається у науковій літературі як сукупність цілей, принципів, методів, функцій та інструментів, що забезпечують узгоджену діяльність усіх структурних елементів організації задля досягнення стратегічних і тактичних завдань. Система управління підприємством – це сукупність взаємопов'язаних елементів (планування, організація, мотивація, контроль), що спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей. У кризових умовах акцент зміщується на гнучкість управління, антикризове планування, раціональне використання ресурсів та інноваційність [1, с. 178-180]. Класичні концепції управління (А. Файоль, П. Друкер, М. Портер) доповнюються сучасними підходами – гнучким менеджментом, ризик-менеджментом, антикризовим контролінгом [5, с. 403].

Що стосується підходів до управління підприємством – у сучасних умовах найбільш актуальними є концепції гнучкого менеджменту, ризик-менеджменту та антикризового управління, що дозволяють підприємствам адаптуватися до швидких змін. Побудова такої ефективної системи управління напряму залежить від орієнтації на досягнення стратегічних цілей; здатності реагувати на зміни середовища, взаємозв'язку усіх елементів підприємства; ефективності використання ресурсів; застосування нових управлінських та технологічних рішень. Антикризовий менеджмент передбачає комплекс заходів, спрямованих на запобігання банкрутству та забезпечення фінансової стабільності. Ризик-

менеджмент пов'язаний із ідентифікацією, оцінкою та мінімізацією можливих ризиків. Agile-менеджмент включає гнучкі методики управління проектами та процесами, орієнтовані на швидку адаптацію до змін. Lean management відповідає за оптимізацію витрат і підвищення ефективності процесів [2, с.267-268].

Воєнні дії на території України суттєво змінили умови функціонування бізнесу, поставивши перед підприємствами низку управлінських проблем, що стосуються як стратегічного розвитку, так і щоденної операційної діяльності:

1) логістичні та виробничі проблеми: високий рівень ризиків через воєнні дії, руйнування інфраструктури, скорочення ринків збуту, зростання витрат на логістику, страхування вантажів, охорону об'єктів, переміщення виробничих потужностей у більш безпечні регіони країни, перебої в енергопостачанні;

2) фінансова нестабільність: інфляція, девальвація національної валюти, обмежений доступ до кредитування;

3) кадрові проблеми: міграція робочої сили, скорочення кваліфікованих кадрів, особливо в галузях виробництва та високих технологій, втрата персоналу через мобілізацію, внутрішнє переміщення, психологічне навантаження працівників, що знижує продуктивність та вимагає нових підходів до мотивації й підтримки персоналу;

4) зростання ролі цифрових технологій: дистанційне управління, автоматизація, цифровізація бізнес-процесів;

5) необхідність адаптивного менеджменту: швидка перебудова стратегій і організаційних структур;

6) обмежений доступ до капіталу: скорочення можливостей банківського кредитування, обережність інвесторів, зниження довіри міжнародних партнерів;

7) проблеми стратегічного управління;

8) невизначеність ринків збуту: втрата традиційних ринків (особливо на сході країни) та необхідність пошуку нових, зокрема на ринках ЄС.

9) скорочення інвестиційної активності та обмеження можливостей для інноваційного розвитку;

10) високий рівень ризиків, що ускладнює довгострокове планування та стратегічні інвестиційні рішення;

11) інформаційні та технологічні проблеми: кіберзагрози, недостатній рівень цифровізації багатьох підприємств, застарілі технології виробництва та втрата конкурентоспроможності в умовах кризи;

12) соціально-економічні та управлінські виклики: зниження купівельної спроможності населення, падіння внутрішнього попиту, посилення ролі державного регулювання і залежність бізнесу від державних програм підтримки, проблема збереження соціальної відповідальності бізнесу [4].

Управління підприємствами в умовах війни в Україні ускладнюється багатофакторним впливом. Подолання цих проблем потребує нових управлінських підходів – адаптивних, гнучких, орієнтованих на швидку реакцію та максимальне збереження ресурсів.

Для підвищення ефективності управління в умовах кризи підприємства в Україні застосовують різні підходи. Серед них: 1) стратегічна реструктуризація – зміна напрямів діяльності, освоєння нових ринків, 2) фінансове оздоровлення – контроль витрат, оптимізація податкового навантаження, залучення інвестицій; 3) антикризовий контролінг – моніторинг ключових показників, прогнозування ризиків; 4) інноваційний розвиток – впровадження нових технологій, цифрових інструментів, електронної комерції; 5) гуманітарний менеджмент – підтримка персоналу, розвиток корпоративної культури, гнучкі форми зайнятості [3, с. 256].

Практика українських підприємств підтверджує, що антикризові стратегії повинні базуватися на адаптивності та цифровізації. Компанії «Нова пошта» та «Rozetka» успішно застосовують моделі гнучкого управління, поєднуючи інноваційні рішення з ефективним ризик-менеджментом. Агрохолдинги впроваджують ERP-системи, що дозволяють контролювати всі етапи виробничо-логістичних процесів.

Для забезпечення стійкого розвитку підприємств в Україні доцільно:

– формувати антикризові стратегії та створювати плани дій у разі непередбачуваних обставин;

– розвивати систему ризик-менеджменту та використовувати сценарне планування;

– застосовувати цифрові платформи управління для моніторингу бізнес-процесів;

– поглиблювати співпрацю з міжнародними партнерами та виходити на нові ринки.

– використовувати державні та міжнародні програми підтримки бізнесу [2, с. 413-414].

У кризових умовах ефективність функціонування підприємств України залежить від здатності менеджменту швидко адаптуватися до змін, застосовувати сучасні технології управління та формувати стійкі бізнес-моделі. Гнучкість, інноваційність і антикризове планування стають ключовими факторами успішного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ansoff, H. I. Стратегічне управління. Київ: Основи, 2020. 356 с.
2. Бланк, І. О. Антикризове управління підприємством. Київ: Ніка-Центр, 2019. 512 с.
3. Друкер, П. Ефективне управління в умовах змін. Львів: Світ, 2021. 284 с.
4. Міністерство економіки України. Офіційні матеріали за 2022–2025 рр. Київ, 2025.
5. Porter, M. Competitive Advantage. New York: Free Press, 2021. 557 p.

KERSYS ROBERTAS, PhD, associate Professor
Department of Transport Engineering,
Kaunas Universität of Technology, Kaunas, Lithuania
PERERVA PERTO, Doctor of Economics, professor
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkov

DEVELOPMENT OF METHODS OF ACCOUNTING FOR TRANSPORT COSTS

In modern conditions of globalization and digital transformation of the economy, transport costs are of particular importance in the enterprise management system. They are an integral part of logistics processes, affect the formation of the cost of production, determine the efficiency of supply and the level of competitiveness of the company. They directly affect the cost of production, supply efficiency, competitiveness and financial stability of the business. The growth of traffic volumes, the complication of routes, the emergence of new forms of delivery (for example, drones or crowdsourcing services) require the improvement of methods for accounting for transport costs. Given the growth in traffic volumes, the complexity of routes, the emergence of new forms of delivery and the increase in requirements for transparency of financial statements, traditional methods of accounting for transport costs no longer provide adequate accuracy, flexibility and adaptability. Traditional approaches based on simple cost allocation no longer provide sufficient accuracy and flexibility. Therefore, it is relevant to search for new, original methods that will allow enterprises to control, analyze and optimize transportation costs more effectively. This necessitates a scientific understanding of the problem and the search for new approaches to accounting for transport costs that would meet modern challenges.

The relevance of the study lies in the fact that transportation costs make up a significant share in the overall structure of enterprise costs, especially in industries where logistics is a key element of the business model. In the context of rising fuel costs, changes in the tariff policy of carriers, the introduction of environmental standards and digital technologies, enterprises are faced with the need for prompt and accurate accounting of costs associated with transportation. In addition, the integration of accounting systems with ERP platforms, the development of e-commerce, and the growing role of analytics in logistics management require new methodological solutions. That is why the study of the development of methods for accounting for transport costs is important both in theoretical and practical aspects.

Among the promising areas for improving the accounting of transport costs, it is worth highlighting the method of dynamic route calculation. Its essence lies in the fact that costs are calculated not according to general standards, but on the basis of the actual parameters of each flight: route, travel time, type of transport, weather conditions, traffic congestion, etc. This approach allows you to take into account the real costs of fuel, depreciation, driver wages, downtime, as well as environmental indicators. The method is based on the use of GPS tracking, integration with cartographic services, and route optimization algorithms. Its application provides an

increase in the accuracy of accounting, flexibility in logistics planning, the ability to compare alternative routes and reduce overall costs due to the optimization of transportation.

Another innovative approach is the method of accounting for transport modules, which provides for the division of the transport process into separate stages: loading, transportation, unloading, storage. Each module has its own cost calculation, which allows you to detail accounting and identify inefficient sections of the logistics chain. This method is especially effective for complex multi-stage transportation, multimodal logistics schemes and outsourcing delivery models. It contributes to the transparency of financial statements, facilitates the audit of transport costs, allows you to compare the efficiency of different logistics partners and form a reasonable tariff policy. In addition, modular accounting can be integrated into project management systems, which ensures its versatility and adaptability.

Particular attention should be paid to the method of accounting based on blockchain technologies, which is the latest tool for the digital transformation of logistics. Its advantage is that all transactions related to transportation costs are recorded on the blockchain network, which ensures immutability, transparency, and automatic data verification. Each operation — from refueling to paying tolls — is recorded in the system, which excludes the possibility of falsification or loss of information. This approach promotes trust between participants in the logistics process, allows you to automate settlements with carriers, increases data security, and provides real-time accounting. The method is especially effective for international transportation, where legal security and prompt accounting are important. Its application opens up new opportunities for integration with smart contracts and digital currencies.

Summarizing the above, it should be noted that the development of methods for accounting for transport costs is an important component of increasing the efficiency of logistics processes. The proposed approaches — dynamic route calculation, modular accounting, and blockchain accounting — meet modern challenges, provide accuracy, transparency, and flexibility of accounting, and contribute to the digital transformation of enterprises. They allow not only to optimize costs, but also to form strategic decisions based on reliable data.

Further research in this area may be aimed at developing algorithms for forecasting transport costs using artificial intelligence, integrating accounting systems with environmental monitoring platforms, studying the impact of digital currencies on payment for transport services, adapting accounting methods to wartime and crisis conditions, as well as creating international accounting standards for global logistics platforms. Such a scientific search will contribute to the formation of a new paradigm of transport cost management in the digital economy.

The development of methods for accounting for transport costs is a prerequisite for effective logistics management in the conditions of the modern economy. The proposed original methods — dynamic route costing, modular accounting, and blockchain accounting — allow enterprises to adapt to changes, increase the accuracy of calculations, and ensure cost transparency. They open up new opportunities for

analytics, automation, and strategic planning.

References

1. Maslak, O.I.; Maslak, M.V.; Grishko, N.Y.; Hlazunova, O.O.; Pererva, P.G.; Yakovenko, Y.Y. Artificial intelligence as a key driver of business operations transformation in the conditions of the digital economy. In Proceedings of the 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), Kremenchuk, Ukraine, 21–24 September 2021; pp. 1–5.
2. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
3. Косенко О.П., Кобєлєва Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2014. № 33 (1076). С. 76-87.
4. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 5-11.
5. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: https://repository.kpi. kharkov. ua/handle/KhPI-Press/54964
6. Жегус О.В., Перерва, П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків :* НТУ "ХПІ", 2011. No 26 (1168). С. 174-181.
7. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
8. Перерва П. Г., Лега О. В., Яловега Л. В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси. 2024. Вип. 1. С. 58–62. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9
9. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства. Економіка розвитку. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

КЛИМЕНТОВА МАРІЯ, аспірант
Науковий керівник - **КОБЄЛЄВА ТЕТЯНА**, д.е.н., професор
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА НАУКОВУ ПРОДУКЦІЇ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

У сучасній економіці знань університети та інші вищі навчальні заклади (ВНЗ) відіграють подвійну роль. Вони є не лише освітніми інституціями, що готують кадри, але й потужними центрами генерації інтелектуальної власності та наукової продукції. Ця продукція, на відміну від звичайних товарів і послуг, має високу ступінь індивідуальності, невизначеності результату та унікальну суспільну цінність. Відтак, комерціалізація результатів досліджень і розробок ВНЗ вимагає особливого підходу до ціноутворення. Традиційні ринкові механізми, засновані на простих витратних або конкурентних моделях, часто виявляються неефективними чи навіть непридатними через нематеріальну природу та високий ризик, притаманний інноваціям. Ефективне ціноутворення є критично важливим для стимулювання трансферу технологій, залучення фінансування та забезпечення стійкого розвитку наукової діяльності самого закладу.

Актуальність теми ціноутворення на наукову продукцію ВНЗ зумовлена необхідністю:

- стимулювання інноваційної діяльності: правильна оцінка вартості інтелектуальної власності (ІВ) заохочує викладачів і науковців до комерційно орієнтованих досліджень;
- забезпечення фінансової стійкості ВНЗ: дохід від комерціалізації ІВ є важливим джерелом позабюджетного фінансування для модернізації обладнання та підтримки наукових шкіл;
- ефективний трансфер технологій: адекватна ціна сприяє швидшому переходу розробок у промисловість, підвищуючи інноваційність економіки країни.

Наукова продукція ВНЗ – це кінцевий результат науково-дослідної, дослідно-конструкторської та інноваційної діяльності, який має інтелектуальну, практичну та/або комерційну цінність. Вона може бути представлена у формі: інтелектуальної власності (ІВ): патенти, ноу-хау, промислові зразки; консультаційних послуг: експертизи, розрахунки, технічні обґрунтування; спеціалізованого програмного забезпечення: алгоритми, моделі, бази даних; науково-методичних розробок: стандарти, технологічні регламенти.

Ціноутворення на наукову продукцію ВНЗ виділяється низкою унікальних особливостей, що відрізняють його від ціноутворення на матеріальні товари.

1. *Висока невизначеність та ризиковість*. Ціноутворення часто відбувається на етапі, коли комерційний успіх технології ще не підтверджений. Неможливо точно визначити кінцеві витрати на впровадження чи окупність інвестицій для покупця. Через це ціна зазвичай є "базисною" або "початковою", до якої додаються роялті або частка у майбутніх прибутках (на основі ризик-

орієнтованої моделі). Це вимагає гнучких контрактів із переглядом умов після досягнення певних комерційних результатів, що зменшує початкові ризики для покупця технології.

2. *Домінування витратного методу з урахуванням суспільної цінності.* Незважаючи на обмеженість, витратний підхід (витрати на оплату праці науковців, амортизація обладнання, накладні витрати) часто є основою для розрахунків, оскільки він найлегше піддається обліку. Однак ціна не може бути просто сумою витрат, вона обов'язково має включати коефіцієнт інтелектуальної надбавки, що відображає унікальність, інноваційний потенціал та соціально-економічний ефект від впровадження. Цей коефіцієнт може бути значно вищим, якщо технологія вирішує глобальну проблему (наприклад, екологічну чи медичну).

3. *Необхідність урахування «ціни альтернативи» для покупця.* Ціна наукової продукції часто визначається не стільки внутрішніми витратами ВНЗ, скільки вигодою для покупця (промислового підприємства) від її використання. Вона має бути нижчою, ніж вартість самостійної розробки аналогічної технології (ціна альтернативи). Якщо інновація дозволяє покупцеві суттєво знизити витрати або отримати значну перевагу над конкурентами, це дозволяє ВНЗ вимагати вищу ціну або більші роялті, оскільки ціна відображає потенційний додатковий прибуток покупця.

4. *Гнучкість та багатокомпонентність ціни*. Ціна рідко буває фіксованою і часто є багатокомпонентною структурою. Вона може включати: одноразовий паушальний платіж (lump-sum) за передачу прав, періодичні відрахування (роялті) як відсоток від чистого доходу чи прибутку, отриманого від використання технології, а також мінімальні гарантовані платежі. Така гнучкість дозволяє ВНЗ розділити ризики з комерційним партнером і отримувати дохід протягом усього життєвого циклу технології.

5. *Вплив некомерційних та соціальних цілей.* На ціноутворення впливає також місія ВНЗ, яка часто не є суто комерційною. Якщо наукова продукція спрямована на вирішення соціально важливих завдань (наприклад, громадське здоров'я, енергоефективність для державних установ), ВНЗ може застосовувати дисконтування ціни або передавати права на пільгових умовах з метою максимізації суспільного ефекту, а не лише фінансового прибутку.

Ціноутворення на наукову продукцію ВНЗ є складним, багатофакторним процесом, який виходить за рамки традиційних економічних моделей. Воно вимагає інтеграції витратного, ринкового та ціннісного підходів. Ефективна цінова політика ВНЗ має бути стратегічною та гнучкою, зосередженою не лише на максимізації разового прибутку, а й на довгостроковому партнерстві та стимулюванні трансферу технологій. Успішне ціноутворення, що враховує невизначеність, суспільну цінність та ціну альтернативи, дозволяє вищим навчальним закладам перетворити інтелектуальний потенціал на реальний економічний актив. Це не тільки зміцнює фінансову незалежність самих ВНЗ, але й перетворює їх на локомотиви інноваційного розвитку національної економіки.

КЛИМОВИЧ РОМАН, аспірант кафедри управлінських технологій,
СУМЕЦЬ ОЛЕКСАНДР, д.е.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ

ЕЛЕМЕНТИ ЗАГАЛЬНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасна система охорони здоров'я перебуває у стані трансформації, зумовленої чисельною кількістю факторів. На цей момент часу слід звернути увагу на більш значущі фактори, а саме: глобальні виклики розвитку світового господарства, розвиток цифрових технологій, зміну моделей фінансування та зростанням потреб населення у якісних і доступних медичних послугах [4]. То ж, загальна стратегія управління підприємствами сфери охорони здоров'я повинна враховувати вказані фактори. Проте на цей момент часу традиційні стратегії до управління закладами охорони здоров'я (ЗОЗ) не завжди відповідають новим реаліям, що обумовлює необхідність впровадження інтегрованих стратегій управління [1; 2]. З огляду на це слід вказати, що нині для вітчизняних закладів охорони здоров'я актуальним завданням є перехід від концепції «Стратегія управління» до концепції «Інтегрована стратегія управління».

Інтегрована стратегія управління дозволяє комплексно поєднати організаційні, фінансові, кадрові та технологічні інструменти для підвищення ефективності роботи закладів охорони здоров'я, забезпечення високої якості медичних послуг і конкурентоспроможності в умовах реформування галузі [3; 5].

Отже, для науковців постає завдання формалізація моделі інтегрованої стратегії управління, яка стане підґрунтям для менеджменту ЗОЗ в аспекті її практичної реалізації. Проте, для формалізації інтегрованої стратегії управління спершу необхідно розробити загальну методологію її формування.. В методології слід чітко описати об'єкт і предмет, мету і завдання, теоретичну базу і методи дослідження. То ж надамо опис цих моментів визначників у формуванні методології формування інтегрованої стратегії управління ЗОЗ..

Об'єкт дослідження. Стратегії управління закладами охорони здоров'я.

Предмет дослідження. Особливості формування інтегрованої стратегії управління закладами охорони здоров'я.

Мета дослідження. Розробити та обґрунтувати інтегровану стратегію управління закладом охорони здоров'я, спрямовану на підвищення ефективності діяльності, якості послуг та конкурентоспроможності в умовах реформування системи охорони здоров'я.

Завдання дослідження: 1) дослідити евентуальні підходи до управління закладами охорони здоров'я в умовах реформ; 2) виконати ґрунтовний аналіз міжнародного досвіду застосування інтегрованих стратегій управління в медичних закладах; 3) визначити ключові фактори ефективності управління суб'єктами господарювання у сфері охорони здоров'я; 4) розробити концептуальну модель інтегрованої стратегії управління ЗОЗ; 5) виконати

оцінку можливостей впровадження цифрових технологій («e-health», телемедицина, «big data») у процес управління ЗОЗ у межах інтегрованої стратегії; 6) розробити та запропонувати до практичної реалізації рекомендації щодо впровадження інтегрованої стратегії в вітчизняних закладах охорони здоров'я.

Теоретична база дослідження. Праці зарубіжних науковців у сфері стратегічного менеджменту та охорони здоров'я (Porter, Kaplan, Shortell) [1-5 й ін.], а також вітчизняних дослідників у сфері державного управління та менеджменту в охороні здоров'я.

Інформаційна база дослідження: нормативно-правові акти України у сфері охорони здоров'я, аналітичні матеріали МОЗ України, НСЗУ, ВООЗ та Світового банку, практичний досвід управління українськими та закордонними медичними установами.

Методологія дослідження – підходи і методи: системний підхід – надасть можливість виконати аналіз взаємозв'язку управлінських процесів у закладах охорони здоров'я; комплексний підхід – забезпечить поєднання стратегічного, фінансового, кадрового та технологічного менеджменту досліджуваної проблематики; моделювання – надасть можливість формалізувати концептуальну модель інтегрованої стратегії управління вітчизняними ЗОЗ; порівняльний аналіз – забезпечить ґрунтовне дослідження міжнародного досвіду управління медичними закладами і установами та адаптувати його до українських реалій.

Практична цінність формалізації інтегрованої стратегії управління вітчизняними закладами охорони здоров'я складається у тому, що остання може бути використана керівниками для: підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, підвищення рівня якості медичних послуг, оптимізації організаційної структури закладів охорони здоров'я та їх системи менеджменту, впровадження цифрових інструментів управління, підвищення конкурентоспроможності закладу в умовах реформ.

Імплементація інтегрованої стратегії управління в практику господарювання вітчизняних ЗОЗ сприятиме зменшенню витрат, покращенню доступності для населення медичної допомоги та зміцненню конкурентної позицій закладів в умовах сучасного ринку.

Список використаних джерел:

1. Porter, M. E. & Teisberg, E. O. (2006). Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results. Harvard Business School Press.
2. Kaplan, R. S. & Porter, M. E. (2011). How to Solve the Cost Crisis in Health Care. Harvard Business Review. https://hbr.org/2011/09/how-to-solve-the-cost-crisis-in-health-care.
3. Shortell, S. M. & Kaluzny, A. D. (2019). Health Care Management: Organization, Design, and Behavior. Cengage Learning.
4. World Health Organization (2020). Global strategy on digital health 2020–2025. Geneva: WHO. https://www.who.int/docs/default-source/documents/global-strategy-on-digital-health-2020-2025.pdf.
5. The World Bank (2021). Transforming Health Systems in Europe and Central Asia. Washington, DC: World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35275.

КОБЄЛЄВ ІВАН, здобувач, бакалаврат економіки
Науковий керівник - ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., професор
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У контексті глобалізації економіки та розвитку міжнародних ланцюгів постачання, ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від його логістичної системи. Логістика перетворилася з простого транспортування та складування на складний, інтегрований управлінський процес, що охоплює планування, виконання та контроль руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Центральне місце в цьому процесі займає інформація. Без швидкого, точного та інтегрованого інформаційного забезпечення сучасна логістика не може існувати, оскільки рух товарів має бути синхронізований із рухом даних про ці товари.

Актуальність детального вивчення та вдосконалення інформаційного забезпечення логістичних процесів зумовлена наступними факторами:

- зменшення невизначеності: неточна або застаріла інформація призводить до надмірних запасів, збоїв у поставках, "ефекту хлиста" (коли незначні зміни попиту на кінці ланцюга викликають значні коливання замовлень на його початку) та, як наслідок, до значних фінансових втрат;
- підвищення операційної ефективності: інформаційні системи дозволяють мінімізувати час на обробку замовлень, оптимізувати маршрути та завантаження транспортних засобів, скорочуючи операційні витрати;
- клієнтоорієнтованість: споживачі очікують повної прозорості та можливості відстежувати (трекінг) своє замовлення в режимі реального часу. це неможливо без надійної інформаційної платформи;
- синхронізація ланцюга постачання (Supply Chain Synchronization): Успішна робота всього ланцюга постачання вимагає обміну даними між виробниками, постачальниками, дистриб'юторами та перевізниками.

Логістика – це процес планування, впровадження та контролю ефективного і результативного потоку та зберігання товарів, послуг та пов'язаної з ними інформації від пункту походження до пункту споживання з метою задоволення вимог клієнтів.

Вона охоплює такі ключові функції, як управління запасами, складське господарство, транспортування, управління замовленнями та пакування.

Інформаційне забезпечення логістичних процесів – це сукупність систем, методів, технічних засобів та персоналу, призначених для збору, обробки, зберігання, передачі та аналізу даних, що циркулюють у логістичній системі підприємства та між її учасниками, з метою підтримки прийняття рішень та оптимізації матеріальних та фінансових потоків.

Стрижнем такого забезпечення є інформаційний потік, який повинен бути на даному підприємстві своєчасним: доступним тоді, коли необхідний; точним: без помилок і дублювань; релевантним: містити лише необхідні для

конкретного рішення дані.

Впровадження сучасних інформаційних технологій (IT) є ключовим важелем для перетворення традиційної логістики на високоефективну інтегровану систему. Рекомендуємо для використання наступні IT системи в сфері логістичного забезпечення виробництва.

1. *Системи планування ресурсів підприємства* (ERP). ERP-системи (Enterprise Resource Planning) є фундаментом, який об'єднує логістику з іншими функціями (виробництво, фінанси, продажі). Вони забезпечують єдину базу даних для планування потреб у матеріалах (MRP), обліку та контролю запасів у режимі реального часу, автоматизації обробки замовлень.

2. *Системи управління складом* WMS (Warehouse Management Systems) оптимізують усі внутрішні процеси складу: адресне зберігання (точне місцезнаходження кожної одиниці товару); оптимізація маршрутів для комплектування (пікінгу) замовлень, керування персоналом та обладнанням (наприклад, автоматизація за допомогою RFID-міток і сканерів).

3. *Системи управління транспортом* TMS (*Transportation Management Systems*) сфокусовані на оптимізації зовнішнього транспортного процесу: вибір оптимального перевізника та виду транспорту, побудова найефективніших маршрутів з урахуванням завантаження, вартості та часових обмежень (маршрутизація), відстеження вантажів у реальному часі за допомогою GPS.

4. *Технології збору та ідентифікації даних*. RFID-технології та штрих-кодування забезпечують безпомилкове та швидке відстеження товару на всіх етапах, IoT (Інтернет речей) використовується для моніторингу умов транспортування (температура, вологість) для чутливих вантажів.

5. *Аналітичні інструменти.* Використання Big Data та прогнозної аналітики дозволяє: точно прогнозувати попит, оптимізувати рівень страхових запасів, запобігаючи дефіциту та надлишку, моделювати "що-якщо" сценарії для оцінки ризиків у ланцюгу постачання.

Інформаційне забезпечення є ключовим чинником, що перетворює розрізнені логістичні функції на цілісну та ефективну систему.

Сучасні IT-рішення (ERP, WMS, TMS, RFID) дозволяють підприємствам не лише автоматизувати рутинні операції, а й досягти стратегічних переваг, таких як значне зниження загальних логістичних витрат, скорочення часу циклу виконання замовлення, підвищення гнучкості та стійкості логістичного ланцюга до зовнішніх збурень.

У майбутньому, з розвитком штучного інтелекту та блокчейну, роль інформаційного забезпечення лише зростатиме, перетворюючи логістику на повністю інтегровану та автономну екосистему, де рішення приймаються на основі точних прогнозів та даних у режимі реального часу.

КОВБА ВАСИЛЬ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ХОТЄЄВА НАТАЛІЯ**,
к.е.н, доцент кафедри «Економіка і фінанси»,
Одеський національний морський університет, м. Одеса

ПРОБЛЕМИ ОНОВЛЕННЯ ФЛОТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Дослідженням характеристик внутрішніх водних шляхів України. встановлено, що в даний час обсяги перевезення річковим транспортом України становлять менше 1% вантажопотоку країни.

Національна безпека країни включає дуже багато складових, але підґрунтя для створення потужної системи є економічний базіс.

Україна щодня втрачає близько 170 мільйонів доларів США через заблоковані порти, тоді як прямі збитки морській і внутрішній водній транспортній інфраструктурі державної власності, завдані від 24 лютого 2022 року, перевищують 600 мільйонів доларів [2].

Технічний стан річкового флоту суттєво погіршується, понад 80% суден є морально та технічно застарілими.

До найбільших судноплавних компаній України належать такі підприємства: Державна судноплавна компанія «Укртанкер», Судноплавна компанія «Укррічфлот», «НІБУЛОН», «Укрферрі», «Українське Дунайське пароплавство» та інші.

Однак значну частину флоту цих компаній складають судна, які через зношення потребують регулярного ремонту.

Тому оновлення і модернізація річкового флоту та суден змішаного класу «ріка-море» є першочерговою задачею для забезпечення стійкості галузі. Зокрема, компанія «Нібулон» зіткнулася з серйозними труднощами від початку повномасштабної війни [3].

У 2022 році експорт її продукції скоротився майже втричі, постраждали виробництво, логістика та експортні канали.

Блокування десяти з двадцяти шести річкових терміналів, обмежене судноплавство на Дніпрі, зупинка головного термінала в Миколаєві та суднобудівного заводу через окупацію Лівобережжя й близькість фронту — все це суттєво вплинуло на діяльність компанії.

Війна залишила близько 40% персоналу без можливості виконувати свою роботу.

Для вирішення частини логістичних проблем у 2023 р. «Нібулон» побудував новий перевантажувальний термінал на Дунаї.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства за 2022 рік відобразив здебільшого негативні тенденції, що свідчить про критичний стан, в якому опинилось підприємство через повномасштабні воєнні дії в Україні.

Компанія «Нібулон» є одним із вітчизняних лідерів з нарощування тоннажу та оновлення портового флоту, який станом на початок 2022 р. налічував 85 одиниць із загальною водотоннажністю майже 200 тис. т.

З початком повномасштабних військових дій «Нібулон» зміг

передислокувати частину свого флоту з Миколаєва на Дунай суходолом, використовуючи великі автотягачі. Таким чином вдалося перевезти 4 буксири, а також 2 вантажно-розвантажувальні машини. Але більша частина флоту компанії все рівно залишається у Миколаївському порту.

Для визначення оптимального варіанту проекту оновлення флоту компанії «Нібулон» може бути використано формування альтернативних варіантів [1].

Після вибору оптимального варіанту проекту необхідна його всебічна оцінка.

Також припускається, що 40% вартості судна оплачується власним капіталом компанії, а 60% оплачується кредитом.

Важливим економічним показником доцільності прийнятих рішень щодо проектної діяльності також є термін окупності.

Розрахунок економічних показників є останнім етапом в процесі моделювання прийняття рішень щодо оновлення флоту судноплавної компанії, що дозволить ще раз підтвердити доцільність вибраного варіанту, або покаже необхідність корекції деяких характеристик проекту оновлення.

Модернізація морської інфраструктури і оновлення флоту України потребуватиме десятків мільйонів євро інвестицій.

Стан річкового флоту України потребує особливої уваги. Більшість суден, які використовуються сьогодні, є застарілими і мають вік понад 50 років. Це не лише негативно впливає на ефективність перевезень, але й значно збільшує витрати на їхній ремонт та обслуговування. Для оперативного оновлення флоту потрібні значні фінансові ресурси, що оцінюються у мільярди гривень. Водночас ці інвестиції можуть швидко окупитися, оскільки введення в експлуатацію нових суден дозволить скоротити витрати на перевезення на 15–20 % та суттєво підвищити конкурентоспроможність річкового транспорту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Окрім того, загальні витрати на модернізацію всієї інфраструктури можуть перевищити 50 мільярдів гривень, але такі вкладення мають вирішальне значення для відновлення річкового транспорту і його адаптації до сучасних економічних умов.

Застосування європейського досвіду допоможе Україні сформувати дієву національну систему річкової логістики, що сприятиме економічному розвитку, скороченню витрат на перевезення та зміцненню конкурентних позицій країни на світовому ринку. Включення українських річкових шляхів до європейської логістичної інфраструктури стане ключовим етапом у реалізації цього задуму.

Список використаних джерел

1. АМПУ: оновлення флоту — питання майбутньої спроможності портової системи. URL: https://usm.media/ampu-onovlennya-flotu-pitannya-majbutno%D1%97-spromozhnosti-portovo%D1%97-sistemi/

2. На оновлення морської інфраструктури України потрібні десятки мільйонів євро. URL: https://www.blackseanews.net/read/229992

3. Річковий транспорт України: шлях відновлення та розвитку. URL:https://kostrzhevskyi.com/denys-kostrzhevsikyj-richkovyj-transport-ukrayiny-shlyah-vidnovlennya-ta-rozvytku/

КОЛІСНИК ДЕНИС, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЛИСЕНКО ОЛЕНА**, к.е.н.,
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», м. Дніпро

ДОСВІД НАЙСТАРІШИХ ГОТЕЛІВ ЄВРОПИ

Найстаріші готелі Європи, що досі працюють, зберігають свою історичність та унікальність. Ці заклади розміщення використовують історичні будівлі, але, не дивлячись на чисельні ремонти та перебудови, їх гості мають сучасні комфортні умови проживання: номери, ліфти, ресторани. Подорожуючих приваблюють особлива атмосфера та унікальні елементи дизайну таких готелів, їх розташування [1]. Розглянемо приклади.

Zum Roten Bären, Німеччина. Готель розташовано в м. Фрайбург-ім-Брайсгау. Його засновано в 1120 р. У Європі це – найстаріший готель.

Історія створення готелю починається з гостьового будинку, який приймав подорожуючих чиновників, купців та мандрівників. Сьогодні – це відома за межами Німеччини історична атракція і пам'ятка архітектури.

В готелі для розміщення гостей працюють 25 номерів. Їх декоровано відповідно до сучасних тенденцій класичного німецького дизайну. Сам готель побудовано в районі Чорного лісу. Ціни на проживання за добу на 1 людину починаються з середнього значення 7930 грн. [2].

Центр міста Фрайбург-у-Брайсгау та Синій міст знаходяться в 10–20 хвилинах пішої ходи від готелю, а сам заклад розміщення розташовується в старій частині міста. Від готелю близько до Музею сучасного мистецтва і 5 хвилин ходи до залізничного вокзалу та зупинці автобуса.

В номерах: міні-холодильник, міні-бар, Wi–Fi, персональний сейф.

Ресторан готелю Hausbrauerei Feierling пропонує страви німецької кухні. В готелі досі працює старовинний винний льох, що є однією з його родзинок.

Основні зручності: Інтернет, цілодобове обслуговування, проведення заходів, Wi–Fi в громадських місцях, сейф, цілодобова стійка реєстрації, ліфт, кімната для перемовин.

Hotel Interlaken, Швейцарія [3]. Заснований у 1323 р. у Швейцарських Альпах як гостьовий дім при монастирі. Першими гостями були паломники та релігійні діячі. Але поступово готель став аристократичним курортом.

Краєвид з вікон готелю відкриває панораму на озера Бріц і Тун. В готелі – 61 дизайнерський оформлений номер. Будівля зберегла давню кам'яну кладку і дерев'яні конструкції. Гостям пропонують піші прогулянки і катання на лижах.

Найпопулярніші зручності: безкоштовний Wi–Fi, сімейні номери, номери для некурців, цілодобова стійка реєстрації гостей, обслуговування номерів, сніданок в номер, чай/кавоварка у всіх номерах.

Сніданок: континентальний, американський, шведський стіл (від 14000 грн.), вегетаріанський, веганський.

В готелі працює ресторан європейської кухні.

Albergo Cavalletto, Італія [4]. Цей готель відкрився в 1308 р. у Венеції. Його

призначення – проживання італійської аристократії. У сучасному готелі 107 дизайнерських декорованих номерів (стиль ренесанс), які пропонують розкіш і комфорт.

Будівля готелю розташовується біля площі Св. Марка. З вікон відкривається краєвид на канали м. Венеція і на гондоли в бухті Орсеоло. Є приватний пірс. Ціна за добу проживання починається з 13120 грн.

В 100 м від входу в готель розташовується популярний ресторан, у якому пропонують традиційні італійські страви та страви венеціанської кухні. Зі сніданком гостей запрошують за «Шведський стіл» зі свіжими фруктами, круасанами, кавою і чаєм.

Переваги:

- безкоштовний Wi–Fi;
- близько до летовища;
- для дітей – послуги няні.

Типи номерів:

- Classic;
- Classic Canal View Room;
- Superior;
- Superior Canal View Room.

Gasthof Weisses Kreuz, Австрія [5]. Готель було відкрито в 1465 р. Він був притулком у мандруючих через Альпи торговців. В готелі – 40 номерів, які поєднують сучасні зручності та тірольські традиції гостинності. Дизайнерській стиль інтер'єру має назву «альпійський», в якому використовується багато дерев'яних деталей. Але готель не пристосовано для людей з інвалідністю.

Від готелю досить близько до історичних пам'яток міста Інсбрук. На фасаді готелю і сьогодні висить кована вивіска XV століття.

Всередині:

- готичні стелі;
- старовинні меблі;
- дерев'яні підлоги;
- сільські кімнати;
- ліфт;
- телевізор;
- оббі;
- 2 кімнати для сніданків (грає класична музика);
- інтернет-куточок.

«Прем'єр Палас» або Palast–Hotel, Київ [6]. Це – найстарший з працюючих готелів Києва, який має статус 5*. Він розташовується біля бульвару Тараса Шевченка. В будівлі – 8 поверхів, на яких розміщено 289 номерів та 3 ресторани.

Наприкінці XIX ст. цим будинком володів купець Лев Гінзбург. Він облаштував у ньому приватний аристократичний будинок на 45 квартир із ліфтом. Цей готель завжди вважався фешенебельним. На вході кожного подорожнього раніше вітав особисто хтось із керівництва, дякуючи за те, що

вони обрали саме цей заклад.

Реконструювати Palast–Hotel розпочали у 1909 році. Готель вважався найпрестижнішим у м. Київ. Але будівля була зруйнована під час Другої світової війни. Потім його відновили, відремонтували та збільшили за рахунок приєднання будівлі, що належала Гінзбургу.

Номери готелю теж мають власну історію. Один із номерів, оформлених у стилі українського бароко, має назву «Гетьман» (на честь Павла Скоропадського). Ще один люкс носить ім'я Олександра Вертинського, який проживав тут 1955 року.

Висновок. Найстаріші готелі Європи і України, які сьогодні продовжують працювати, підтримують загальноприйняті традиції європейської гостинності. Основні засади їх популярності: історичність, підтримка національних традицій та вишуканість інтер'єрів і дизайну номерів, пропонування страв національних кухонь, введення сучасних комп'ютерних технологій в загальну діяльність та менеджмент.

Список використаних джерел:

1. 6 найстаріших готелів світу: як вони виглядають і чим століттями дивують мандрівників. *RBC Україна*. 2025. URL : https://www.rbc.ua/rus/styler/6-naystarishih-goteliv-svitu-chomu-yihni-1738840500.html

2. Hotel Zum Roten Baeren Freiburg. Офіційний сайт. 2025. URL : https://zum-roten-baeren-freiburg.freiburghotelsweb.com/uk/

3. Hotel Interlaken, Швейцарія. Офіційний сайт. 2025. URL : https://hotel-interlaken.interlakenhotelsweb.com/ua/

Cavalletto e Doge Orseolo. *JoinUp UA*. 2025. URL : https://joinup.ua/uk/hotel/38419

4. Гастхофф-готель Вайссес Кройц. *GoodHotelGuide*. 2025. URL : https://www.goodhotelguide.com/review/innsbruck-gasthofhotel-weisses-kreuz-1518/

5. Готелі XIX століття: фешенебельна історія готельного бізнесу. *Сайт Bigkyiv.Com.Ua.* 2025. URL : https://bigkyiv.com.ua/goteli-xix-stolittya-feshenebelna-istoriya-gotelnogo-biznesu/

КОСЕНКО ЮЛІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БОГАЦЬКА НАТАЛІЯ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЇ НА ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У сучасному світі інфляція є одним із ключових економічних явищ, яке суттєво впливає на стан національної економіки, добробут населення та фінансові результати підприємств. Для України ця проблема має особливе значення, адже тривала нестабільність, наслідки війни та зростання цін створюють значний тиск на бізнес. Підприємствам доводиться пристосовуватись до умов, у яких собівартість продукції постійно збільшується, а передбачити майбутні фінансові показники стає дедалі складніше.

За даними Національного банку України, у 2024 році рівень споживчої інфляції становив 12,9 %, а вже у березні 2025 року вона зросла до 14,6 %. Ціни на продукти харчування збільшилися майже на 20 %, а індекс цін виробників зріс більш ніж на 50 % у річному вимірі. Така динаміка означає, що витрати підприємств на сировину, енергоносії та логістику зростають швидше, ніж доходи, що безпосередньо скорочує прибутковість бізнесу та його фінансову стійкість [1].

Інфляційні процеси поступово зменшують прибутковість підприємств, оскільки реальна вартість отриманих коштів постійно знижується. Зростання витрат на сировину, паливо, енергоносії, транспорт та оренду призводить до того, що компанії змушені або підвищувати ціни на власну продукцію, або скорочувати витрати. В обох випадках це негативно впливає на фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства. Крім того, зниження купівельної спроможності населення зменшує попит, що безпосередньо відбивається на обсягах реалізації товарів і послуг [2].

Однією з найсерйозніших проблем, яку створює інфляція, є ускладнення процесу фінансового планування. Через постійні коливання цін важко прогнозувати витрати, визначати реальні доходи та формувати бюджети. Планування на тривалий період фактично втрачає сенс, адже економічна ситуація змінюється надто швидко. За результатами опитування керівників підприємств, проведеного НБУ у І кварталі 2025 року, понад 60 % бізнесів очікують, що інфляція перевищить 10 % протягом року. Це змушує компанії ухвалювати рішення в умовах постійного ризику та невизначеності [3].

Ще один важливий наслідок інфляції - знецінення грошових коштів. Якщо підприємство зберігає значні суми у готівці чи на рахунках, їх реальна вартість із часом зменшується. Гроші, які раніше могли покрити певні витрати, через кілька місяців уже не мають тієї ж купівельної сили. Щоб уникнути втрат, бізнес часто інвестує кошти у матеріальні активи, валюту чи обладнання, які здатні краще зберігати свою вартість у період нестабільності [4].

Інфляція також впливає на умови кредитування. Через зростання ризиків

фінансові установи змушені підвищувати відсоткові ставки. У 2025 році середня вартість кредитів для бізнесу становить 18–22 % річних, що значно ускладнює залучення інвестиційних ресурсів. Це обмежує можливості модернізації виробництва, оновлення основних засобів та впровадження інновацій. У підсумку підприємства змушені більше зосереджуватись на підтриманні поточної діяльності, ніж на стратегічному зростанні.

Водночас варто зазначити, що інфляція не завжди має виключно негативний вплив. Якщо її рівень залишається помірним і прогнозованим (наприклад, у межах 5–7 %), це може навіть стимулювати економічну активність. Підприємства швидше використовують кошти, активніше вкладають у розвиток, намагаються ефективніше керувати фінансами. Проблеми виникають тоді, коли інфляція стає надто високою або непередбачуваною, адже тоді порушується фінансова стабільність і знижується довіра до національної валюти.

Щоб зменшити негативні наслідки інфляції, підприємствам необхідно розробляти дієві фінансові стратегії. Зокрема, важливо раціонально використовувати ресурси, оптимізувати витрати, своєчасно переглядати ціни, швидко обертати кошти й уникати накопичення «мертвого капіталу». Доцільно також інвестувати у надійні активи та регулярно аналізувати фінансові показники, щоб своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації [5].

Отже, інфляція є невід'ємною частиною економічних процесів, але її вплив на фінансовий стан підприємств може бути різним. Все залежить від того, наскільки швидко та гнучко бізнес реагує на зміни. Підприємства, які вчасно аналізують ризики, планують дії наперед і адаптуються до нових умов, здатні не лише зберегти стабільність, а й знайти нові можливості для розвитку навіть у період інфляційного тиску.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. *Опитування підприємств щодо ділових очікувань*. І квартал 2025 року. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 20.10.2025).
2. Богацька Н. М. Аналіз ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №10.URL: https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9411 (дата звернення: 20.10.2025).
3. Петренко Л. В. Вплив макроекономічних чинників на прибутковість малих підприємств. *Вісник Київського національного університету*. Серія Економіка. 2020. № 8. С. 101–108.
4. Інфляція як макроекономічна нестабільність. *Наука і молодь у XXI сторіччі*. 2024. С. 447–450. URL: https://puet.edu.ua (дата звернення: 20.10.2025).
5. Ковальчук О. Д. Сучасні методи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Економічний вісник України*. 2023. № 12. С. 55–62.

КРАВЧУК ОКСАНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Прискорена цифровізація бізнес-процесів і розширення дистанційних форматів праці створюють нові виклики для організацій у сфері управління соціально-психологічним кліматом (далі – СПК). Якщо раніше основними факторами його формування були міжособистісні комунікації, культура діалогу й безпосередні практики колективної взаємодії, то сьогодні все більшу роль відіграють цифрові платформи, алгоритмізовані HRM системи й аналітичні технології. Такі тенденції обумовлюють потребу в розробці нових управлінських стратегій, що інтегрують соціальні, технологічні та етичні виміри взаємодії в цифрових середовищах.

Психологічна безпека є фундаментальною умовою ефективності команд і підтримки продуктивного клімату. Вона проявляється в готовності персоналу відкрито висловлювати думки, ставити питання та показувати вразливість, не боячись покарання чи осуду. У віртуальних командах така безпека не виникає сама по собі, а потребує цілеспрямованих управлінських дій, зокрема: структуровані ритуали «check-in» для контролю емоційного стану членів колективу; організація соціальних заходів, що відновлюють неформальні зв'язки; заохочення використання відкритих каналів комунікації замість приватних повідомлень [3]. Отже, управління СПК у цифровому середовищі стає проактивним і має бути інтегроване у повсякденні практики менеджменту.

Цифрове робоче середовище визначається дедалі більшою технологічною насиченістю, яка одночасно створює і можливості, і виклики. Застосування багатофункціональних цифрових платформ прискорює обмін інформацією, але збільшує навантаження на когнітивні здібності працівників [4]. Інфраструктурні зв'язки, що забезпечують інтенсивний обмін знаннями, сприяють технологічній різноманітності, проте водночас вимагають від організацій адаптивних стратегій управління, що мінімізують ризики перенавантаження [2]. Таким чином, управління СПК у цифровому середовищі має передбачати баланс між швидкістю комунікацій та стійкістю працівників до інформаційного стресу.

Розвиток цифрових аналітичних інструментів відкриває нові перспективи у моніторингу та управлінні СПК. Організаційний мережевий аналіз (ONA) дозволяє виявляти неформальних лідерів, посередників знань і бар’єри комунікацій, які часто залишаються непомітними в межах формальної ієрархії [1]. Психологічні мережеві моделі дозволяють глибше досліджувати взаємозалежності між елементами організаційного клімату й демонструють їхній кумулятивний вплив на поведінкові патерни колективів [5]. У свою чергу, перехід на віддалений і гібридний режими роботи трансформує очікування

працівників щодо контролю, автономії та підтримки, що безпосередньо відбивається на благополуччі та сприйнятті справедливості [7].

Психологічна безпека продовжує виступати визначальним предиктором командного навчання та ефективності [6], що зумовлює її центральне місце у стратегічному управлінні кліматом. Одним із перспективних напрямів розвитку є впровадження геймифікованих рішень, що сприяють підвищенню соціальної стійкості та згуртованості віртуальних колективів [8]. Використання елементів гри дозволяє формувати мотиваційне середовище, знижувати рівень стресу та підтримувати відчуття причетності в умовах цифрової ізоляції.

Систематизація управлінських практик у сфері СПК доцільна через виокремлення трьох взаємопов'язаних вимірів: технологічного, соціального та етичного. Технологічний вимір визначає можливості для комунікації та співпраці; соціальний акцентує увагу на довірі та психологічній безпеці; етичний забезпечує баланс між прозорістю аналітики й автономією працівників (табл. 1).

Таблиця 1 – **Виміри управління СПК у цифровому середовищі**

Вимір	Аналітичні індикатори	Орієнтири управлінського втручання
Технологічний	Інтенсивність використання цифрових платформ; щільність і центральність мережевих комунікацій (ONA); швидкість і різноманітність потоків знань	Проєктування архітектури цифрового робочого місця з урахуванням навантаження; редизайн комунікаційних мереж; контроль інформаційних потоків для зменшення перевантаження
Соціальний	Рівень довіри та психологічної безпеки; показники командного навчання й колективної ефективності	Інституціоналізація практик психологічної безпеки; розвиток цифрової комунікаційної компетентності; інтеграція ритуалів взаємодії у віртуальних командах
Етичний	Сприйняття прозорості аналітики; баланс контролю й автономії; вплив дистанційної роботи на благополуччя	Політики захисту даних; етичні стандарти використання HR-аналітики та ONA; програми підтримки ментального здоров'я і добробуту

Джерело: розроблено автором

Табл. 1 демонструє, що управління СПК у цифровому середовищі не може зводитися лише до технологічних рішень. Воно має охоплювати соціальну складову, що базується на формуванні довіри та психологічної безпеки, а також етичну площину, яка визначає межі використання аналітичних інструментів і впровадження політик захисту даних. Тому модель інтеграції трьох вимірів дозволяє сформувати системне бачення процесу управління та підкреслює необхідність міждисциплінарного підходу.

Управління СПК у цифровому середовищі є багатовимірним процесом, що передбачає інтеграцію технологічних, соціальних та етичних аспектів. Психологічна безпека виступає основним предиктором ефективності команд і потребує цілеспрямованого розвитку через управлінські практики довіри та відкритості. Технологічна інтенсивність створює як можливості для підвищення ефективності, так і ризики перевантаження, що вимагає адаптивних

стратегій балансування. Використання інструментів ONA та психологічних мережевих моделей забезпечує поглиблену діагностику клімату, але актуалізує проблему етичного регулювання аналітики. Перспективним напрямом є впровадження геймифікації, що зміцнює соціальну резильєнтність і сприяє розвитку конструктивних норм взаємодії. Подальші дослідження мають бути спрямовані на валідацію інтегрованої моделі управління СПК у різних організаційних контекстах та розробку автоматизованих систем моніторингу цифрового середовища.

Список використаних джерел

1. Bodan M., Miller D. Harnessing organization network analysis (ONA). *Deloitte. Insights2Action™*. URL: https://action.deloitte.com/insight/4389/harnessing-organization-network-analysis-ona (date of access: 05.09.2025).
2. Chen J., Guo G. Diversification or specialization: Measuring the impact of high-speed rail connection on technological diversity in China. *Journal of innovation & knowledge*. 2023. Vol. 8, no. 1. 100306. URL: https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100306.
3. Lechner A., Tobias Mortlock J. How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational dynamics*. 2022. No. 51(2). 100849. URL: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849.
4. Marsh E., Perez Vallejos E., Spence A. Digital workplace technology intensity: qualitative insights on employee wellbeing impacts of digital workplace job demands. *Frontiers in organizational psychology*. 2024. Vol. 2. URL: https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1392997.
5. Measuring organizational climate via psychological networks analysis / I. Menezes et al. *International journal of organization theory & behavior*. 2021. Vol. 24, no. 3. P. 229–250. URL: https://doi.org/10.1108/ijotb-08-2020-0142.
6. Mohammadpourlima N., Nygård M., P. Heris M. Leveraging gamification to strengthen social resilience and climate resilience. *Lecture notes in computer science*. Cham, 2025. P. 413–427. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-97576-9_28.
7. Psychological responses to home-working practices: a network analysis of relationships with health behaviour and wellbeing / S. Keightley et al. *Behavioral sciences*. 2024. Vol. 14, no. 11. 1039. URL: https://doi.org/10.3390/bs14111039.
8. The power of psychological safety: investigating its impact on team learning, team efficacy, and team productivity / R. Patil et al. *The open psychology journal*. 2023. Vol. 16, no. 1. URL: https://doi.org/10.2174/18743501-v16-230727-2023-36.

КУЗНЕЦОВ ЮРІЙ, аспірант
НОВІК ІРИНА, к.е.н., доцент
ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., професор
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА АКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ

Глобалізація — це складний і багатовимірний процес, який охоплює економічну, політичну, соціальну та культурну інтеграцію країн світу. У сфері бізнесу вона проявляється через розширення міжнародної торгівлі, транснаціональні інвестиції, розвиток цифрових технологій та глобальні ланцюги постачання. У 2025 році глобалізація залишається ключовим чинником, що формує конкурентне середовище, змінює бізнес-моделі та впливає на стратегічні рішення підприємств. Водночас вона породжує нові виклики, пов’язані з геополітичною нестабільністю, нерівномірним доступом до ресурсів, технологічною трансформацією та екологічними загрозами. У цій доповіді розглянуто основні глобальні виклики, що впливають на активність бізнесу, та окреслено напрями подальших досліджень [1-6].

1. *Геополітична турбулентність.* Глобальна бізнес-активність дедалі більше залежить від політичної стабільності. У 2025 році загострення конфліктів, зростання протекціонізму та санкційна політика створюють бар’єри для міжнародної торгівлі та інвестицій. Компанії змушені переглядати свої ланцюги постачання, шукати альтернативні ринки та адаптуватися до нових регуляторних умов. Зростає ризик втрати активів у нестабільних регіонах, що знижує інвестиційну привабливість. Бізнеси, особливо транснаціональні корпорації, змушені інвестувати в антикризове планування, кібербезпеку та політичний аналіз. Геополітична турбулентність також впливає на валютні коливання, що ускладнює фінансове планування та ціноутворення.

2. *Технологічна трансформація та цифровізація.* Розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейну та хмарних сервісів, змінює спосіб ведення бізнесу. У 2025 році компанії, які не інтегрували цифрові рішення, втрачають конкурентоспроможність. Автоматизація процесів дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність та покращувати клієнтський досвід. Водночас виникає потреба в нових компетенціях, перекваліфікації персоналу та захисті даних. Цифрова нерівність між країнами та регіонами створює дисбаланс у доступі до технологій. Бізнеси стикаються з викликами кібербезпеки, регуляторного контролю та етичного використання даних. Технологічна трансформація вимагає гнучкості, інноваційного мислення та стратегічного планування.

3. *Екологічні виклики та сталий розвиток.* Зміна клімату та екологічні катастрофи змушують бізнеси переосмислювати свої моделі діяльності. У 2025 році споживачі дедалі більше орієнтуються на екологічно відповідальні бренди, а інвестори — на ESG-показники (екологічні, соціальні та управлінські критерії). Компанії впроваджують "зелені" технології, енергоефективні рішення та політики сталого розвитку. Водночас це потребує значних інвестицій, змін у

виробничих процесах та адаптації до нових стандартів. Бізнеси, що ігнорують екологічні виклики, ризикують втратити репутацію, клієнтів та доступ до фінансування. Екологічна відповідальність стає не лише етичним, а й економічним імперативом.

4. *Глобальна конкуренція та зміна споживчих поведінкових моделей.* Глобалізація відкриває доступ до нових ринків, але водночас посилює конкуренцію. У 2025 році бізнеси стикаються з необхідністю постійного оновлення продуктів, адаптації до локальних культурних особливостей та швидкого реагування на зміни в споживчих уподобаннях. Споживачі стають більш вимогливими, орієнтуються на персоналізовані рішення, етичність бренду та цифрову доступність. Це змушує компанії інвестувати в маркетингові дослідження, UX-дизайн та омніканальні стратегії. Глобальна конкуренція також стимулює інновації, але водночас створює ризики для малих і середніх підприємств, які не мають достатніх ресурсів для масштабування.

Глобалізація є потужним драйвером економічного розвитку, але водночас вона породжує складні виклики для бізнесу. У 2025 році успішність підприємств залежить від їхньої здатності адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, дотримуватися принципів сталого розвитку та ефективно управляти ризиками. Бізнеси, що інтегрують глобальні тренди у свою стратегію, мають більше шансів на довгостроковий успіх.

Список використаних джерел:

1 Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства. Економіка розвитку. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

2. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

3. Перерва П.Г., Лега О.В., Яловега Л.В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси. 2024. Вип. 1. С. 58–62. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9

4. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.

5. Косенко О.П., Кобєлєва Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2014. № 33 (1076). С. 76-87.

6. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

КУЛЬГАНІК ОКСАНА, к.е.н., доцент
кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій
ГУТЯНСЬКА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ВІЙН НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах геополітичної нестабільності та глобалізації міжнародна торгівля є ключовим чинником забезпечення стійкості світової економіки. Проте зростання напруженості у торговельних відносинах між провідними економіками світу призводить до формування нових викликів і ризиків. Одним із проявів таких процесів стають торговельні війни, які дедалі частіше виступають інструментом економічної конкуренції та засобом захисту національних інтересів. Країни запроваджують мита, квоти та нетарифні бар'єри - зокрема, обмеження на експорт технологій чи санкції, що дестабілізує глобальні ринки та підриває довіру до міжнародних інституцій, зокрема до Світової організації торгівлі [1].

Актуальність дослідження зумовлена ескалацією торговельних конфліктів у 2020-х роках, насамперед між США та Китаєм з 2018 року, які вийшли за межі тарифної політики та спричинили структурні зміни у глобальних ланцюгах постачань. Зокрема, наслідком протистояння стало зниження світового ВВП на 0,3 %, переорієнтація виробництв, а також посилення протекціонізму та технологічної конкуренції у сферах мікрочіпів і штучного інтелекту. Додатково валютні маніпуляції, спрямовані на підтримку національного експорту, зумовлюють інфляційний тиск та поглиблюють глобальну економічну нерівність, особливо у країнах, що розвиваються [2].

Теоретичне підґрунтя проблеми спирається на класичні моделі міжнародної торгівлі - теорію порівняльних переваг Д. Рікардо, модель Гекшера-Оліна та концепцію нової торгівлі П. Кругмана, яка враховує вплив економії на масштабі, диференціації продуктів і ролі транснаціональних корпорацій. Історичний аналіз демонструє, що торговельні конфлікти мають циклічний характер: наприклад, тарифи Смута-Гоулі 1930 року скоротили світову торгівлю на 25 %, що поглибило Велику депресію. Створення ГАТТ у 1947 р. і СОТ у 1995 р. стало спробою інституціоналізувати глобальну торгівлю, однак у сучасних умовах їхня ефективність знижується через поширення двосторонніх угод та посилення геополітичних суперечностей [3]. На сьогодні СОТ - єдина міжнародна організація, яка встановлює глобальні правила торгівлі. На 164 її члени припадає понад 98 % світової торгівлі. Для України, частка експорту у ВВП якої становить близько 50 %, набуття членства в СОТ стало важливим чинником подальшої інтеграції України до світової економіки та забезпечення недискримінаційного та передбачуваного режиму для українських товарів і послуг на ринках членів СОТ.

Членство України в СОТ – це: участь у формуванні нових правил торгівлі шляхом проведення багатосторонніх переговорів з метою максимального

врахування інтересів вітчизняних виробників/експортерів товарів і постачальників послуг; покращення доступу українських товарів і послуг та їх постачальників до ринків кандидатів на вступ до СОТ за результатами багатосторонніх і двосторонніх переговорів; доступ до наразі найефективнішої системи вирішення торговельних спорів; можливість порушення та вирішення торговельних занепокоєнь у рамках засідань органів СОТ; участь в оглядах торговельної політики членів СОТ та інформаційній системі СОТ, використання переваг системи завчасного обміну інформацією / нотифікування щодо змін у торговельних режимах членів СОТ; можливість укладення угод про вільну торгівлю з основними та перспективними торговельними партнерами (членство в СОТ було обов'язковою передумовою для започаткування переговорів з окремими партнерами); отримання статусу країни з ринковою економікою, що є важливим позитивним чинником під час проведення антидемпінгових розслідувань стосовно українських товарів [7].

Причини виникнення торговельних війн пов'язані з прагненням держав захистити внутрішні ринки, скоротити торговельний дефіцит або здобути стратегічні переваги у високотехнологічних галузях, енергетиці та агросекторі. Показовим прикладом є торговельний конфлікт між США та Китаєм (2018-дотепер), який охопив товари вартістю понад 500 млрд дол. США, скоротивши двосторонню торгівлю на 15 % і порушивши ланцюги постачань напівпровідників. Аналогічно, суперечки між США та ЄС щодо сталі та авіації (Boeing-Airbus) завдали збитків у 10 млрд дол. США. Для України це вилилося у зниження цін на сталь на 20 % у 2022-2024 роках, скорочення експортних квот до ЄС на 10 % і зменшення валютних надходжень від зернового експорту? який становить близько 65 % структури експорту [4].

Актуальні тенденції у глобальній корпоративній структурі підтверджує рейтинг Fortune Global 500 за 2025 рік, який ранжує 500 найбільших компаній світу за виручкою за 2024 фінансовий рік. Загальна виручка цих компаній досягла рекордних 41,7 трлн дол. США (зростання на 1,8 % порівняно з 2024 роком), а прибуток - 2,98 трлн дол. США. До рейтингу увійшло 139 компаній зі США (що вперше з 2018 року перевищує показник Китаю - 137), що свідчить про посилення позицій американських корпорацій. Близько 20 % компаній із топ-500 належать до нафтогазового сектору, що демонструє збереження енергетичного домінування, тоді як технологічні гіганти ("Amazon", "Apple", "Alphabet", "Microsoft", "Meta", "Nvidia", "Tesla") забезпечили понад 2 трлн дол. виручки та 484 млрд дол. прибутку. Такі дані підтверджують концентрацію економічної потужності у високотехнологічних і енергетичних галузях, які стають епіцентром торговельних суперечок і регуляторних обмежень [8].

Загалом, глобальна торгівля зазнає процесів фрагментації, що стимулює формування нових регіональних об'єднань - таких як CPTPP і RCEP, які охоплюють близько 30 % світового ВВП. За даними МВФ у 2024 р. торговельні обмеження знизили глобальний ВВП на 0,5-1 %, що відображає системні ризики для економічного зростання. Водночас Україна демонструє прагнення до диверсифікації експортних ринків, зокрема через розширення співпраці з

Китаєм та країнами Африки. Позитивним ефектом є також стимулювання інноваційного розвитку та адаптація до вимог «зеленого» переходу, зокрема до механізму СВАМ ЄС, що сприяє модернізації промисловості [5].

Серед основних наслідків торговельних війн слід відзначити уповільнення темпів економічного зростання, дестабілізацію ланцюгів постачань (особливо у період пандемії COVID-19), зростання цін і послаблення ролі СОТ через односторонні дії держав. Для мінімізації негативних ефектів доцільно посилювати інституційну спроможність СОТ, адаптувати її до викликів цифрової торгівлі, а також розвивати диверсифікацію експорту України. Прикладом є угода про зону вільної торгівлі з Туреччиною, що забезпечила зростання українського експорту на 12 % у 2024 році [6].

Отже, глобальні торговельні війни, зумовлені протекціонізмом і геополітичною конкуренцією, створюють серйозні виклики для міжнародної економічної системи, сприяючи переформатуванню ланцюгів доданої вартості та перерозподілу сфер економічного впливу. Для України ці процеси мають подвійний ефект: з одного боку - ускладнення експорту та зниження доходів, а з іншого - стимул до інновацій, цифровізації та розвитку зеленої економіки. Послаблення інституцій СОТ і зростання значення регіональних угод (Всеосяжна та прогресивна угода про Транстихоокеанське партнерство, Всебічне регіональне економічне партнерство) сигналізують про зміну парадигми глобальної торгівлі, що потребує активної адаптації як України, так і міжнародного співтовариства.

Список використаних джерел:

1. Світові торговельні війни: особливості та наслідки. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4153 (дата звернення: 01.10.2025).
2. Торгівельні війни США і Китаю: наслідки для світової економіки. URL: https://expla.bank.gov.ua/expla/news_0110.html (дата звернення: 02.10.2025).
3. Міжнародна торгівля в умовах глобальних трансформацій. URL: https://www.researchgate.net/publication/379789148_MIZNARODNA_TORGIVLA_V_UMOVAH_GLOBALNIH_TRANSFORMACIJ (дата звернення: 03.10.2025).
4. Торговельні війни сучасності та їх вплив на економічне зростання і розвиток у світі та Україні. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_trade_wars.pdf (дата звернення: 04.10.2025).
5. Торговельні війни у світі вплинуть на економіку України - НБУ. URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/torhovelni-vijni-u-sviti-vplinut-na-ekonomiku-ukrajini-nbu.html (дата звернення: 05.10.2025).
6. Угода про зону вільної торгівлі між Україною й Туреччиною є результатом трьох десятиліть співпраці й дружби двох країн – Володимир Зеленський. URL: https://www.president.gov.ua/news/ugoda-pro-zonu-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-j-turechchin-72705 (дата звернення: 06.10.2025).
7. Україна і СОТ. URL: https://business.diia.gov.ua/export/export-sot (дата звернення: 14.10.2025)
8. Fortune Announces 2025 Fortune Global 500 List. Fortune Media Press Room. 2025. 29 July. URL: https://fortunemedia.mediaroom.com/2025-07-29-Fortune-Announces-2025-Fortune-Global-500-List (дата звернення: 14.10.2025).

КУРЕПІН ВЯЧЕСЛАВ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри методики професійного навчання,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ АГРОПІДПРИЄМСТВ

Оцінювання результативності діяльності підприємств аграрного сектору економіки має специфічний характер, що пояснюється багатомірністю їх цілей. На відміну від багатьох агрокомпаній, орієнтованих насамперед на досягнення прибутковості, є підприємства які переслідують більш комплексні завдання та виходять за межі суто економічних показників. Така особливість зумовлює потребу в розробці обґрунтованого підходу до визначення критеріїв ефективності управлінської діяльності підприємств.

Критерії ефективності діяльності підприємства та ефективності управлінської діяльності тісно взаємопов'язані, однак не є тотожними [1, с. 169]. Якщо результативність функціонування підприємства оцінюється через такі базові показники, як економність, продуктивність і досягнення кінцевих результатів, то ефективність управління відображає здатність системи управління забезпечити належний рівень цих показників. Її ключова особливість полягає в адекватності потенціалу керованого об'єкта господарювання, умовам зовнішньої середовища та стратегічним та оперативним цілям підприємства. При цьому витрати ресурсів на досягнення поставлених завдань є важливим індикатором ефективності управління.

Водночас багатокритеріальний характер цілей соціально-економічних систем, а також різноманіття підходів значно ускладнюють чітке визначення рівня управлінської результативності. Додаткову складність становить те, що очікуваний ефект може бути орієнтований як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу, що потребує гнучких та комплексних підходів до оцінювання.

Розробки останніх років містять спроби побудови досконалих та дієвих критеріїв управлінської ефективності [2, с. 579], розглянемо їх. Теорія «раціонального управління» виокремлює чотири типи управлінської діяльності: новаторсько-аналітичний, новаторсько-інтуїтивний, консервативно-аналітичний та консервативно-інтуїтивний. Найбільш ефективним вважається новаторсько-аналітичний тип, оскільки він забезпечує високі шанси підприємства на виживання в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Його характерними рисами є відданість, енергійність і здатність до новаторства, відкритість до нової інформації та ідей, генерування значної кількості ініціатив, оперативність у прийнятті рішень, уміння ефективно інтегрувати колективні процеси, чіткість у постановці цілей, готовність врахувати думку інших; терпимість до невдач.

Таким чином, ефективне управління відотожнюється з раціональним, а найбільш результативним у цьому контексті визнається новаторсько-аналітичний тип, що особливо актуально для підприємств аграрного бізнесу, де

він відповідає економічному типу місії та забезпечує стабільне функціонування в умовах динамічного середовища та високої конкуренції. Водночас жорстка залежність між раціональністю управління та його ефективністю викликає сумніви у випадках, коли місія підприємства виходить за межі суто економічних параметрів. У практиці управління значний вплив мають ситуаційні фактори [3, с. 107], зокрема здатність керівника ефективно залучати працівників до процесу управління. У реальній управлінській практиці багато залежить від ситуації, від уміння керівника залучити на свій бік співробітників, залучити їх до участі (співучасті) у процесі управління.

Теорія «спільного управління» - постає як особливий тип керівництва, що характеризується регулярними комунікативними практиками між керівником та підлеглими, відкритістю у взаємодіях та широким залученням працівників до процесів прийняття управлінських рішень. Його сутність полягає у делегуванні повноважень, інтеграції персоналу у планування та реалізацію управлінських заходів [4, с. 132], а також у формуванні малих груп, здатних самостійно генерувати ідеї, окреслювати проблеми та пропонувати шляхи їх вирішення. Ефективність цього підходу значною мірою залежить від якостей керівника, який має вирізнятися впевненістю у власних діях, високим рівнем освіченості, умінням адекватно оцінювати ініціативи підлеглих і стимулювати розвиток їх креативних здібностей.

Теорія «ситуаційного лідерства» зосереджується на визначенні сутності ефективного управління та відмінності між результативними та нерезультативними менеджерами, виходячи з ключової тези, що справжня ефективність керівника безпосередньо пов'язана з його лідерськими якостями. Лідерство трактується як здатність мобілізувати наявні ресурси, зокрема людський потенціал, для досягнення поставлених результатів, причому воно вважається необхідною умовою управлінської ефективності незалежно від стилю керівництва, специфіки завдань чи зовнішніх умов. Попри існування чисельних концепцій лідерства саме теорія «ситуаційного лідерства» розглядається як класична модель, що має безпосереднє практичне значення для організації управлінської діяльності.

Виділення критеріїв оцінювання ефективності управлінської діяльності базується на узгодженості між діяльністю об'єкта господарювання та обраним управлінським підходом: теорія «раціонального управління» застосовується у випадках, коли домінує економічна місія; концепція «часового управління» відповідає об'єктам із переважно соціальною місією; теорія «ситуаційного лідерства» є доцільною для реалізації зовнішніх і стратегічних завдань. Таким чином, визначення ефективності управлінської діяльності здійснюється через показники та категорії конкретної теоретичної моделі, вибір якої зумовлюється характером діяльності об'єкта управління в певний період його розвитку.

Узагальнюючи розгляд критеріїв ефективності управлінської діяльності в агропідприємствах, слід зазначити, що їх визначення безпосередньо залежить від діяльності підприємства, умов функціонування та стратегічних орієнтирів розвитку. Важливим фактором є застосування сучасних управлінських

концепцій [5, с. 132] – від раціонального управління та ситуаційного лідерства до інших моделей менеджменту, які дозволяють формувати адаптивні та інноваційні стратегії в умовах конкуренції та нестабільності аграрного ринку.

Основним орієнтиром в невизначених умовах для агропідприємств виступає прибутковість, але важливими стають не лише економічні результати, а й соціальні, екологічні аспекти. Це зумовлює потребу в використанні комплексного підходу, що поєднує економічність, продуктивність, результативність, а також адекватність управлінського впливу на внутрішній потенціал підприємства та зовнішні умови.

Отже, ефективність управлінської діяльності агропідприємств визначається комплексом критеріїв, що охоплюють економічні, соціальні та стратегічні аспекти їх розвитку. Вона залежить від здатності керівництва поєднувати раціональні управлінські підходи з адаптивними моделями, враховувати вплив довкілля та внутрішнього потенціалу підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише прибутковість, а й стійкість, конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Іваненко В.С. Інструментальні методи конкурентного аналізу підприємств аграрного профілю // Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді : матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Черкаси, 20 квітня 2022 р. Черкаси : ЧДБК, 2022. С. 167-170. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11430.

2. Сухорукова А. Л., Недбайло І. І. Модернізація механізму управління підприємством в умовах глобальної конкуренції // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні – 2022 : V міжнар. наук.-практ. конф. (Вінниця, 2022). Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2022. С. 578-580. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15429.

3. Іваненко В. С. Управління економічними та соціальними питаннями у сфері охорони праці на підприємствах аграрного профілю // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Мукачево, 6-7 квітня 2022 р. Мукачево : МДУ, 2022. С. 105-108. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11482.

4. Курепін В.М., Сухорукова А. Л. Особливості трудових відносин у сільському господарстві: теоретико-практичний аналіз. Modern Economics. 2025. № 51(2025). С. 130-136. DOI:https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-16.

5. Сухорукова А. Л. Модернізація механізму управління підприємством на засадах функціонального підходу в контексті європейської інтеграції // Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : міжнародна науково-практична конференція (м. Херсон-Хмельницький, 27-28 квітня 2023). Херсон : Херсонський національний технічний університет. 2023. С. 130-132. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15428.

ЛАНЧЕНКО ЄВГЕНІЙ, д.е.н., доцент, доцент кафедри економіки,
УРСАЛ ДМИТРО, аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Розвиток економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, що зумовлює зміни у формах організації бізнесу та взаємодії між продавцями й покупцями. Однією з найбільш динамічних сфер виступає електронна комерція, яка стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Її розвиток сприяє зростанню доступності товарів, розширенню ринків збуту, підвищенню ефективності господарської діяльності. Особливо важливо це для диверсифікації каналів збуту готової агропродовольчої продукції, її руху від виробників і продавців до споживачів на громадському, районному, обласному рівнях держави тощо.

Актуальним постає питання формування дієвого економічного механізму підприємств електронної комерції, що враховував би особливості цифрового середовища, швидкі темпи технологічних змін, потреби споживачів та зростаючу конкуренцію у досліджуваній сфері. Недостатня адаптованість традиційних інструментів управління до умов цифрової економіки обумовлює необхідність пошуку нових підходів до організації бізнес-процесів, управління ресурсами, фінансових потоків та взаємодії з ринковими контрагентами. До таких підприємств електронної комерції можна віднести такі торговельні компанії, як Розетка, Пром, Фозі, АТБ, Амазон тощо.

Використання цифрових технологій дозволяє деталізувати структуру витрат, прогнозувати їхні зміни та своєчасно виявляти неефективні процеси. Завдяки цьому підприємства можуть перерозподіляти ресурси на користь інноваційних і більш вигідних напрямів, підтримувати баланс між короткостроковою економією та довгостроковим розвитком. Водночас цифровізація забезпечує більш прозорий контроль за витратами, що особливо важливо для підтримки довіри з боку партнерів і споживачів. Таким чином, витрати стають не лише індикатором навантаження на підприємство, а й інструментом стратегічного управління, який визначає можливості для розвитку. Загалом взаємодія ресурсів, витрат, прибутку та управлінських рішень у цифровому середовищі формує цілісну модель функціонування економічного механізму підприємств електронної комерції.

В електронній комерції аналітика великих даних і машинне навчання стали ключовими інструментами для прийняття ефективних управлінських рішень. Оптимізація витрат є критично важливим напрямом забезпечення конкурентоспроможності. Впровадження цифрових технологій дозволяє знизити операційні витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. Одним із ефективних напрямів можна вважати побудову сучасних сховищ овочів, плодів, ягід, м’ясо-молочної продукції тощо поблизу великих міст для

оперативного забезпечення відповідного попиту населення на зазначену продукцію тощо.

Розвиток електронної комерції в Україні демонстрував динамічний процес адаптації до змінюваних умов, зокрема в умовах пандемії COVID-19 (з 2020 року) та повномасштабної агресії Росії (з 24 лютого 2022 року). Ці фактори вплинули на функціонування ринку, сприяючи новим можливостям і виникненню низки викликів. Дуже гостро проблема постала у виробників і посередників при продажу сільськогосподарської продукції, коли було порушено багато напрацьованих логістичних ланцюгів її руху, зокрема в прифронтових регіонах України.

В Україні кількість інтернет-покупців поступово зростає: у 2024 році їх було близько 11 мільйонів, що на 1 мільйон більше, ніж у 2023 році. У 2024 році українці витратили на онлайн-покупки 239 мільярдів гривень, що на 25% більше, ніж у 2023 році. Середній чек за покупку становив 1300 гривень, а в середньому кожен покупець здійснив 17 покупок протягом року. Показники свідчать про зростання довіри споживачів до онлайн-торгівлі та її інтеграцію в повсякденне життя [1]. Нині найбільша активність спостерігається в центральних та західних регіонах України, зокрема в Києві, де здійснюється 15% всіх онлайн-покупок [2], що пояснюється складністю транспортно-логістичних процесів у інших регіонах України.

Для вдосконалення економічного механізму підприємств електронної комерції слід поєднувати цифрові інновації та організаційні підходи для посилення інтеграції аналітики великих даних та алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту, управління запасами та персоналізації пропозицій.

Другий напрям – оптимізація витрат і ресурсного забезпечення через автоматизацію бізнес-процесів, впровадження хмарних сервісів та цифрових платформ управління. Це дозволяє зменшити капітальні та операційні витрати, прискорити обробку замовлень, підвищити ефективність управлінських рішень і скоротити час доставки товарів.

Третій напрям стосується фінансової стійкості та оптимального управління капіталом і зобов'язаннями. Раціональне фінансування дозволяє компаніям не лише підтримувати операційну діяльність, а й інвестувати в цифрові рішення та технологічну модернізацію, що в довгостроковій перспективі підвищує ефективність економічного механізму функціонування підприємств електронної комерції та їх стійкість.

Четвертий напрям – інтеграція організаційних і цифрових механізмів у логістику, маркетинг та клієнтський сервіс. Використання роботизованих складів, автоматизованих систем доставки товарів, аналітики поведінки споживачів та рекомендаційних сервісів штучного інтелекту дозволяє зменшити час обробки замовлень, знизити витрати на логістику й підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Список використаних джерел:

1. In 2024, Ukrainians spent UAH 239 billion on online purchases. This is 25% more than last year.

2024. https://dev.ua/news/u-2024-mu-rotsi-ukraintsi-vytratyly-na-onlain-pokupky-na-25-bilshe-nizh-torik-1734683726.
2. E-commerce in Ukraine: figures, facts, prospects of online commerce development. 2025. https://www.site2b.ua/en/web-blog-en/e-commerce-in-ukraine-figures-facts-prospects-of-online-commerce-development.html.

ЛИСЕНКО ОЛЕНА, к.е.н.,
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», м. Дніпро

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НАЙСТАРІШИМ ГОТЕЛЕМ УКРАЇНИ

Львівський готель «Жорж» є найстаршим діючим готелем України. Його адреса: м. Львів, площа Адама Міцкевича, 1/2 [1]. Готель було засновано в 1787 р. Цей гостинний двір мав назву «De La Rus» і його збудували на основі відомого в той час та популярного ресторану «Під трьома гаками». Власника закладу звали Жорж Гоффман. Він заклав на території готелю сад, побудував в'їзні брами, театральний зал, альтанки і павільйони на березі річки біля шлюзу. Наприкінці XIX століття готель було вирішено реконструювати та змінити назву на честь власника. Для цього запросили віденських архітекторів, які проектували Одеський Оперний театр.

Оновлений готель «Жорж» було відкрито 1901 року. Архітектурні рішення цього висококласного готелю у стилі неоренесансу та необароко були спроектовані віденськими архітекторами Гельмером та Фельнером [2]. Вони зберегли на фасаді скульптурні композиції і рельєфи, що підкреслювали історичний імідж будинку, але додали сучасні на той момент нововведення: центральне опалення, електричний ліфт, телефон і цілодобове водопостачання.

Також в готелі з'явилися ресторан, кав'ярня, перукарський і парфумерний салон, книжковий магазин, власна винарня. В цьому закладі проводились зібрання української й польської інтелігенції, бали та звані вечори. В подальшому готель зазнавав нових реконструкцій. У XX столітті його перейменовували на «Львів», а потім – на «Інтурист». Але після здобуття незалежності повернули назву «Жорж». Сьогодні цей працюючий готель є архітектурною пам'яткою міста. Він пропонує поселення в комфортних номерах різних категорій, які оформлені в оригінальному стилі. Особливістю є: ексклюзивні меблі, красиві люстри, оригінальні штори.

З вікон готелю відкривається вид на пам'ятник Адаму Міцкевичу. Від будівлі – 2 хвилини пішки до оперного театру і ратуші. Поблизу:

- церква Пресвятої Євхаристії – 650 м;
- музей народної архітектури і побуту «Шевченківський гай» – 100 м;
- музей мистецтва давньої української книги – 450 м;
- музей Іоана Пінзеля – 550 м;
- національний музей у Львові імені Андрея Шептицького – 500 м;
- Львівський історичний музей – 550 м;
- аптека-музей «Під чорним орлом» – 600 м;
- Львівський музей історії релігії – 750 м;
- Національний музей – 800 м;
- пам'ятник Володимиру Івасюку – 150 м;
- палац Бесядецьких – 250 м;
- палац Справедливості – 300 м;
- палац Корнякта – 550 м;

- площа Ринок – 350 м;
- палац Потоцьких – 400 м;
- палац Бандінеллі – 600 м;
- палац Семенських–Левицьких – 850 м;
- палац Любомирських – 500 м.

Стійка реєстрації працює цілодобово. Гостям надають трансфер до міжнародного летовища і залізничного вокзалу. Особливості: безкоштовний Wi–Fi; трансфер з/до летовища; сімейні номери; номери для некурців; обслуговування номерів; номери та зручності для осіб з інвалідністю; ресторан, бар; сніданок в номер.

Готель «Жорж» сьогодні – це традиції європейської розкоші та вишуканості. На його території працює ресторан «Жорж» (українська та європейська кухні). Ресторан готелю з високою стелею і незвичним освітленням є ідеальним місцем для обіду та вечері. Страви пропонують за демократичними цінами. Ресторан має яскраві винну та кавові карти. За всю історію готелю тут снідали такі відомі особистості, як: Оноре де Бальзак, Етель Ліліан Войнич, Жан Поль Сартр, Ференц Ліст, Моріс Равель, Йоганнес Брамс. Доречі, вони зупинялись саме в цьому готелі [3]. Поруч: кафе-бар Glory Cafe – 50 м, кафе-бар Urban Coffee – 50 м, кафе-бар Coffee – 50 м.

У готелі є: бар, бізнес-центр, інтернет, конференц-зал, пральня, ресторан, обслуговування номерів, паркування, трансфер (платний), зручності для гостей з обмеженими можливостями, дозволене розміщення з тваринами (до 3 кг), є ліфт та укриття в готелі.

Кількість номерів у готелі – 56. Є номери: Люкс, Напів-Люкс, одномісні та двомісні номери першої категорії та номери туристичного класу. Номери обставлені вишуканими антикварними меблями, оснащені телевізором із кабельним телебаченням. Наведемо приклади номерів.

- Стандарт двомісний. Телефон, кабельне ТБ, безкоштовний Wi–Fi, телевізор із пласким екраном. Сніданок включений (континентальний: кава або чай, сік, булочки, масло, сир, джем). Ціна за добу – 2850 грн.
- Покращений двомісний номер. Безкоштовний Wi–Fi. Сніданок включений (континентальний). Витончені елементи декору і просторий інтер'єр. Ціна за добу – 3050 грн.
- Стандарт тримісний сімейний. Мультимедіа та інтернет, телефон, кабельне ТБ, безкоштовний Wi–Fi, телевізор із пласким екраном. Сніданок включений (континентальний). Ціна за добу – 4300 грн.
- Люкс двомісний. Безкоштовний Wi–Fi. Сніданок включений (континентальний). Сучасні італійські меблі, панорама на центр Львова. Зручності в номері: міні-бар, сейф, будильник, холодильник, робочий стіл, вентилятор, опалення, камін, гардероб. Ціна за добу – 4500 грн.

Розглянемо ціни за добу проживання [4] в готелі «Жорж», Львів (табл. 1) і відобразимо їх графічно на рис. 1.

Таблиця 1- **Ціни за добу проживання в готелі «Жорж», Львів (вересень 2025 р.)**

Дата	12.09	13.09	14.09	15.09	16.09	17.09	18.09	20.09	21.09	22.09
Ціна номеру (грн.)	4580	3735	2394	2290	2290	2290	2290	2290	2394	2395

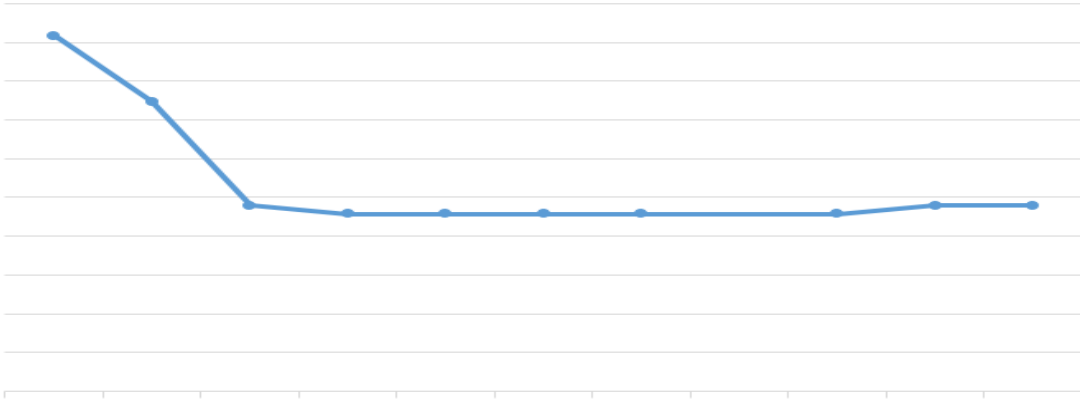


Рис. 1. Ціни за добу проживання в готелі «Жорж», Львів

Висновок. На мікрорівні управління найстарішим готелем України «Жорж», м. Львів, завжди було побудовано на використанні сучасних інноваційних рішень. В історичному плані, з 1787 р. до початку XX століття це було: відкриття на території готелю ресторану, кав'ярні, перукарського і парфумерного салонів, книжкового магазину, власної винарні. На початку XX століття – реконструкція з впровадженням центрального опалення, електричного ліфту, телефону, цілодобового водопостачання. Сьогодні це: бар, бізнес-центр, інтернет, конференц-зал, пральня, ресторан, обслуговування номерів, розміщення з тваринами, паркування, зручності для гостей з обмеженими можливостями, ліфт та укриття в готелі. Особливості керування доповнюються демократичною ціновою політикою, коли наприкінці високого сезону ціни на номери знижуються.

Список використаних джерел:

1. Найстаріші готелі світу, які вас вразять. *«Хотелс24.ЮА»*. 2025. URL : https://hotels24.ua/news/najstarishi-goteli-svitu-yaki-vas-vrazyat-11232195.html

2. 7 найстаріших готелів України. *«Хотелс24.ЮА»*. 2025. URL : https://hotels24.ua/news/7-naystarIshih-gotelIv-UkraYini-11232402.html

3. Готель Жорж. *«Хотелс24.ЮА»*. 2025. URL : https://hotels24.ua/uk/Lviv/Hotel-Zhorzh-150.html

4. Готель Жорж, Львів. URL : https://vsesanatorii.com/ua/hotel-george-lviv/ (дата звернення: 12.09.2025)

ЛУЦЕНКО ДМИТРО, аспірант
Науковий керівник – ЄРМОЛАЄВА МАРИНА, к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ВТРАТ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ВНАСЛІДОК ВОЄННИХ ДІЙ

Повномасштабна воєнна агресія Російської Федерації проти України спричинила значні втрати в аграрному секторі, який є найважливішим для економічної безпеки держави. Підприємства аграрного сектору зазнали масштабних втрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, значні території сільськогосподарських угідь забруднені продуктами горіння ПММ, заміновані, перебувають під тимчасовою окупацією. Для того, щоб з'явилася можливість розробки програм відновлення аграрної галузі, необхідно отримати інструменти визначення економічної оцінки понесених втрат. Це надасть можливість розробити дієві державні програми по відновленню галузі, надати обґрунтовані розрахунки запитів на компенсацію міжнародною спільнотою.

За даними вітчизняних аналітиків станом на кінець 2024 р. майже 17 % орних земель (4,5 млн га) перебувають під окупацією. Найбільша питома вага припадає на угіддя, розташовані у Херсонській, Запорізькій, Луганській та Донецькій областях. Крім того, ще біля 1,6 млн га сільськогосподарських угідь не можуть бути повноцінно використані у сільськогосподарській діяльності внаслідок їх незадовільного стану, спричиненого активними бойовими діями [1]. Окрім втрати земельних ресурсів, аграрна галузь потерпає від суттєвих інфраструктурних втрат та зниження урожайності сільськогосподарських культур.

Для оцінки втрат аграрного сектору доцільно розділити їх на три основних групи:

1. Прямі матеріальні витрати.
2. Непрямі витрати.
3. Втрати соціально-економічного характеру.

До прямих матеріальних втрат можна віднести знищення необоротних активів або їх значні пошкодження, які унеможливлюють використання за призначенням, втрати виробничих запасів, урожаю, поголів'я худоби та птиці, сільськогосподарських угідь.

До непрямих витрат слід віднести втрати «неявні» - втрачену вигоду, порушення логістики постачання та реалізації, блокування експортних операцій.

Втрати соціально-економічного характеру являють собою зростання рівня безробіття, особливо у прифронтових регіонах, а внаслідок цього – зменшення податкових надходжень, зниження рівня життя громади, зменшення виробництва сировини для переробної та харчової промисловості і погіршення рівня споживання продуктів харчування [2].

Перед фахівцями постало завдання проведення об'єктивної оцінки збитків,

що отримав аграрний сектор. Методологія оцінки має ґрунтуватися на поєднанні експертного, бухгалтерського та загальноекономічного підходів. Принципами такої оцінки є:

- достовірність даних;
-документальне підтвердження виявлених збитків;
- уніфікація методів дослідження;
- прозорість отриманих результатів.

При здійсненні оцінки втрат і збитків можливе використання таких методів:

- балансовий метод, згідно з яким порівнюють залишкову вартість активів підприємства до надзвичайної події та після її завершення з урахуванням можливої втрати корисності;
- метод ринкових цін, за яким відбувається визначення ринкової вартості активів, які аналогічні втраченим;
- метод грошово-нормативної оцінки земель за яким відбувається оцінка втрачених та пошкоджених сільськогосподарських угідь;
- метод визначення розміру втраченої вигоди за яким проводиться оцінка недоотриманого прибутку;
- експертна оцінка – участь сертифікованих експертів-оцінщиків для підтвердження збитків на підставі фото- та відео- фіксації понесених підприємством втрат.

Для документування понесених втрат підприємство, яке постраждало внаслідок воєнних дій, може вести Реєстр воєнних збитків, в якому зазначати характер втрат, характеристику втрачених активів, первісну вартість, період втрати, фото- та відео- файли із фіксацією втрат, документи військових адміністрацій.

На рівні держави слід запровадити централізовану систему фіксації втрат аграрного сектору. З цією метою доцільно створення національного реєстру пошкодженого майна аграрних підприємств, інформація до якого вноситиметься за участі фахівців Мінагрополітики, Держгеокадастру та місцевих громад.

Об’єктивна оцінка воєнних втрат допоможе у визначенні пріоритетів відновлення інфраструктури, проведенні заходів по розмінуванні с.г. угідь, застосуванні в аграрному секторі економіки енергоефективних технологій та модернізованої техніки.

Список використаних джерел

1. Скільки орних земель залишаються під окупацією. *AGRO REVIEW.* 2025.URL: https://agroreview.com/content/skilky-ornyh-zemel-zalyshayutsya-pid/ (Дата звернення 20.10.2025)

2. Єрмолаєва М. В. Втрати аграрних підприємств внаслідок війни: актуальні питання обліку і звітності. *Причорноморські економічні студії.* 2023. Вип. 81. С. 196-200. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/32.pdf (Дата звернення 20.10.2025)

МАГАЦ ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЧИЖ ЛЮДМИЛА**,
к.е.н, професор кафедри «Економіка і фінанси»,
Одеський національний морський університет, м. Одеса

ПРОБЛЕМИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК ЧАСТИНА СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Стійкий розвиток підприємства в умовах, орієнтованих на безпеку, охоплює такі основні аспекти, як ресурсна забезпеченість, фінансова стійкість, конкурентоспроможність, динамічність і збалансованість.

Для досягнення фінансово-економічної безпеки необхідне оптимальне співвідношення прибутковості й ризику, яке забезпечує стабільність та баланс ключових показників через застосування ефективних інструментів системи економічної безпеки.

Фінансово-економічна безпека підприємства є складною системою, що поєднує внутрішні характеристики, спрямовані на раціональне використання матеріальних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів. Її сутність полягає у забезпеченні стану, який захищає фінансово-економічні інтереси підприємства від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та створює умови для стійкої та безперервної діяльності.

Головна мета забезпечення фінансово-економічної безпеки полягає в гарантуванні максимальної ефективності та стабільності функціонування підприємства через своєчасне виявлення ризиків і загроз, а також запобігання їм. У сучасному бізнесі традиційні процеси та моделі комунікації поступово втрачають свою актуальність, тому виникає потреба в адаптації до нових поведінкових моделей споживачів. Зростаюче значення набувають якісний сервіс, швидкий зв’язок і персоналізація пропозицій.

Водночас компанії прагнуть знайти нові рішення для покращення ефективності своїх операцій і підвищення конкурентної переваги. Розвиток бізнес-середовища в Україні відкриває можливості для швидкої адаптації до змін ринку цифрових технологій.

Дослідження та впровадження сучасних цифрових інструментів стають критично важливими для кожного підприємства. Цифрова трансформація передбачає не лише встановлення новітнього обладнання чи програмних продуктів, але й кардинальні зміни в управлінських процесах, організаційній структурі та зовнішніх комунікаціях.

Управління підприємством в умовах цифровізації базується на таких ключових принципах:

- управління процесами на основі застосування автоматизованих технологій обробки, аналізу та прогнозування великих масивів даних;
- отримання та обробка даних у режимі реального часу;
- висока швидкість ухвалення рішень;
- інтерактивність середовища та висока швидкість реакції на зміни;
- орієнтація на конкретного користувача;

- формування цифрової екосистеми” [2].

Сучасні зміни в інформаційному середовищі охоплюють широкий спектр аспектів функціонування підприємств: від технологічного й економічного до соціального середовища та ринку праці.

Одним із ключових напрямів діджиталізації на підприємствах є впровадження технологій обробки великих даних, що сприяє оперативному аналізу як структурованої, так і неструктурованої інформації значних обсягів, яка надходить з внутрішнього та зовнішнього середовища [3].

Останнім часом серед фахівців усе частіше виникають дискусії щодо того, що параметр "великий" перестає бути вирішальним, і основний акцент робиться на "розумності" даних — на їхній здатності ефективно вирішувати поставлені завдання.

За даними дослідників, лише 0,5% зібраної інформації аналізується. Такий великий невикористаний потенціал може стати інструментом для значного розвитку бізнесу, і саме аналіз великих даних здатен допомогти реалізувати цю можливість [4].

Проте ефективність впровадження сучасних інформаційних технологій проявляється лише за умови комплексного підходу до інформаційних і організаційних аспектів діяльності підприємства.

Наразі в інформаційних системах багатьох компаній існує низка ключових проблем, серед яких:

- неточність і спотворення усної та візуальної інформації, переданої працівниками керівництву;
- надмірна закритість економічної інформації як для зовнішніх користувачів, так і для керівників середньої та нижньої ланок;
- ухвалення поспішних управлінських рішень на базі неповної або неточної інформації;
- накопичення зайвих або застарілих даних, що ускладнює пошук необхідної інформації й призводить до втрат робочого часу;
- невірно продумане прагнення до тотальної комп’ютеризації управлінських процесів.

З огляду на ці проблеми, логічним і необхідним кроком стає визначення оптимального мінімуму інформації, якою має володіти персонал різних рівнів управління для забезпечення ефективності роботи.

Список використаних джерел:

1. Фаріон В., Фаріон Т. Роль облікової інформації в системі управління банком. *Журнал Європейської економіки*. 2013. Т. 12. № 1. С.96-108.
2. George, G., Haas, M., & Pentland, A. From the editors – Big data and management. *Academy of Management Journal*. 2016. V. 57. pp. 321–326. URL : BigDataFTEApril2014.pdf
3. Гуренко А.В Гашутіна О.Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 739-735.
4. Мехул Раджпут. Роль великих даних у розвитку бізнесу. URL: https://www.dataversity.net/contributors/mehul-rajput/

МАРЕНИЧ ТЕТЯНА, д.е.н., професор, головний науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві
ЗАЙЧЕНКО ЄВГЕН, здобувач вищої освіти,
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, м. Харків

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В сучасних умовах глобалізаційних процесів сільське господарство України зазнає значних трансформацій. Аграрна галузь, як один із провідних секторів національної економіки, відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу та стабілізації соціально-економічної ситуації в країні. Водночас глобалізація створює як нові можливості, так і виклики для аграрної сфери. З одного боку, інтеграція України у світову економіку стимулює необхідність впровадження інноваційних технологій, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, удосконалення систем управління аграрним виробництвом та адаптації до міжнародних стандартів. При цьому саме інновації стають ключовим фактором підвищення ефективності аграрного виробництва, зростання продуктивності та екологічної сталості. З іншого боку, глобалізація супроводжується посиленням конкуренції, зміною структури ринку, впливом транснаціональних корпорацій, нерівним доступом до інновацій, що може поглиблювати диспропорції між розвиненими країнами та державами, що розвиваються. Для України, яка перебуває на етапі реформ і прагне інтегруватися до європейського економічного простору, особливо важливо враховувати ці процеси під час формування аграрної політики. Тому вивчення впливу глобалізації на інноваційний розвиток аграрного сектору України є надзвичайно актуальним.

Варто зауважити, що проблема загроз для національної економіки, пов'язаних зі стрімким розвитком глобалізаційних процесів, тривалий час перебуває в центрі наукової уваги. Водночас вплив глобалізації на інноваційний розвиток аграрного сектору України залишається недостатньо дослідженим.

Глобалізація національних економік – це процес зростаючої взаємозалежності та інтеграції економік окремих країн у рамках світового господарства [1, с. 149; 2, с. 10]. Фундаментом глобалізаційних процесів виступає формування та розширення глобальних ринків товарів, послуг, трудових ресурсів і капіталу, що передбачає: лібералізацію торгівлі та інвестицій; інтеграцію у світові ринки; технологічний трансфер; міграцію робочої сили; вплив транснаціональних корпорацій (ТНК) тощо. Проте глобалізація чинить неоднозначний вплив як на економіки окремих країн, так і на функціонування світового господарства в цілому. Складність і суперечливість сучасних глобалізаційних процесів зумовлюють різноманітність підходів до оцінки їхніх наслідків для економіки України. Киш Л. М. стверджує, що переважна більшість дослідників розглядає глобалізацію як

неминуче та здебільшого позитивне явище за умови належного управління пов'язаними з нею ризиками [2, с. 16].

Осіпова Л. В. зазначає, що сьогодні глобалізація стала однією з найважливіших особливостей сучасної світової економічної системи та визначила хід світового розвитку. Вона виступає одним із ключових детермінантів формування економічних моделей. У сучасних умовах як держави, так і суб'єкти господарювання змушені адаптуватися до глобалізаційного середовища, ефективно використовуючи його переваги та водночас враховуючи потенційні ризики і негативні наслідки. Оптимальне поєднання стратегічного планування та відповідальної економічної політики буде запорукою максимізації позитивного ефекту глобалізації та мінімізації її деструктивного впливу [3].

Глобалізація національної економіки України проявляється через: інтеграцію у міжнародну торгівлю (особливо з ЄС після підписання Угоди про асоціацію); залучення іноземних інвестицій; участь у міжнародних організаціях (Світова організація торгівлі, МВФ); трансформацію аграрного, енергетичного та фінансового секторів під впливом зовнішніх сил та ін. Позитивні та негативні наслідки глобалізації для економіки України розкрито у багатьох наукових публікаціях [1–3].

Глобалізацію національних економік доцільно розглядати як складний, багатовимірний процес, який вимагає від країн збалансованої економічної політики для максимізації вигод та мінімізації ризиків в умовах зростаючої взаємозалежності у світовому господарстві. Особливістю глобалізаційних процесів є те, що вони супроводжуються інтенсивним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, зростанням обсягів міжнародної торгівлі, підвищенням мобільності фінансових ресурсів і робочої сили, призводять до глибоких трансформацій у структурі світової економіки.

Інноваційні трансформації в агропродовольчому секторі охоплюють цифровізацію, біотехнології, стале землеробство, нові моделі дистрибуції як у світі, так і в Україні. Але вітчизняне сільське господарство, маючи значний потенціал для розвитку, стикається з браком інвестицій, недостатнім рівнем цифрової грамотності, слабкою інфраструктурою та адаптацією до воєнного стану, що сповільнює прогрес порівняно зі світовими лідерами. Зокрема, війна спричинила руйнування інфраструктури, проблеми з логістикою, брак робочої сили та падіння експорту, що ускладнює впровадження інновацій. Однак, незважаючи на труднощі, в Україні існують окремі успішні кейси впровадження цифрових технологій, біотехнологій та сталого підходу, особливо у великих агрохолдингах.

Слід відзначити, що скорочення інвестицій в інновації негативно впливає на обсяги виробництва сільськогосподарської продукції. Проблематика активізації інвестиційного процесу в агропромисловому комплексі є предметом постійної уваги наукової спільноти та експертів. Основний акцент у дослідженнях робиться на вивченні чинників, що впливають на формування сприятливого інвестиційного клімату, розробці підходів до його діагностики та

управління, а також на аналізі інвестиційної діяльності на мікро-, мезо- та макрорівнях [4–5]. Окрім того, важливим напрямом забезпечення ефективної інвестиційної політики є досягнення інституційної стабільності та правової визначеності, що, у свою чергу, сприятиме зростанню довіри інвесторів і формуванню підґрунтя для стійкого економічного розвитку.

Станом на 2024 рік обсяг капітальних інвестицій в аграрну сферу України склав понад 45 млрд грн, що становить близько 12% від загального обсягу капітальних інвестицій у національну економіку. Попри війну, агросектор залишається одним з найбільш інвестиційно активних напрямів, завдяки своєму експортному потенціалу та пріоритетному статусу в програмах відновлення країни [6]. Основні напрямки капітальних вкладень наступні: сільськогосподарська техніка та обладнання; агроінфраструктура; виробничі приміщення та склади; іригаційні системи; альтернативна енергетика в АПК.

Глобалізація охоплює економічну, соціальну, технологічну та культурну сфери, формуючи нові умови для розвитку аграрного сектору. Для України, яка активно інтегрується у світовий економічний простір, цей вплив є як стимулюючим, так і викликовим. Ключові позитивні аспекти впливу глобалізації на інноваційний розвиток аграрної сфери полягають у залученні сучасних технологій та знань, іноземних інвестицій та партнерств, поширенні міжнародних стандартів та сертифікації, посиленні конкуренції.

Так, глобалізація відкриває українському аграрному сектору доступ до передових аграрних технологій, інноваційних рішень, цифрових платформ і міжнародного досвіду. Через міжнародні програми, співпрацю з транснаціональними компаніями та участь у глобальних ланцюгах доданої вартості українські аграрії отримують можливість впроваджувати: точне землеробство (precision farming); біотехнології (ГМ-культури, біодобрива, біозасоби захисту); системи автоматизації та моніторингу врожайності, тварин; цифрові платформи для управління агробізнесом. Це сприяє підвищенню продуктивності, якості продукції та зниженню витрат.

Зарубіжні інвестори зазвичай сприймають аграрний сектор України як перспективну та стратегічно важливу сферу для вкладень. Іноземні інвестори та міжнародні фінансові організації (наприклад, ЄБРР, Світовий банк) активно фінансують проєкти модернізації та інновацій в аграрній сфері України. Глобалізація ринку сприяє: розвиткові стартапів у агротехнологіях (AgriTech); створенню кластерів та агроінноваційних хабів; реалізації інфраструктурних проєктів (логістика, зберігання, переробка продукції), що значно покращує інноваційне середовище в аграрному секторі.

Інтеграція у глобальний ринок змушує аграрний сектор України адаптуватися до міжнародних вимог якості, екологічності та безпечності продукції. Це стимулює інновації у виробничих процесах, впровадження систем менеджменту якості (ISO, HACCP), трасування продукції за допомогою цифрових рішень (blockchain, IoT). Тобто, глобалізація сприяє підвищенню технологічної та інституційної зрілості галузі.

Глобальний ринок вимагає від українських товаровиробників бути

конкурентоспроможними. Це спонукає аграріїв: впроваджувати інновації для зниження собівартості та підвищення якості; шукати нові ринки збуту та адаптувати продукцію під різні стандарти; застосовувати інноваційні підходи до маркетингу, логістики і дистрибуції. Конкуренція також стимулює створення науково-дослідних центрів і університетських програм, орієнтованих на інновації.

Поряд із позитивними аспектами глобалізація створює низку викликів для інноваційного розвитку аграрного сектору країни: технологічна залежність від іноземних компаній; ризик витіснення локальних виробників великими транснаціональними корпораціями; витік інтелектуального потенціалу (міграція фахівців); нерівномірний доступ до інновацій у малих та середніх аграрних підприємств. Ці виклики потребують державної підтримки, розвитку національної інноваційної екосистеми та захисту інтересів вітчизняного товаровиробника.

Висновки. Дослідження впливу глобалізаційних процесів на інноваційний розвиток вітчизняного сільського господарства є важливим для обґрунтування стратегічних напрямів його трансформації, підвищення рівня конкурентоспроможності галузі та забезпечення її сталого розвитку в умовах інтеграції до глобальної економічної системи. Глобалізація є потужним фактором, що стимулює інноваційний розвиток аграрного сектору України, відкриваючи доступ до технологій, інвестицій та нових ринків. Проте ефективне використання цього потенціалу можливе лише за умов активної державної політики, підтримки наукових досліджень, розвитку людського капіталу та забезпечення рівних умов для всіх учасників аграрного ринку. Глобалізація відкриває нові можливості для економічного зростання та розвитку, водночас породжуючи низку серйозних викликів, що потребують комплексного та виваженого підходу.

Список використаних джерел:

1. Вітковський Ю. П. Адаптивність економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків в умовах глобалізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 148–154. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-20

2. Киш Л. М. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки в умовах глобалізаційних процесів. *East European Science Journal*. 2020. Т. 1. № 3(55). С. 9–16. URL: https://repository.vsau.org/getfile.php/24642.pdf

3. Осіпова Л. В. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові віклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78

4. Захарчук О. В., Завальнюк О. І., Даценко О. А. Інвестиції в інноваційний розвиток сільського господарства України. *Вісник Університету «Україна»*. 2023. № 8(35). DOI: htpps://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-05

5. Білоус С. П., Новотний С. В. Проблеми інвестування регіонального АПК в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-49

6. Інвестиції в агробізнес України: виклики, можливості та пропозиції 2025 року. *Inventure*. 09.07.2025. URL: https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/investiciyi-v-agrobiznes-ukrayini:-vikliki-mozhlivosti-ta-tendenciyi-2025-roku

МЕЛЬНИЧУК РОСТИСЛАВ, аспірант
Науковий керівник – **ГНАТИШИН ЛЮДМИЛА**, д.е.н., професор, завідувачка кафедри економіки
Північний кампус Львівського Національного університету імені С.З.Ґжицького

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ НА АГРАРНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

Аграрний сектор є ключовим драйвером економіки України, забезпечуючи близько 40% експортної виручки країни (станом на 2023 рік), переважно за рахунок зернових, олійних культур та продуктів переробки, що сприяє формуванню позитивного торговельного балансу та стабілізації ВВП. Державне регулювання експортно-імпортних операцій тут спрямоване на балансування економічних інтересів: захист внутрішнього ринку від демпінгу, стимулювання експорту для валютних надходжень та інтеграцію до глобальних ланцюгів постачань, зокрема в рамках Угоди про асоціацію з ЄС. Економічні механізми регулювання включають комбінацію прямих і непрямих інструментів, таких як субсидії, пільгове кредитування та страхування ризиків, які реалізуються через Експортно-кредитне агентство (ЕКА), створене у 2018 році для компенсації відсотків за кредитами та гарантій експортних контрактів, що знижує фінансові бар'єри для аграріїв і підвищує конкурентоспроможність на міжнародних ринках [1, с. 144-146].

На практиці регулювання здійснюється через адміністративно-економічні інструменти: тарифи, квоти та ліцензування. Митні тарифи (адвалорні, специфічні чи комбіновані) застосовуються для імпорту сільгосппродукції, щоб запобігти надмірному ввезенню та зберегти внутрішні ціни, наприклад, сезонні мита на імпорт овочів та фруктів захищають вітчизняних виробників від сезонного демпінгу, сприяючи стабілізації доходів фермерів і регіональному розвитку [2, с. 95-96]. Квоти обмежують обсяги експорту критичних товарів, як-от пшениця чи соняшникова олія, для забезпечення продовольчої безпеки, при цьому мінімальні експортні ціни (встановлюються щомісяця Міністерством аграрної політики) запобігають недоотриманню валютної виручки та стабілізують бюджетні надходження. Ліцензування, посилене з 2023 року постановою КМУ № 1132, вимагає верифікації експортерів через Державний аграрний реєстр (ДАР), де "компанії з історією" (з успішними операціями на суму понад 40 млн грн) отримують спрощений доступ, а "новачки" – індивідуальні ліцензії, що мінімізує "тіньовий" ринок і збільшує податкові надходження від ПДВ [3]. Органи регулювання – Верховна Рада (визначає політику), Кабінет Міністрів (встановлює квоти), Національний банк (контролює валютні розрахунки) та Митна служба – координують процеси, забезпечуючи повернення валютної виручки в строки до 180 днів, що підтримує макроекономічну стабільність [4].

Економічний вплив регулювання проявляється у стимулюванні сталого розвитку: субсидії на перехід до органічного землеробства (до 400 євро/га в ЄС-

аналогах, адаптовані в Україні) підвищують ефективність використання ресурсів, зменшують екологічні витрати та відкривають преміум-ринки, де експорт органічної продукції зростає на 15-20% щорічно. Однак проблеми, як бюрократія та корупційні ризики в ліцензуванні, призводять до скорочення експорту на 20-30% під час воєнного стану (2022-2023 рр.), через блокаду портів і зростання логістичних витрат. Для оптимізації пропонується диджиталізація процесів (електронні сертифікати, онлайн-ліцензії), розробка 5-річної експортної стратегії з фокусом на переробку сировини та підвищення правової грамотності аграріїв, що може збільшити ВВП сектору на 5-7% [5].

У висновку, державне регулювання через економічні інструменти не лише захищає національні інтереси, але й стимулює зростання аграрного ринку, балансуючи між імпортозаміщенням і експортною орієнтацією для забезпечення макроекономічної стабільності.

Список використаних джерел:

1. Скуратов О. С. Правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств та напрями його удосконалення. Агросвіт. 2024. № 24. С. 140–151. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/5254/5305/11934.

2. Свистун Л. А., Попова Ю. М., Штепенко К. П. Державне регулювання аграрного сектору економіки в контексті забезпечення завдань сталого розвитку. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 93–98. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/95.pdf.

3. Зміна правил експорту аграрної продукції з України. Бізнес. 2024. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/225283_zmna-pravil-eksportu-agrarno-produkts-z-ukrani.

4. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12.

5. Про державне регулювання імпорту сільськогосподарської продукції: Закон України від 17.07.1997 № 468/97-ВР. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/468/97-%D0%B2%D1%80.

МИКИТЕНКО ВАЛЕРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПИСАРЕНКО СВІТЛАНА,** к.с.-г.н, доцент,
доцент кафедри підприємництва і права.
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ, ЇХ СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

На сучасному етапі економічного розвитку агропромисловий сектор є однією з ключових складових економічних систем більшості країн із ринковою економікою. Розвиток агропромислового сектору відбувається за умов високої енергетичної забезпеченості, з використанням широкого спектра агротехнічних методів, екологізації завдяки сучасним енерго- та природозберігаючим технологіям, методам меліорації та хімізації. Підтримка державою цього сектору та його основних галузей сприяє забезпеченню населення продуктами харчування, промисловості – сировиною, а зовнішньої торгівлі – експортними товарами [16, с.65].

Проблема підвищення прибутковості залишається надзвичайно актуальною. За даними Світового банку, аналіз показників кількох країн свідчить, що зростання валового внутрішнього продукту, зумовлене розвитком сільського господарства, є щонайменше вдвічі ефективнішим у зменшенні рівня бідності порівняно зі зростанням ВВП, спричиненим розвитком інших секторів економіки.

Ключовими шляхами підвищення ефективності та рентабельності виробництва в агропромислових підприємствах є такі: забезпечення лідерства у витратах через зниження собівартості сільськогосподарської продукції завдяки впровадженню інноваційних технологій у виробничі процеси; диференціація продукції; сертифікація виробленої продукції; сучасна організація бізнес-процесів; активна маркетингова стратегія [5].

За умов динамічного розвитку ринку товарів і послуг впровадження інновацій стає важливим елементом управління кожного сільськогосподарського підприємства, спрямованим на збереження та зміцнення конкурентних позицій. Проте першим кроком на шляху до інновацій є створення ефективної системи управління цими підприємствами. Інновації в управлінні сільськогосподарськими підприємствами мають бути тісно пов'язані з іншими сферами підприємницької діяльності [58].

Злагоджене функціонування та координація всіх виробничих підрозділів сільськогосподарського підприємства забезпечують його ефективну діяльність і конкурентні переваги на ринку. У сучасних економічних умовах інновації здебільшого розглядаються як процес впровадження передових технологій у виробництво, і дедалі більше уваги приділяється застосуванню цих технологій у сфері надання послуг та управлінні сільськогосподарськими підприємствами як важливим нововведенням. Інтеграція інноваційних технологій в управлінські процеси сільськогосподарських підприємств сприятиме підвищенню якості продукції та послуг [3, с. 247].

Інноваційні технології – це новітні рішення, методи та інструменти, які впроваджуються для вдосконалення продуктивності, підвищення якості продукції або послуг, та удосконалення процесів у різних напрямах діяльності.

Інноваційні технології охоплюють широкий спектр – від автоматизації та цифрових технологій до екологічних і ресурсозберігаючих підходів, що допомагають зменшити вплив на довкілля та підвищити економічну ефективність [4, с. 55].

Сільське господарство, незважаючи на можливі ризики, є досить прибутковою галуззю економіки. Щороку все більше аграрних підприємств впроваджують інноваційні технології. Однак значну частину інноваційної діяльності здійснюють великі агрохолдинги, які застосовують новітні технології не тільки у виробництві, але й у таких сферах, як управління персоналом, складування продукції та інші.

Одним із ключових факторів, що можуть уповільнити процес запровадження та освоєння інноваційних технологій, є людський фактор. Ще одним важливим фактом є те, що економічний ефект від впровадження інновацій стає помітним далеко не в перший рік їх застосування; цей процес часто триває від двох до п'яти років. Попри ці труднощі, сільське господарство продовжує зберігати лідерські позиції в структурі ВВП України. Зокрема, за даними Державної служби статистики, у 2020 році сільське, лісове та рибне господарство забезпечило 9% ВВП України, що становило 358072 млн грн [1].

Серед усіх інноваційних технологій, які впливають на людство, особливу увагу приділено рішенням, що стосуються агропромислового виробництва та забезпечення населення продуктами харчування.

Передумовою підвищення інноваційної активності в аграрній сфері стане створення ефективних механізмів управління розробкою та впровадженням інновацій і технологій. Теоретико-методологічний базис для впровадження інноваційних технологій в аграрному секторі має формуватися з урахуванням як попередніх, так і сучасних підходів до інноваційної діяльності, що, в свою чергу, робить актуальним дослідження еволюції концепцій інноваційного розвитку суспільства. Впровадження інноваційних технологій в аграрних підприємствах здійснюється, насамперед, через інтеграцію зовнішнього та внутрішнього середовища, а також через розвиток елементів внутрішнього середовища та використання наявного ресурсного потенціалу.

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції інноваційні технології стають ключовим чинником розвитку підприємницької діяльності. Вони не лише забезпечують підвищення ефективності бізнес-процесів, але й створюють умови для формування нових ринкових можливостей, покращення якості продукції та послуг, а також зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

Передусім, інноваційні технології сприяють оптимізації виробничих процесів. Використання автоматизованих систем управління, цифрових платформ, штучного інтелекту та роботизованого обладнання дозволяє знизити витрати ресурсів, підвищити продуктивність праці та мінімізувати вплив

людського фактору. Це, у свою чергу, забезпечує скорочення часу на виготовлення продукції, підвищення її якості та швидше реагування на потреби споживачів.

Важливу роль інновації відіграють у сфері маркетингу та комунікацій. Цифрові технології, зокрема соціальні мережі, електронна комерція та інтернет-маркетинг, дають підприємствам змогу встановлювати більш тісний контакт із клієнтами, оперативно реагувати на їхні потреби та формувати індивідуальні пропозиції. Це створює передумови для розвитку клієнтоорієнтованого бізнесу та побудови довгострокових партнерських відносин.

Не менш важливою є інноваційна роль у сфері фінансового менеджменту та організації бізнес-процесів. Використання фінансових технологій (FinTech), систем електронних платежів, блокчейн-технологій та «хмарних» сервісів дає змогу підвищити прозорість операцій, зменшити витрати на адміністрування та забезпечити безпеку фінансових транзакцій.

Отже, інноваційні технології виступають потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності, ефективності та динамічності підприємницької діяльності. Їх впровадження сприяє не лише вдосконаленню внутрішніх процесів підприємств, а й розвитку економіки загалом, формуючи нові підходи до ведення бізнесу та відкриваючи перспективи для сталого зростання в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Список використаних джерел:

1. Валовий внутрішній продукт за 2010-2019 рік. Державна служба статистики України. http://www.ukrstat.gov.ua/.
2. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК.* 2017. № 5. С. 65-72. http://old.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/12.pdf.
3. Квасницька Р. С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6, Т. 3. С. 247-251.
4. Ільчук М.М., Коновал І.А. Ефективність інвестиційного процесу створення та функціонування високотехнологічного сільськогосподарського підприємства. *Економіка АПК*. 2015. № 5. С. 55-61.
5. Янковська О.І. Особливості інновацій в сільському господарстві. http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2010_2/10yaoiicg.pdf.

МИРОНЕНКО МИКОЛА, к.т.н., доцент,
професор кафедри управління та адміністрування
ЛИСЕНКО ТЕТЯНА, к.т.н., доцент кафедри управління та адміністрування
УСІЧЕНКО ІРИНА, к.фіз.-мат.н.,
доцент кафедри управління та адміністрування
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

ВИСОКОМАРЖИНАЛЬНІ БІЗНЕСИ ЯК ЗАПОРУКА СТРІМКОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Від лютого 2022 року в Україні триває повномасштабна російська агресія. Запровадження воєнного стану в нашій державі вкрай негативно впливає на динаміку економічної активності. За три з половиною роки, що триває війна, національна економіка адаптувалась до викликів зовнішнього середовища. Цю думку наочно підтверджують результати господарської діяльності вітчизняних підприємств, які оприлюднюють державні органи (Держмитслужба чи Держстат України) та галузеві асоціації, як от Об'єднання підприємств «Укртрубопром» чи асоціація «Укрметалургпром».

Водночас, про стабільне відновлення економіки України у повоєнний період неможливо з упевненістю говорити, якщо не змінити існуючу модель наповнення Державного бюджету. Нині наша держава головним чином продає на зовнішні ринки головним чином сировину, або ж напівфабрикати з низьким рівнем доданої вартості у ціні. Дійсно, нині можна говорити про те, що не варто «перебирати харчами», а потрібно бути вдячним за надані спроможності щодо торгівлі [1]. Але така логіка є хибною, якщо мова йде про сталий розвиток країни у повоєнний період [2].

Досягнути успіху після закінчення бойових дій в Україні буде можливо лише завдяки виходу українських товарів на високомаржинальні сегменти міжнародного ринку. Це дозволить як збільшити надходження валютної виручки до нашої країни, так і створить нові робочі місця у повоєнній економіці держави.

Наведену вище тезу проілюструємо прикладом. Загальновідомим є факт того, що Україна є вагомим експортером на світові ринки зерна. Але торгівля збіжжям «танкерними нормами» не забезпечує державі потрібного рівня балансу в зовнішній торгівлі. З огляду на заявлену тему доповіді важливою буде наступна інформація. За даними міжнародної статистики, Україна входить у топ-15 світових експортерів горілки, а її продукція представлена у десятках країн світу: від Європи до Латинської Америки [3].

Наприклад, у 2023 році на експорт з України було спрямовано спиртних напоїв на 282 млн. дол. США. Головними торгівельними партнерами у цьому сегменті світового ринку для нас є країни Європейського Союзу, зокрема Польща та країни Балтії. Зацікавленість споживачів у цих країнах вітчизняною горілчаною продукцією багато в чому обумовлена значною кількістю емігрантів з України та їхньою зацікавленістю у придбанні продукції саме вітчизняних брендів.

Те саме можна зазначити і про ринок США і Канади. Зокрема, американський ринок відреагував на війну хвилею підтримки: у 2022 році продажі української горілки злетіли на 225% [3].

Традиційно перспективними є ринки Китаю, Південної Кореї та В'єтнаму. Вони мають стійку тенденцію до зростання через зацікавленість споживачів новою продукцією із Європи. Але конкуренція із місцевими виробниками є вкрай жорсткою.

Принагідно нагадаємо, що горілка виготовляється з натуральних інгредієнтів, зокрема зернового спирту й джерельної води, проходить кілька етапів очищення та фільтрації. Власне, це те саме зерно, але запропоноване споживачеві із преміальною націнкою.

Динаміка експорту аграрної продукції з України до країн ЄС за останні роки є позитивною. Після початку війни аграрний експорт до ЄС виріс із 27,7% ($7,7 млрд.) у 2021 році до 51,8% ($12,77 млрд.) у 2024 році [4]. Найбільшими країнами-імпортерами вітчизняної агропродукції є Іспанія, Нідерланди, Італія та Німеччина, які загалом придбали збіжжя на 6,8 млрд. дол. США [4].

Подальший розвиток підприємств аграрного сектору можливий за умови доброчесної кооперація із партнерами з інших заможних європейських та азійських країн світу. Кроки в цьому напрямкові уже здійснюються, незважаючи на воєнний стан в Україні [4].

Підводячи підсумок викладеному варто зазначити наступне. По-перше, за останні три з половиною роки вітчизняна економіка адаптувалась до викликів воєнного часу. По-друге, це відбулось завдяки ефективним діям Збройних Сил України, адже ми зберегли незалежну державу та суттєвій економічній підтримці країн вільного світу. По-третє, сталий розвиток України у майбутньому можливий лише завдяки пошукові ніш на світовому ринкові, які дозволять експортувати високомаржинальні товари.

Список використаних джерел

1. Кисляк Р. Імпорт товарів в Україну б'є рекорди від початку війни на тлі низького експорту: як це впливає на курс гривні. *URL: https://delo.ua/economy/import-tovariv-v-ukrayinu-bje-rekordi-vid-pocatku-viini-na-tli-nizkogo-eksportu-yak-ce-vplivaje-na-kurs-grivni-452234/*

2. Богдан Т. Депозити є, кредитів немає. Банківський парадокс, що гальмує українську економіку. *URL: https://zn.ua/ukr/macroeconomics/depoziti-je-kreditiv-nemaje-bankivskij-paradoks-shcho-halmuje-ukrajinsku-ekonomiku.html*

3. Волошин С. Глобальна карта українського експорту: де люблять нашу продукцію найбільше. *URL: https://24tv.ua/economy/de-populyarna-ukrayinska-produktsiya-karta-ukrayinskogo-eksportu_n2907069*

4. Експортна стратегія України 2030 року: як не втратити аграрні ринки? *URL: https://agropolit.com/spetsproekty/1051-eksportna-strategiya-ukrayini-2030-roku-yak-ne-vtratiti-agrarni-rinki*

МОЖАРСЬКА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ПРИСЯЖНЮК ОКСАНА**, к.е.н., доцент
Поліський національний університет

СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВИТРАТ У СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Витрати є одним із фундаментальних економічних понять, що відображають процеси споживання ресурсів у господарській діяльності підприємств, організацій і установ. Сучасні наукові дослідження підкреслюють, що витрати не слід розглядати виключно як фінансову категорію, що вимірює використані матеріальні, трудові чи фінансові ресурси, а як комплексний інструмент управління, який впливає на стратегічні та оперативні рішення. Витрати є важливим чинником впливу на економічну ефективність, і їхнє правильне розуміння дозволяє оптимізувати виробничі процеси, раціонально розподіляти ресурси та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. Вітчизняні та зарубіжні науковці розглядають витрати як категорію, що включає матеріальні, трудові та фінансові ресурси, необхідні для створення продукції або надання послуг, і водночас як інструмент аналізу управлінської діяльності. Сучасні підходи підкреслюють, що витрати мають не лише кількісну, а й якісну складову, оскільки від ефективності їх використання залежить фінансова стабільність і розвиток підприємства.

Вітчизняна наукова думка традиційно класифікує витрати за різними ознаками. Зокрема, їх поділяють за елементами: матеріальні витрати, що включають сировину, комплектуючі та енергію; трудові витрати, що відображають оплату праці персоналу; амортизаційні відрахування, що забезпечують відновлення основних засобів; а також витрати, пов’язані з фінансовими операціями, податками та іншими обов’язковими платежами. Інший підхід, що широко застосовується в сучасній економічній науці, передбачає класифікацію витрат за функціональним призначенням. Згідно з цим підходом, виділяють виробничі витрати, що безпосередньо пов’язані з виготовленням продукції; адміністративні витрати, які забезпечують управління підприємством; збутові витрати, що включають логістику, маркетинг та реалізацію продукції; а також витрати на науково-дослідні та інноваційні проєкти, які стимулюють розвиток виробництва. Ця класифікація дозволяє більш точно аналізувати структуру витрат і виявляти резерви для їх оптимізації [1]. Сучасні наукові дослідження акцентують увагу на поділі витрат на постійні та змінні. Постійні витрати залишаються відносно незмінними при зміні обсягу виробництва і включають орендну плату, амортизацію обладнання, адміністративні витрати. Змінні витрати, навпаки, безпосередньо залежать від обсягу виробництва та включають витрати на сировину, енергію, оплату праці виробничого персоналу.

Особливе місце в сучасній науці займає концепція витрат як управлінського інструменту. Витрати розглядаються не тільки як об’єкт обліку, але й як засіб стратегічного планування та контролю. Теоретичні дослідження

показують, що аналіз витрат дозволяє визначати ефективність використання ресурсів, порівнювати різні варіанти виробничих процесів, оптимізувати логістику та планування закупівель. Використання сучасних методів обліку витрат, таких як нормативний, за видами діяльності або калькуляційний, забезпечує можливість своєчасного прийняття управлінських рішень, що підвищує фінансову стійкість підприємства [2].

У контексті цифровізації та автоматизації облікових процесів сучасні дослідження виділяють нові аспекти управління витратами. Використання інформаційних систем і програмного забезпечення дозволяє не тільки обліковувати витрати в реальному часі, а й здійснювати прогнозування, моделювання різних сценаріїв розвитку виробництва та аналізувати економічну ефективність на рівні окремих підрозділів. Сучасні наукові підходи до витрат передбачають інтеграцію економічних, управлінських і соціальних аспектів. Витрати розглядаються як економічна категорія, що включає фінансові, матеріальні та людські ресурси, водночас як інструмент управління, що забезпечує ефективність діяльності підприємства. Значна увага приділяється не лише плануванню і обліку витрат, а й їх оптимізації шляхом раціонального використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій, автоматизації виробничих процесів та підвищення кваліфікації персоналу [3].

Таким чином, сучасні наукові дослідження пропонують комплексне розуміння витрат як багатовимірної категорії, що включає економічну, управлінську та соціальну складові. Витрати є не тільки показником використання ресурсів, а й інструментом стратегічного управління, що дозволяє планувати виробництво, оцінювати ефективність діяльності, прогнозувати фінансові результати та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. Розвиток інформаційних технологій і цифровізація облікових процесів значно підвищують роль витрат у процесі прийняття управлінських рішень та формуванні стратегії сталого розвитку. Систематичне вивчення витрат у науковій літературі дозволяє підприємствам використовувати отримані знання для оптимізації ресурсів, підвищення продуктивності і забезпечення економічної стабільності, що робить тему дослідження надзвичайно актуальною та перспективною.

Список використаних джерел:

1. Мірзоєва Т. В., Томашевська О. В. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4437.

2. Шепель І. В. Сучасні можливості організації обліку витрат підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 55 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2821.

3. Терещенко Є. Ю., Стояненко І. В., Варава В. С. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій.* 2022. № 6. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-02.

МОСІЙЧУК ІГОР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПОЛІНКЕВИЧ ОКСАНА**, д.е.н, професор,
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО ЗРОСТАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У МІНЛИВОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Розвиток будівельних підприємств в Україні відбувається у середовищі підвищеної турбулентності. Воєнні події, трансформація ринків, зміни у державній політиці та поведінці споживачів створюють ситуацію, у якій стабільність і передбачуваність майже відсутні. Це зумовлює потребу у стратегічному управлінні, орієнтованому не лише на виживання, а на формування здатності до стійкого зростання − тобто підтримання динамічного розвитку, збереження гнучкості й здатності до адаптації. У центрі такого підходу − пошук та впровадження інструментів, які дозволяють реалізовувати обрану стратегію незалежно від фаз економічного циклу.

Узагальнюючи результати проаналізованих праць [1−4], можна зробити висновок, що стійкий розвиток і конкурентоспроможність будівельних підприємств забезпечуються поєднанням стратегічного управління, цифрової трансформації, організаційної культури та інтеграції принципів ESG. Ці підходи формують цілісну систему, здатну підвищувати ефективність управлінських рішень і адаптивність підприємств до динамічного ринкового середовища.

Стійке зростання у будівельного сектору означає не лише розширення обсягів робіт, а насамперед забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію ресурсів, підвищення якості управлінських рішень та здатність до інновацій. Для вітчизняних будівельних компаній актуальним є поєднання короткострокових цілей (завантаження виробничих потужностей, фінансова ліквідність) з довгостроковими (інвестиції в технології, розвиток людського капіталу, формування партнерських мереж).

Реалізація стратегії стійкого зростання передбачає наявність узгодженої системи інструментів, які перетворюють стратегічні наміри на конкретні управлінські дії. Ці інструменти охоплюють фінансову, операційну, організаційну та комунікаційну складові управління.

Фінансові механізми становлять основу реалізації будь-якої стратегії розвитку. У будівельних підприємствах вони мають забезпечувати не лише фінансування проектів, а й стійкість у разі ринкових коливань. До ключових інструментів належать: 1) диверсифікація джерел фінансування, включно з використанням банківських кредитів, грантових програм, державно-приватного партнерства, випуску корпоративних облігацій; 2) фінансове планування на основі сценарного аналізу, що дозволяє оцінювати вплив різних сценаріїв розвитку подій − від зростання цін на будматеріали до зміни валютних курсів; 3) система управління витратами (cost management), орієнтована на підвищення

ефективності використання ресурсів на всіх етапах життєвого циклу будівельного проєкту; 4) ESG-орієнтоване інвестування, яке враховує екологічні та соціальні ризики, що стає дедалі важливішим чинником для іноземних партнерів і замовників.

Застосування цих інструментів забезпечує не лише стабільність фінансових потоків, а й підвищує довіру до підприємства як надійного учасника ринку.

Будівництво характеризується високою залежністю від проєктного підходу. Тому важливою умовою реалізації стратегії є вибудова організаційної структури, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

До ефективних інструментів належать: 1) проєктно-матрична структура управління, що дозволяє поєднувати гнучкість із контролем за виконанням робіт; 2) система управління знаннями, яка забезпечує накопичення досвіду, стандартизацію процесів і зменшення залежності від окремих фахівців; 3) впровадження управлінських стандартів (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001), що формують культуру якості та відповідальності; 4) планування компетенцій персоналу та формування внутрішніх навчальних програм, що забезпечують кадрову стійкість і мінімізують ризик професійного вигорання.

Організаційна стабільність у поєднанні з гнучкістю прийняття рішень є передумовою збереження конкурентоспроможності в середовищі, де невизначеність стає нормою.

Технологічний розвиток є ключовим напрямом забезпечення стійкого зростання у будівництві. Використання цифрових технологій змінює підходи до планування, контролю та реалізації проєктів.

До найпоширеніших інструментів належать:

- впровадження BIM-технологій (Building Information Modeling), які дозволяють створювати цифрові моделі об’єктів і координувати всі етапи їхнього будівництва;
- системи ERP та CRM, що забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих і клієнтських процесів;
- аналіз даних (data analytics) для прогнозування термінів, бюджетів і ризиків будівельних проєктів;
- цифровий моніторинг ресурсів (енергія, матеріали, логістика), який дає змогу скорочувати витрати та підвищувати енергоефективність.

Використання таких технологічних інструментів формує нову культуру управління, у якій стратегічні рішення базуються на даних, а не на інтуїції.

Для будівельних підприємств важливо діяти не ізольовано, а в рамках партнерських екосистем. Створення кластерів, галузевих асоціацій, участь у спільних інноваційних проєктах дозволяють підвищувати рівень взаємодії між бізнесом, владою та науковими установами.

Ефективними інструментами такого співробітництва є: 1) публічно-приватні партнерства у реалізації інфраструктурних проєктів; 2) галузеві угоди про сталий розвиток, які встановлюють добровільні стандарти екологічності й прозорості; 3) спільні інноваційні програми з університетами та технопарками,

що стимулюють технологічне оновлення; 4) залучення міжнародної експертизи та фінансових інституцій (наприклад, ЄБРР, USAID, GIZ) до проектів реконструкції та модернізації.

Такі партнерські інструменти посилюють позиції підприємств, забезпечують доступ до фінансування і нових знань, формують середовище довіри між учасниками ринку.

Будівельні підприємства дедалі частіше реалізують стратегії, що поєднують бізнес-цілі з принципами корпоративної відповідальності. Прозорість, етична поведінка, екологічна свідомість стають елементами нематеріального капіталу.

Комунікаційні інструменти − корпоративні звіти, відкриті платформи для взаємодії з громадськістю, соціальні ініціативи − підсилюють репутаційну складову стійкого розвитку. Для будівельної галузі це особливо важливо, оскільки довіра замовників і місцевих громад часто є вирішальним чинником у виборі підрядника.

Отже, інструменти реалізації стратегії стійкого зростання будівельних підприємств формують багатовимірну систему, у якій поєднуються фінансова стабільність, організаційна адаптивність, технологічна інноваційність і соціальна відповідальність. Їх ефективність залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності менеджменту синхронізувати коротко- і довгострокові пріоритети, перетворюючи невизначеність середовища на джерело розвитку.

У сучасних умовах успішними стають ті підприємства, які не просто реагують на зміни, а формують власні механізми стійкості − через партнерство, інновації та системне управління знаннями. Стратегія зростання втрачає сенс без інструментів її реалізації; однак саме вибір і послідовність використання цих інструментів визначають, чи зможе підприємство перетворити мінливість ринку на можливість для розвитку.

Список використаних джерел:

1. Романенко О.В. Стратегічне управління будівельними девелоперськими компаніями: український та міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-93

2. Полінкевич О., Ліпич Л. Управління підприємницькими системами в цифровій економіці в умовах сталого розвитку. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2022. Вип. 63. С. 18-28 http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.63.0.6302

3. Вахович І., Ліпич Л., Полінкевич О., Хілуха О., Кушнір О. Організаційна культура в контексті стратегії розвитку фірми. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Випуск 61. С. 254–264. http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6121

4. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Кучеренко В. В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. Інвестиції: практика та досвід. 2025. No 14. С. 93−98 https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93

МОШКОВСЬКА ОЛЕКСАНДРА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ВОРКУНОВА ОЛЬГА**,
к.е.н, доцент кафедри «Економіка і фінанси»,
Одеський національний морський університет, м. Одеса

ЕФЕКТИВНА КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ЯК ВИРІШАЛЬНА СКЛАДОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

Розробка ефективної корпоративної стратегії відіграє ключову роль для успішної діяльності та подальшого розвитку підприємств морського транспорту. Особливості цієї галузі, включаючи її унікальні виклики й можливості, вимагають специфічного підходу до створення стратегічного плану.

У результаті актуальними стають питання систематизації характерних рис морського транспорту та аналіз їх впливу на формування корпоративної стратегії. В області корпоративного управління зроблено багато наукових досліджень українськими та зарубіжними фахівцями, які оцінюють ефективність стратегій і пропонують практичні рекомендації для різних галузей.

До провідних авторів належать І. Ансофф, Г. Мінцберг, Л. Шевченко, М. Саєнко, які аналізують стратегічне планування, ризики та ефективність впровадження стратегій на підприємствах.

Корпоративна стратегія займає верхній рівень стратегічної ієрархії, визначаючи загальні напрямки діяльності підприємства: зростання, стабілізацію чи скорочення. Немає єдиного визначення цього терміна, адже науковці пропонують різноманітні трактування [1].

Попри значний обсяг досліджень у морському транспорті, вплив специфічності галузі на розробку корпоративних стратегій залишається недостатньо вивченим. Важливо систематизувати характеристики морської галузі й проаналізувати їхній вплив на ухвалення структурних та управлінських рішень.

Вивченні впливу особливостей морського транспорту на розробку корпоративних стратегій, зокрема таких факторів як розмір і тип бізнесу, географія маршрутів, міжнародні правила та стандарти, технологічний розвиток, інновації, екологічні вимоги, конкурентна ситуація, логістичні виклики, фінансові ризики, регулювання галузі та забезпечення безпеки діяльності має.

Корпоративна стратегія – це не просто сукупність стратегій підрозділів, а інтеграція їх розвитку в рамках загального плану підприємства [2]. Її розробка є одним із найбільш складних завдань стратегічного менеджменту, що передбачає аналіз видів діяльності, складання бізнес-портфеля, вибір ринків, постановку пріоритетів і формування ідеології. Тут важливо враховувати аспекти позиціонування на ринку, конкурентні переваги, управління ресурсами й плани з розширення діяльності. Підприємства морського транспорту охоплюють широкий спектр діяльності: перевезення пасажирів і вантажів здійснюються трамповими чи лінійними судноплавними компаніями, портами,

логістичними операторами та іншими організаціями транспортного сервісу.

Особливості корпоративної стратегії залежать від розміру підприємства, його сектору діяльності (судноплавство, логістика тощо), ринкових умов і організаційних цілей.

За твердженням британського економіста М. Стопфорда [3], судноплавні компанії адаптуються під унікальні запити клієнтів, що зумовлює існування трьох основних сегментів морських перевезень: лінійні, трампові та спеціалізовані перевезення.

Лінійне судноплавство характеризується різноманітністю вантажів і послуг, тоді як трампове має іншу економічну структуру.

Спеціалізовані сегменти орієнтовані на специфічні види вантажів — автомобілі, хімічні речовини тощо — і мають власну організаційну специфіку.

Морські та річкові порти є важливою складовою інтегрованої транспортної системи.

Їхнє забезпечення ефективного зв'язку з іншими видами транспорту — автомобільним чи залізничним.

Для підприємства морської галузі забезпечення стабільного зростання, підтримання високих фінансових показників і досягнення цілей, що відповідають інтересам власників, є неможливим без розробки та впровадження чітко сформованої стратегії.

У сучасних умовах успіх будь-якої стратегії безпосередньо залежить від ефективного функціонування системи фінансової безпеки. Фінансовий стан підприємств у морській галузі відіграє одну з провідних ролей, визначаючи їх конкурентоспроможність і продуктивність у ринковому середовищі.

Портові оператори певною мірою нагадують виробничі підприємства, для яких основними пріоритетами є доступ до ресурсів і новітніх технологій. Водночас транспортно-експедиторським компаніям більш важливими видаються аспекти захисту комерційної таємниці й конфіденційної інформації.

Досить часто навіть за умови стабільної діяльності та високого рівня фінансової стійкості інвестиційна привабливість таких компаній істотно залежить від зовнішніх факторів. Вплив цих факторів нерідко проявляється у вигляді ризиків, які складно враховувати чи передбачити в рамках інвестиційних проектів. Транспортні компанії мають доступ до широкого спектра фінансових ринків з численними механізмами для залучення необхідних ресурсів. Однак судноплавство, як капіталомісткий і ризиковий вид бізнесу, потребує значних вкладень для оновлення флоту та забезпечення стабільної конкурентоспроможності.

При цьому фінансові установи часто проявляють обережність у фінансуванні цього сектора, що створює додаткові труднощі у залученні потрібних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006.390 с.
2. Ansoff I. The New Corporate Strategy. Great Britain. Wiley, 1988. 288 p.
3. Stopford M. Maritime Economics: 3rd edition. New York: Routledge, 2009. 815 p.

МУЗИКА АЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **БОГАЦЬКА НАТАЛІЯ**, к.е.н, доцент,
Доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Різноманіття новітніх методів управління витратами обумовлює потребу їх глибокого вивчення та ефективного використання, отож оптимізація витрат- це важлива частина діяльності будь-якого підприємства. В умовах мінливого середовища адаптивне управління витратами підвищує конкурентоспроможність і стабільність бізнесу.

Існує чимало традиційних і сучасних методів оптимізації витрат. Традиційні, переважно, спрямовані на запобігання зростанню витрат, але в сучасних умовах їх ефективність дещо обмежена. Сам тому правильним є поєднання традиційних і стратегічних методів управління.

Серед сучасних методів варто відзначити:

1. Директ-костинг
2. Стандарт-костинг
3. Таргет-костнг
4. Кайдзен-костинг
5. CVP-аналіз
6. Кост-кілінг
7. Бенчмаркінг

Отже, розглянемо визначені вище методи. Директ-костинг - метод обліку витрат, розділяється на змінні та постійні. Стандарт-костинг контролює облік на управління витратами, кожна одиниця продукції встановлюється наперед нормованих витрат. Таргет-костинг спрямований на управління цільовою собівартістю, кайдзен-костинг, в свою чергу, забезпечує її постійне зниження в процесі виготовлення через постійне вдосконалення. CVP-аналіз дає змогу визначати точку беззбитковості та відношення між витратами її ціною і прибутком. Бенчмаркінг ґрунтується на порівнянні з найліпшими практиками конкурентів, а кост-кілінг дозволяє оперативно зменшити витрати, включно через скорочення персоналу [1].

Сучасне управління витратами підприємства передбачає інтеграцію фінансового контролю з загальною стратегією бізнесу. Це означає, що витрати розглядаються не ізольовано, а як частина стратегічного планування, що охоплює усі процеси підприємства. Цей підхід дозволяє забезпечити узгодженість фінансових і стратегічних цілей, сприяючи довгостроковій фінансовій стійкості та конкурентоспроможності. Інтеграція передбачає системний аналіз витрат, прогнозування фінансових сценаріїв і забезпечення гнучкості для швидкого реагування на зміни ринку. Це дозволяє оптимально розподіляти ресурси, контролювати ефективність підрозділів і проектів, а також зменшувати непотрібні витрати без шкоди для розвитку підприємства.

Таким чином, поєднання фінансового контролю та стратегічного

управління витратами перетворює цю функцію на ефективний інструмент підтримки стабільності, інновацій та довгострокового розвитку підприємства. [3]. Однак, в умовах економічної нестабільності та ефективного управління не всі витрати є вирішальними факторами для збереження фінансової стійкості підприємства. Тому потрібно виділити категорії витрат, які вимагають особливої уваги та адаптації (рис. 1).



Рисунок 1 – Основні категорії витрат підприємства [2]

Адаптація може в себе включати короткочасне скорочення штату, реалізація гнучких графіків роботи або зміна на часткову зайнятість. Витрати на управління можуть включати різні послуги та підтримку управлінських функцій. В умовах економічної нестабільності необхідно знизити фінансове навантаження, що може спричинити додаткові витрати. Саме тому адаптація ключових витрат є потрібною для збереження ефективності та фінансової стійкості підприємства в кризові часи. Оперативність та гнучкість в управлінні витратами дають змогу не тільки зменшити втрати, але й сформувати умови для відновлення та подальшого розвитку підприємства в умовах та після кризи [2].

Застосування АВС-методу (Activity-Based Costing) дає змогу підприємствам точніше визначати структуру витрат за окремими процесами та оцінювати їхню додану вартість. Це підвищує ефективність контролю й прийняття управлінських рішень щодо оптимізації діяльності. Завдяки АВС-методу можна виявити процеси, що споживають значну частину ресурсів без відповідного економічного ефекту, і скоротити їх без втрати якості продукції чи послуг. На відміну від традиційних підходів, цей метод забезпечує глибше розуміння взаємозв'язку між видами діяльності та витратами, що особливо важливо в умовах кризи [3].

На нашу думку, ефективне управління витратами є одним із головних чинників забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства (рис. 2). Поєднання традиційних і сучасних методів, таких як директ-костинг, стандарт-костинг, таргет-костинг, кайдзен-костинг, CVP-аналіз, кост-кілінг, бенчмаркінг та ABC-метод, дає змогу комплексно підходити до оптимізації витрат. В умовах економічної нестабільності особливого значення набуває адаптація витрат, що забезпечує гнучкість та швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. У підсумку це сприяє не лише зниженню витрат, а й створенню умов для стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.



Рисунок 2 – Система управління витратами підприємства [4]

Отже, ефективна система управління витратами, побудована на системному підході та використанні сучасного інструментарію, є вирішальним чинником забезпечення стабільності та динамічного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Подвальна В. В., Жигалкевич Ж. М. Сучасні методи до управління підприємством. URL:http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/182327 (дата звернення: 14.10.2025).
2. Склярук І. П., Драка І. С., Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7
3. Нагорна Д., Богацька Н. Планування финансового діяльности підприємства. *ЛОГОΣ. ОНЛАЙН*. 2020. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6209
4. Грещак М. Г., Гордієнко В. М., Коцюба О. С. та ін. **Управління витратами: навч. посіб.** Київ: КНЕУ, 2008. 264 с.

МУЗИЧЕНКО ВІКТОРІЯ, здобувачка третього освітнього рівня
Науковий керівник – **БАЗЕЦЬКА ГАННА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри Економіки та маркетингу
Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова, м. Харків

ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ЦИКЛИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ РЕГІОНІВ

Циклічність є базовою властивістю світового господарства й визначає довгострокову траєкторію ресурсів, ризиків та можливостей на регіональному рівні. Класичні підходи до пояснення довготривалих коливань, зокрема в традиції довгих хвиль і пов'язаних із ними багатомасштабних коливань, формують методологічну рамку для аналізу впливу фаз піднесення та спаду на фінансову динаміку територій [1]. Сучасні розробки цієї традиції уточнюють зв'язки між технологічними укладами, дифузією інновацій, перерозподілом компетенцій і структурою ринків, підкреслюючи, що саме зміна технологічних парадигм переорієнтовує інвестиційні потоки й параметри стійкості регіональних фінансових систем [2].

Операціоналізація циклічності потребує чіткого понятійного апарату: економічний цикл розглядається як повторюваний процес коливань ділової активності з відповідним впливом на платоспроможність, боргову позицію та інвестиційну спроможність галузей і територій. У цьому контексті фінансова стійкість трактується не як статичний стан, а як здатність адаптувати бюджетно-податкові, боргові та інвестиційні параметри до фаз циклу, зберігаючи керованість ризиків і доступ до фінансування [3].

Регіональний вимір циклів відбивається у хвилях інноваційного зростання, зміні спеціалізації, переформатуванні просторових ланцюгів доданої вартості. Емпіричні дослідження демонструють, що території з розвиненими знаннєвими ресурсами, диверсифікованою економічною структурою й мережевими екосистемами спроможні перетворювати спадові фази на «вікна можливостей» – через перегрупування інвестицій, оновлення структури попиту та пропозиції, а також підсилення кластерних взаємодій [4].

Глобальні дисбаланси у платіжних балансах, боргових позиціях, термінах обміну та потоках капіталу виконують роль «підсилювачів» циклічних імпульсів, задаючи амплітуду й тривалість фаз національних і регіональних економік [5]. Накопичення фінансових ризиків, шоки очікувань та прориви інституційних обмежень спричиняють кризові епізоди, що передаються каналами торгівлі, цін на сировину й фінансових ринків, зрештою відображаючись у волатильності доходів місцевих бюджетів, кредитуванні та інвестиційній активності [6].

У межах наднаціональних інтеграційних просторів визначальною стає синхронізація та асиметрія ділових циклів. Узгодженість коливань полегшує координацію контрциклічної політики, тоді як асиметрія породжує різноспрямовані імпульси, підвищуючи вразливість периферійних регіонів і

ускладнюючи калібрування фіскальних і монетарних інструментів. Для країн і регіонів, інтегрованих до європейського економічного простору, це означає потребу в інституціях, здатних оперативно враховувати фазові зсуви між центром і периферією [7].

Канали трансмісії глобальних хвиль на регіональний рівень підсилюються міжнародними фінансовими механізмами та поведінковими факторами ринків. Архітектура потоків капіталу, валютна динаміка, інструменти ринку боргу й акцій, а також транснаціональні маркетингові практики формують «системні резонанси», які, залежно від ступеня відкритості економіки та якості інституцій, можуть як амортизувати, так і підсилювати локальні реакції на глобальні шоки [8].

Український контекст демонструє накладання глобальних циклів на екзогенні безпекові (воєнні) шоки, що змінюють параметри фінансової стійкості через премії за ризик, переривання ланцюгів постачання, релокацію бізнесу, трансформацію банківського посередництва та структури попиту. Досвід адаптації фінансово-банківської системи в умовах криз засвідчує, що диверсифікація джерел фондирования, посилення буферів ліквідності, удосконалення нагляду та координація політик знижують вразливість до зовнішніх коливань і підтримують здатність регіонів до фінансування відновлення [9]. Водночас кризи мають непрямі довгострокові наслідки через людський капітал: деградація кадрового потенціалу, вигорання, релокація та розриви у відтворенні компетенцій послаблюють інституційну спроможність територій проходити спадові фази без втрати інвестиційної привабливості [10].

Сформована аналітична рамка передбачає: ідентифікацію фаз довгих і середніх циклів на глобальному рівні та їх операціоналізацію через показники технологічних змін і дифузії інновацій; побудову діагностики фінансової стійкості територій як динамічної резильєнтності на основі бюджетоутворюючих доходів, боргового навантаження, структури інвестицій і стійкості банківської мережі; урахування глобальних дисбалансів і кризових механізмів як екзогенних факторів, що визначають амплітуду та тривалість локальних коливань; моделювання ефектів синхронізації/асиметрії для інтегрованих ринків із фокусом на політичні імплікації для контрциклічних інструментів і координації на наднаціональному рівні; аналіз каналів трансмісії через міжнародні фінансові інструменти та поведінкові реакції економічних агентів, із подальшим «приземленням» на українські інституційні умови й обмеження людського капіталу.

Узагальнення цих компонент дає підстави розглядати фінансову стійкість територій як здатність керовано взаємодіяти з глобальними хвилями – мінімізуючи втрати у фазах спаду та прискорюючи структурну перебудову у фазах піднесення – і водночас підтримувати інституційну спроможність до інвестицій, інновацій і відновлення в умовах високої невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Ревякін Г. В. Закономірності циклічного розвитку глобальної економічної системи: монографія. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 140 с. URL: https://international-relations-

tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/ae2dc35f6306fb87089de5ad46f917ea.pdf
2. Tyulin A.E., Chursin A.A., Ragulina, J.V. *et al.* The development of Kondratieff's theory of long waves: the place of the AI economy humanization in the 'competencies-innovations-markets' model. *Humanities and Social Sciences Communications.* 2023, № 10, Article number: 54 (2023). DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-022-01434-8
3. Ізмайлова К. В., Бєлєнкова О. Ю., Моголівець А. А. Сутність економічних циклів та їх вплив на фінансову стійкість будівництва. *Наукові праці НДФІ*. 2019, № 2 (87). С. 139 – 150. DOI: https://doi.org/10.33763/npndfi2019.02.139
4. Esposito C. R. Cycles of regional innovative growth. *Journal of Economic Geography.* 2023, Volume 23, Issue 1. P. 209–230. DOI: https://doi.org/10.1093/jeg/lbac020
5. Єгоров А. О., Лазнева І. О., Жеронкін Б. О. Глобальні дисбаланси та кризові процеси у світовій фінансово-економічній системі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017, Випуск 12, частина 1. С. 107 – 110. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/26.pdf
6. Воронова О., Марущак С., Пугачов, М. Глобальні фінансово-економічні кризи та їх вплив на економіку держав. *Економіка та суспільство*, 2023, № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-9
7. Arčabić V., Panovska I., Tica J. Business cycle synchronization and asymmetry in the European Union. *Economic Modelling.* 2024, Vol. 139, 106811. DOI: https://doi.org/10.1016/j.econmod.2024.106811
8. Гавриш Ю. О., Симоненко А. Л. Системні резонанси в глобальній економіці: комплексний аналіз впливу міжнародних фінансових механізмів та крос-культурних маркетингових стратегій на внутрішню стабільність та конкурентоспроможність національних економік. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 33. С. 13-19. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.2
9. Шуст О.А., Варченко О.М., Крисанов Д.Ф., Драган О.О., Ткаченко К.В. Сучасні фінансово-економічні кризи і стійкість фінансово-банківської системи України. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 2. С. 130–150. DOI: https://doi.org/ 10.33245/2310-9262-2021-169-2-130-150
10. Демченко Д.А., Носова Т.І., Жадько К.С., Калмиков О.В. Зміст економічних криз та їх вплив на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023, вип. 10(43). С. 62 – 70. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).62-70

НІКІШИНА ОКСАНА. докт. екон. наук, ст. наук. співр.
гол. наук. співр. відділу ринкових механізмів та структур
НОСОВА НАТАЛІЯ, провідний інженер
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

СТІЙКІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ЧАС

Сільськогосподарське машинобудування в Україні, яке має свою давню історію, останнім часом зазнає значної трансформації внаслідок впливу технологічного прогресу, необхідності впровадження новітніх технологій та під впливом кліматичних змін. Воно забезпечує стабільний розвиток агропромислового сектору та «… є важливим чинником підтримки продовольчої безпеки [1].

Забезпеченість агровиробників сільгосптехнікою значно впливає на продуктивність праці, витрати часу на обробіток ґрунту та збір врожаю.

В Україні, навіть під час війни, збереглись базові виробництва сільгосптехніки, функціонування яких стримує війна. Тому вітчизняні агровиробники змушені купувати сільгосптехніку імпортного виробництва, частіше за все вживану, що пояснюється обмеженістю фінансових ресурсів. Що стосується вітчизняних виробників сільгосптехніки, то вони у багатьох випадках за воєнних умов були змушені або закрити виробництва, або диверсифікувати їх у більш безпечні регіони. Деякі підприємства були зруйновані внаслідок ворожих обстрілів.

Війна залишила негативний відбиток на показниках виробництва сільгосптехніки. Так, у 2022 році виробництво збиральної техніки скоротилось на 75 %, навісної техніки – на 57 % відносно довоєнного 2021 року.

Найбільшими виробниками техніки сільськогосподарського призначення в Україні є: АТ «Ельворті», Компанія ВК «Технополь», Львівагромашпроект, Львівсільмаш, Бердянські жниварки, Уманьферммаш, Промислова група «Корсунь», ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», Дубовицький завод сільгосптехніки, Хорольський механічний завод та ін. [2].

Серед перелічених виробників сільгосптехніки слід відзначити АТ «Ельворті», яке виробляє майже 40 % від загальної кількості виробництва сільгосптехніки в Україні (табл. 1).

Як видно з таблиці 1, у мирний час (2018-2021 рр.) найбільшу частку у асортиментному переліку продукції підприємства займали культиватори просапні (65 % у 2018 році), виробництво яких було вдвічі меншим (33 % у 2024 році), а виробництво культиваторів суцільних зменшилось у п’ять разів з 15 % у 2018 р. до 3 % у 2024 р. при цьому виробництво оприскувачів зросло у три рази – з 5 % у 2018 р. до 15 % у 2024 р., що свідчить про переорієнтацію потреб агровиробників на зрошувальне землеробство.

Слід відзначити, що за роки війни вітчизняні виробник сільгосптехніки стали більш резільєнтними та змогли пристосуватись до нових умов. Долаючи труднощі воєнного часу, вони змогли збільшити виробництво сільгосптехніки ,

а вітчизняні аграрії набули можливість її купувати, чому сприяло запровадження програми 25 % компенсації вартості вітчизняної техніки при її придбанні.

Таблиця 1 - **Частка сільгосптехніки виробленої АТ «Ельворті» на українському ринку у 2018-2024 роках, %**

Роки	Види техніки					
	Сівалки		Культиватори		Борони дискові	Оприскувачі
	зернові	просапні	просапні	суцільні		
2018	50	28	65	15	38	5
2019	47	27	53	10	21	7
2020	44	35	52	6	20	8
2021	41	17	40	1	14	4
2023	42	23	33	3	40	4
2024	42	15	33	3	33	15

Джерело: складено і розраховано авторами за даними [3].

Так, у 2024 р. АТ «Ельворті» збільшило виробництво й реалізацію виробленої сільгосптехніки (табл. 2).

Таблиця 2 - **Структура виробництва і реалізації сільгосптехніки АТ «Ельворті» за видами у 2023-2024 рр.***

Види техніки	Виробництво				Реалізація			
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
	тис. грн.		одиниць		тис. грн.		одиниць	
1. Сівалки	133563	189408	345	498	161620	237301	351	514
- зернові	94808	153218	241	393	112982	186134	237	387
- просапні	38755	36190	104	105	48639	51167	114	127
2. Культиватори	30462	37422	221	211	40160	44263	279	235
- просапні	21372	21937	189	170	30810	27542	249	190
- суцільні	9090	15485	32	41	9349	16721	30	45
3. Дискові борони	98779	44428	391	167	104174	62462	352	207
4. Обприскувачі	19080	19930	29	28	14076	34018	17	43
5. Посівні комплекси	11013	1028	8	1	20991	5723	10	4
6. Екскаватор-навантажувач	17770	28488	9	11	11211	16172	5	6
7. Запасні частини	42343	72001	н.д.	н.д.	61910	87973	н.д.	н.д.
8. Інше	2110	6046	н.д.	н.д.	76563	82623	3	н.д.
Разом	355120	398751	1003	916	490705	57035	1017	1009

Джерело: складено і розраховано авторами за даними [3].

При цьому фінансові показники діяльності АТ «Ельворті» зазнавали значних коливань від від'ємних до отримання незначного прибутку і ситуаціязалишалась складною. І лише 2024 рік виявився більш вдалим, коли показники виробництва і реалізації продукції показали позитивну динаміку, що дозволило підприємству зміцнити свої позиції на ринку. Під час війни підприємство зазнало значної втрати кадрового потенціалу, зокрема фахівців внаслідок мобілізації. Так, за 2021-2024 рр. кількість основних працівників скоротилась на 655 – до 273 осіб. Зокрема, склад допоміжних працівників скоротився на 60,7 5 – із 173 осіб у 2021 р. до 68 осіб у 2024 р.

Розвиток вітчизняного ринку сільгосптехніки, зокрема його експортну

складову, стримує його низька конкурентосмпроможність у боротьбі з розвиненими країнами за ринки збуту. Тому вирішення цієї проблеми є лише шляхом - підвищенням конкурентоспроможності, якому немає альтернативи.

Сьогодні, коли Україна рухається у напрямку європейської інтеграції, особливо важливі вимоги виставляються до виробництва сільгосптехніки, яка має відповідати показникам продуктивності, якості, надійності, довговічності, безпечності, міцності, здатна витримувати високий рівень навантажень. При цьому не слід забувати про вимоги щодо ощадливого ставлення до навколишнього середовища. Сучасна сільгосптехніка повинна вироблятись з дотриманням вимог точного землеробства, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність та звести до мінімуму вплив на навколишнє середовище, а також відповідати встановленим нормам та стандартам.

Зростаючий попит на автоматизацію, цифровізацію та екологічне природокористування можна задовольнити шляхом впровадження нових технологій, які здатні покрити нестачу трудових ресурсів.

Останнім часом все більшою популярністю користуються безпілотні багатофункціональні комбайни, використання GPS-навігації та новітні технології з використанням штучного інтелекту, що замінить важку ручну працю аграріїв.

А широке використання агродронів для виконання сільськогосподарських робіт в Україні набуло широкого розповсюдження, особливо в умовах війни, коли активно розробляються і виготовляються дрони різного призначення, як для воєнних цілей, так і для сільськогосподарських. Сегмент промислового виготовлення дронів зайняв одне з головних місць у секторі промисловості. Це значно полегшує працю аграріїв і сприяє технічному оснащенню агросектору. При цьому використання агродронів значно дешевше використання супутників.

Список використаних джерел:

1. Нікішина О. В., Носова Н. І. Траєкторія розвитку ринку сільськогосподарської техніки України та його суб'єктів в умовах безпекових загроз. Грааль науки : міжнар. наук. журнал. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. № 56. С. 184-203. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.021 URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/19.09.2025/44

2. Сільгосптехніка Made in Ukraine URL: https://traktorist.ua/ articles/silgosptehnika-made-in-ukraine- narodzheni-v-nezalezhniy-ukrayini

3. Звіт про управління АТ «Ельворті» за 2018-2024 рр. URL: https://elvorti.com/documents/otcheta-emitenta/otchet-po-upravleniyu/?lang=ua

ОНІЩЕНКО КРИСТИНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник - **КУЩЕНКО ОЛЕНА**, к.е.н., доцент
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

СВІТОВИЙ РИНОК ДІАМАНТІВ: ТЕНДЕНЦІЇ ПОПИТУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ринок діамантів є специфічною та стратегічно важливою сферою світової економіки, що формувався під впливом великих корпорацій, міжнародних центрів торгівлі та соціокультурних чинників. Сучасні тенденції - глобалізація, зміна споживчих уподобань, поява лабораторних діамантів, цифровізація та геополітична нестабільність суттєво трансформують механізми попиту й пропозиції.

Актуальність теми визначається економічною волатильністю (падіння цін у 2022-2025 рр.), конкуренцією з боку лабораторних каменів, а також глобальними викликами кризами, санкціями та вимогами до прозорості й етичності походження діамантів. Водночас ринок має як мікро, так і макрорівневий ефект, впливаючи на результати діяльності підприємств та економіку держав. Це підкреслює як теоретичне, так і практичне значення дослідження ринку діамантів.

Мета тез проаналізувати сучасні тенденції світового ринку діамантів, визначити фактори попиту й пропозиції та оцінити їхній вплив на мікро й макрорівнях.

Ринок діамантів має специфічні риси, що відрізняють його від класичних товарних ринків. По-перше, він обмежений природними ресурсами: основні запаси зосереджені у кількох країнах (Ботсвана, Росія, Канада, ПАР), що формує високу концентрацію пропозиції. По-друге, значний вплив на ціни мають великі корпорації, зокрема *De Beers*, які традиційно контролювали обсяги видобутку й продажів.

Попит на діаманти має соціокультурний характер: вони символізують розкіш і статус, тому залежать від економічної ситуації та доходів населення. Водночас поширення лабораторно вирощених каменів із нижчою собівартістю змінює структуру ринку й змушує виробників переглядати стратегії. Важливу роль відіграють міжнародні організації та сертифікаційні центри (*World Diamond Council, Gemological Institute of America*), що забезпечують прозорість походження та протидіють нелегальній торгівлі [1].

Нині ринок перебуває у фазі трансформації: після зростання у 2021–2022 рр. попит різко знизився у 2023–2025 рр., що спричинило падіння цін на 15–20% і скорочення прибутків провідних компаній (*De Beers, Alrosa, Debswana*). Традиційними центрами торгівлі залишаються Індія, Бельгія й Ізраїль, проте зростає роль Китаю як найбільшого споживача. Санкції проти російських алмазів призвели до перебудови постачання та посилили позиції африканських експортерів.

Ключовим викликом стало поширення лабораторних діамантів (LGD), частка яких у 2025 р. перевищила 10% світового ринку, а в США понад 30%

заручальних каблучок виготовляються саме з них. Зростає й увага до етичності та екологічності, що стимулює сертифікацію й впровадження ESG-практик. Отже, ринок перебуває під тиском падіння попиту, конкуренції з LGD, геополітичних ризиків і нових споживчих трендів, але водночас отримує імпульс до трансформації та пошуку інноваційних шляхів розвитку.

За даними McKinsey & Company (2024), можна виділити п’ять ключових тенденцій розвитку. На рис. 1 наведено узагальнення цих факторів.

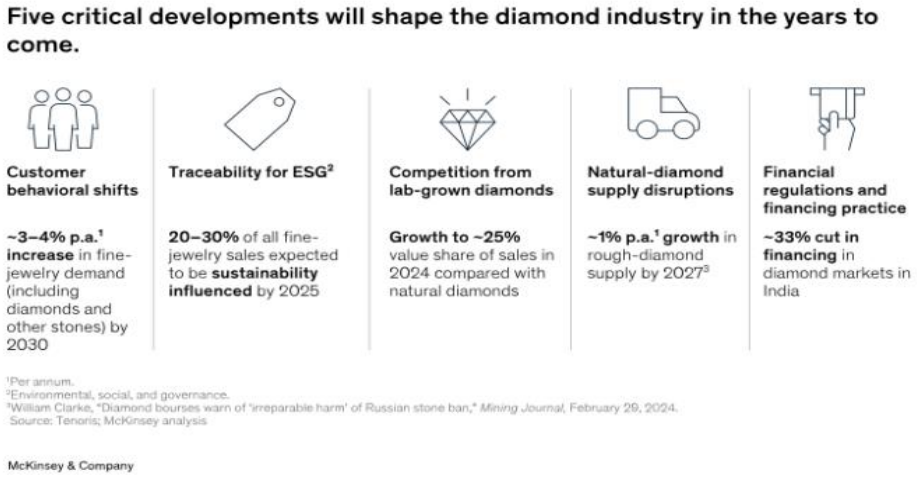


Рис. 1. Ключові тенденції розвитку світового ринку діамантів за даними McKinsey & Company (2024) [2]

За даними дослідження McKinsey & Company (2024), серед основних тенденцій розвитку світового ринку діамантів можна назвати такі:

1. Помірне відновлення попиту (3-4% зростання щороку до 2030 р.).
2. Підвищення значення ESG-факторів (20-30% продажів під їхнім впливом до 2025 р.).
3. Зростання частки лабораторних діамантів (до 25% ринку у 2024 р.).
4. Обмежене зростання видобутку природних каменів (близько 1% на рік).
5. Фінансові труднощі, зокрема скорочення кредитування в Індії на третину.

Таким чином, підприємства стикаються з комплексними викликами, але водночас отримують можливості. Перспективи розвитку пов’язані з інноваціями, цифровізацією торгівлі, диверсифікацією асортименту та переосмисленням позиціонування природних діамантів як унікальної та інвестиційної цінності. Компанії, що швидко адаптуються, отримають конкурентні переваги й забезпечать стійкий розвиток.

Список використаних джерел

1. The 2024 Diamond Crisis: An Industry at Its Breaking Point. Rapaport Magazine, 2024. URL:https://rapaport.com/magazine-article/the-2024-diamond-crisis-an-industry-at-its-breaking-point (дата звернення 01.10.2025 р.)
2. Diamond industry is at an inflection point. McKinsey & Company, 2024. URL: https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/the-diamond-industry-is-at-an-inflection-point (дата звернення 01.10.2025 р.)

ОРЕШКО КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **КУЧМІЙОВА ТЕТЯНА**, к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Ефективне управління трудовими ресурсами є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств. Кадрова політика як складова загальної стратегії управління підприємством визначає механізми підбору, мотивації, розвитку та утримання персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та економічні результати діяльності.

У сучасних умовах трансформаційної економіки та глобалізації аграрний сектор України стикається з низкою кадрових проблем, серед яких: дефіцит кваліфікованих спеціалістів, трудова міграція, старіння персоналу, низький рівень мотивації та недостатній рівень професійного розвитку працівників. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу та вдосконалення кадрової політики як інструменту управління людським капіталом.

Ефективна кадрова політика є критично важливим чинником забезпечення стабільності та продуктивності трудових колективів аграрних підприємств. У сучасних умовах економічних трансформацій, глобалізації та демографічних змін підвищується значення системного підходу до управління персоналом, що включає підбір, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих кадрів. Вивчення проблем і шляхів удосконалення кадрової політики дозволяє сформувати науково обґрунтовані рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України.

Кадрова політика – це фундаментальна складова діяльності організації, яка охоплює систему процесів, пов'язаних із залученням, відбором, розвитком та підтримкою працівників, а також формуванням корпоративної культури.

Формування кадрової стратегії є важливим елементом загальної стратегії компанії і спрямоване на забезпечення ефективного управління персоналом та розвитку людського капіталу [1]. Для аграрних підприємств це завдання стає особливо актуальним через глобальність кадрової політики в умовах високої плинності кадрів, зумовленої сезонністю робіт, що значно впливає на організацію праці. Кадровий голод в агросекторі змушує підприємства вдаватися до нетрадиційних методів залучення персоналу, таких як залучення студентів та школярів на ранніх етапах навчання. Ця тенденція має глибокі демографічні причини, оскільки війна суттєво деформувала ринок праці: згідно з даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), станом на січень 2025 року понад 6,8 млн українців перебувають за межами України як біженці, а за даними Міністерства національної єдності України, за кордоном перебувають від 25 до 30 млн українців, і понад 4,6 млн стали

внутрішньо переміщеними особами. Така демографічна криза створює серйозний дисбаланс на ринку праці, особливо в регіонах із невідповідністю між потребами й пропозицією, що ще більше підсилює необхідність цілеспрямованої кадрової стратегії для аграрного сектору.

У контексті сучасних реалій український аграрний сектор стикається з низкою системних викликів, що потребують не лише оперативного реагування, але й стратегічного переосмислення підходів до управління. Проаналізувавши ключові проблеми галузі з точки зору управлінської науки, виділа шість взаємопов'язаних аспектів, що формують комплексну кризу сучасного агробізнесу:

1. Кадрова криза: демографічні зміни та структурні дисфункції людського капіталу проявляються через масову зовнішню міграцію, внутрішнє переміщення населення та старіння кадрів. Це знижує ефективність традиційних моделей підбору та утримання персоналу, потребуючи впровадження гнучких форм зайнятості та адаптивних HR-рішень.

2. Логістичні обмеження: блокада морських маршрутів призвела до збільшення витрат на альтернативні шляхи постачання, що негативно впливає на рентабельність бізнес-моделей. Завдання менеджменту полягає в оптимізації ланцюгів поставок та інтеграції з міжнародними логістичними хабами.

3. Фінансова нестабільність: підприємства стикаються з низькою ліквідністю та обмеженим доступом до кредитних ресурсів, що створює "пастку ліквідності" і обмежує інвестиційний потенціал. Менеджмент повинен зосередитися на ефективному управлінні оборотним капіталом та пошуку альтернативних джерел фінансування.

4. Операційні ризики: безпекова ситуація безпосередньо впливає на виробничі процеси, загрожуючи життю працівників та цілісності техніки. Менеджмент має впроваджувати системи оцінки та мінімізації цих ризиків для забезпечення стабільності виробництва.

5. Інституційна невизначеність: незавершеність земельної реформи та децентралізації створює нестабільне правове середовище, ускладнюючи стратегічне планування. Управлінські рішення мають бути гнучкими та адаптивними до змін нормативної бази.

6. Кліматичний стрес: погіршення водного балансу та часті посухи вимагають технологічної трансформації виробництва. Необхідний перехід до ресурсоефективних технологій, таких як крапельне зрошення, із одночасним інвестуванням у модернізацію виробничих процесів.

Ефективна кадрова політика є ключовим чинником формування сприятливого мікроклімату в колективі та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона повинна бути спрямована на розвиток людського капіталу, забезпечення соціальної стабільності та підвищення продуктивності праці.

Основних напрямів удосконалення кадрової політики на аграрних підприємствах доцільно віднести:

- створення стимулів для інвестування в людський капітал, зокрема в

освіту, професійний розвиток, зайнятість і збереження здоров'я працівників;

- реформування системи соціальної підтримки та охорони здоров'я з орієнтацією на поєднання державних і приватних механізмів забезпечення;

- удосконалення системи прогнозування потреби у кадрах аграрного сектору, а також розробку дієвої системи працевлаштування молодих фахівців;

- збільшення фінансування на навчання та перекваліфікацію працівників аграрних підприємств;

- раціональний добір та розстановка кадрів, що сприятимуть ефективній роботі колективу й зростанню прибутковості підприємства;

- зниження рівня плинності кадрів та закріплення молодих спеціалістів у сільському господарстві;

- підвищення престижності аграрної праці через створення можливостей для самореалізації, кар'єрного росту та поліпшення умов праці;

- удосконалення мотивації персоналу, зокрема шляхом розвитку внутрішніх стимулів до професійного зростання, навчання та підвищення кваліфікації.[4]

Кадрова політика аграрних підприємств є ключовим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. В умовах воєнних, економічних і демографічних викликів ефективне управління персоналом визначає стабільність та результативність діяльності підприємств. Основними проблемами залишаються дефіцит кадрів, трудова міграція, старіння персоналу та низька мотивація працівників, що потребує системного оновлення підходів до управління людським капіталом.

Напрями удосконалення кадрової політики мають охоплювати розвиток професійної освіти, створення мотиваційної системи, підтримку молодих спеціалістів і підвищення престижності аграрної праці. Як майбутній менеджер, вважаю, що сучасна кадрова стратегія повинна бути гнучкою, орієнтованою на розвиток і соціальну відповідальність, адже саме вона стане основою ефективності й стійкого розвитку аграрного сектору України.

Список використаних джерел:

1. Кадрова політика: HR-поради для ефективного управління персоналом. Hurma. URL: https://hurma.work/blog/kadrova-politika-hr-poradi/

2. Як створити кадровий потенціал. AgroTimes. URL: https://agrotimes.ua/article/yak-stvoryty-kadrovyj-potenczial/

3. Challenges of the agribusiness sector in 2025 and opportunities for adaptation to new realities. We Build Ukraine Fund. URL: https://www.webuildukrainefund.org/uk/our-analytics/challenges-of-the-agribusiness-sector-in-2025-and-opportunities-for-adaptation-to-new-realities/

4. Кадрова політика аграрних підприємств: теоретичні аспекти та практичні орієнтири. Репозитарій Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/7d6e8567-2652-4685-a93a-0d8fdc60fd85/content

5. Пісоченко Т. С., Агафонова С. Е. Особливості трудових відносин в Україні на період встановленого карантину (Covid-19). Modern Economics. 2020. № 24(2020). С. 151-156. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-24.

ПАВЛЮХ РОМАН, аспірант
Науковий керівник – РИБЧУК АНАТОЛІЙ, д.е.н, профеоср,
професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасна економіка знань вимагає не лише високого рівня науково-технічного потенціалу, але й активної та цілеспрямованої участі держави у створенні сприятливих умов для інноваційного розвитку. У глобалізованому світі інновації стають головним ресурсом зростання продуктивності та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Тому саме державна підтримка через різноманітні фінансові інструменти посідає ключове місце у системі формування інноваційного середовища. Фінансові механізми держави спрямовані не лише на пряме стимулювання наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіт, але й на забезпечення ефективної комерціалізації наукових розробок, розширення ринку інноваційних продуктів та розвиток інституційної інфраструктури. До таких інструментів належать державні гранти, субсидії, податкові пільги для підприємств, що впроваджують інновації, а також спеціальні фонди підтримки стартапів і венчурних проєктів.

Важливою складовою державної політики є також стимулювання державно-приватного партнерства, що дозволяє поєднувати фінансові ресурси держави та бізнесу для реалізації масштабних інноваційних проєктів. Крім того, стратегічна роль держави проявляється у створенні сприятливого інвестиційного клімату, формуванні ефективної системи інноваційних кластерів, технопарків та бізнес-інкубаторів, які забезпечують взаємодію науки, бізнесу і влади. Тому фінансові інструменти державної підтримки інноваційної діяльності виступають важливим чинником розвитку національної економіки, сприяючи її переходу від сировинної та індустріальної моделі до економіки знань, де головним ресурсом виступає інтелектуальний капітал і технологічні новації [3].

Виділення коштів із державного бюджету на стратегічно важливі напрями розвитку науки та технологій виступає фундаментальною умовою формування інноваційної економіки. Одним із ключових інструментів цього процесу є програми цільового фінансування досліджень і розробок (funding of R&D), які спрямовані на забезпечення стійкого науково-технологічного зростання. Важливу роль відіграють державні гранти, що надаються університетам, науково-дослідним установам та інноваційним стартапам для стимулювання новаторських ідей і створення конкурентоспроможних розробок. Особлива увага приділяється підтримці прикладних досліджень, орієнтованих на реальні потреби національної економіки та суспільства. Це дозволяє не лише генерувати нові знання, а й забезпечувати їх швидке впровадження у виробничу практику, розвивати високотехнологічні галузі, сприяти модернізації

промисловості та формуванню нових ринків. Завдяки такому підходу бюджетне фінансування стає інструментом стратегічного розвитку, що забезпечує синергію науки, освіти та бізнесу.

Державні інноваційні фонди виступають важливим інструментом підтримки розвитку підприємництва та технологічних новацій. Вони охоплюють спеціалізовані фонди підтримки стартапів, а також механізми венчурного фінансування, що спрямовані на стимулювання високоризикових, але перспективних проєктів. Однією з ключових функцій таких фондів є співфінансування інноваційних ініціатив у партнерстві з приватними інвесторами, що дозволяє знизити рівень ризиків і підвищити привабливість інвестицій у нові технології. Особлива увага приділяється фінансуванню на ранніх етапах життєвого циклу інновацій, коли приватний капітал здебільшого уникає вкладень через високий рівень невизначеності. У таких випадках державні фонди забезпечують "стартовий поштовх" для ідей, сприяючи їхньому перетворенню на комерційно успішні продукти чи технології. Водночас ці фонди виконують і системну роль – формують інноваційну екосистему, що поєднує науково-дослідні установи, університети, бізнес і державу, створюючи умови для сталого розвитку економіки знань.

Механізми державно-приватного партнерства (ДПП) виступають важливим інструментом стимулювання інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності економіки. Вони забезпечують можливість реалізації масштабних проєктів, що потребують значних фінансових ресурсів і високого рівня експертизи, шляхом поєднання зусиль держави та бізнесу. Одним із ключових напрямів є спільне фінансування великих інноваційних ініціатив, де держава гарантує стабільність і правову підтримку, а приватні партнери забезпечують гнучкість, управлінські компетенції та додаткові інвестиції. Особлива увага приділяється залученню капіталу у стратегічно важливі сфери, такі як відновлювана енергетика, біотехнології, інформаційно-комунікаційні технології, цифровізація державних та бізнес-процесів [1, с. 25].

Важливим принципом функціонування ДПП є справедливий розподіл ризиків між державою та приватними інвесторами, що дозволяє мінімізувати фінансові втрати та підвищити привабливість інноваційних проєктів для бізнесу. Крім того, на основі державно-приватного партнерства активно формується мережа інноваційних кластерів, технопарків і науково-технологічних хабів, які стають платформами для інтеграції науки, бізнесу та виробництва, сприяють обміну знаннями, створенню стартапів та розвитку високотехнологічних галузей. Тобто, ДПП не лише забезпечує фінансування, а й створює ефективну екосистему для інновацій, поєднуючи державні пріоритети розвитку з підприємницькою ініціативою та глобальними інвестиційними потоками.

Субсидії та дотації залишаються важливими й ефективними інструментами фінансової підтримки інноваційної діяльності, оскільки вони безпосередньо знижують фінансове навантаження на підприємства та створюють стимули для активного впровадження новітніх технологій. Пряма державна підтримка може

полягати у наданні підприємствам коштів для реалізації інноваційних проєктів, що сприяє прискоренню модернізації виробництва та зменшує ризики інвесторів. Важливим напрямом є часткова компенсація витрат на придбання сучасного обладнання, програмного забезпечення чи ліцензій, що дозволяє бізнесу швидше впроваджувати високотехнологічні рішення та виходити на нові ринки.

Окреме значення мають дотаційні програми, спрямовані на підвищення рівня екологічності та енергоефективності виробництва, адже вони стимулюють підприємства до використання «зелених» технологій, скорочення викидів шкідливих речовин і раціонального використання енергоресурсів. Такий підхід не лише зменшує негативний вплив на довкілля, а й підвищує міжнародну конкурентоспроможність продукції, оскільки екологічні стандарти стають ключовими критеріями на глобальних ринках. Завдяки субсидіям та дотаціям держава формує умови для сталого розвитку інноваційного середовища, де поєднуються економічна ефективність, соціальна відповідальність і технологічний прогрес.

Фінансові інструменти державної підтримки виступають ключовим чинником формування інноваційної економіки, оскільки саме вони визначають можливості для розвитку наукових досліджень, впровадження новітніх технологій та комерціалізації інноваційних рішень. Їхня ефективність значною мірою залежить від прозорості та справедливості розподілу ресурсів, чіткої цільової спрямованості на пріоритетні напрями розвитку, а також від здатності забезпечувати синергію з приватними інвестиціями [2, с. 146].

Комплексне використання різних фінансових інструментів – бюджетного фінансування стратегічних програм, податкових стимулів для підприємств-інноваторів, кредитно-гарантійних механізмів для зменшення ризиків інвестицій, а також механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) – створює багатофакторне середовище підтримки. Такий підхід дозволяє поєднувати державні й приватні ресурси, сприяти залученню венчурного капіталу, формуванню інноваційної інфраструктури та підтримці стартапів на ранніх етапах їхнього розвитку.

Отже, у результаті фінансові інструменти державної підтримки не лише забезпечують стимулювання інноваційної активності, а й виступають основою для довгострокової конкурентоспроможності національної економіки, підвищення її стійкості до глобальних викликів і формування економіки знань як базиса інноваційного розвитку.

Список використаних джерел:

1.Борисенко О.П. Фінансові механізми державної підтримки інноваційного розвитку підприємництва в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2022, № 3 (34). С. 20–26.

2.Загурський В.Ф. Державно-інституційне забезпечення інноваційної моделі економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023, № 2 (104). С. 144–149.

3.Савастєєва О.М., Журавльова Т.О., Скляров Д.Ю. Державна фінансова підтримка інноваційної діяльності в національних умовах неоіндустріального розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022, № 35.

ПАЛЬКО ЮРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КРАСНЯК ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПРОМИСЛОВОСТІ СВІТУ З ІНШИМИ СФЕРАМИ ЕКОНОМІКИ КРАЇН

Промисловість є ключовим елементом економічної системи будь-якої держави, оскільки вона формує матеріальну основу національного виробництва, забезпечує зайнятість, генерує експортні надходження та стимулює розвиток суміжних галузей. У глобалізованому світі промисловість не функціонує ізольовано – її ефективність та конкурентоспроможність залежать від взаємодії з іншими секторами економіки: енергетикою, транспортом, фінансами, аграрним сектором, освітою та наукою.

Промисловість виступає ядром економічного розвитку, формуючи до 15-20% ВВП у більшості країн світу. Вона створює мультиплікаційний ефект, генеруючи попит на продукцію інших галузей та забезпечуючи додану вартість у виробничих ланцюгах. Як зазначено у дослідженні Національного інституту стратегічних досліджень, у країнах Центральної та Східної Європи частка переробної промисловості у ВВП становить 17–21%, тоді як в Україні у 2022 році вона знизилася до 7,6% через наслідки війни [1]. Промисловість традиційно вважається локомотивом економіки, оскільки вона створює мультиплікаційний ефект: розвиток машинобудування стимулює металургію, хімічна промисловість забезпечує сировину для фармацевтики та легкої промисловості, а будівельна галузь залежить від виробництва цементу, сталі та скла. У країнах ЄС промисловість формує не лише значну частку ВВП, а й забезпечує стабільність зайнятості. Для України відновлення промисловості після війни є ключовим завданням, адже саме цей сектор може стати основою для відбудови економіки та інтеграції у європейські виробничі ланцюги.

Енергетика є базовим ресурсом для промислового виробництва. Високотехнологічні галузі потребують стабільного постачання електроенергії, тепла, палива. Водночас промисловість є найбільшим споживачем енергії, що зумовлює необхідність енергоефективності та переходу до відновлюваних джерел. Автори статті [2] наголошують, що енергетична безпека є критичною умовою для функціонування промислових кластерів, особливо в умовах воєнних ризиків та руйнування інфраструктури. Сучасна промисловість неможлива без стабільного енергопостачання. Високотехнологічні виробництва, такі як металургія, хімічна промисловість чи IT-індустрія, потребують безперебійного доступу до електроенергії. У світі зростає роль відновлюваних джерел енергії – сонячна та вітрова генерація вже забезпечують понад 30% енергоспоживання у Данії та понад 20% у Німеччині. Для України перехід до «зеленої енергетики» має подвійне значення – з одного боку, це зменшення залежності від імпорту викопного палива, з іншого – відповідність

європейським екологічним стандартам, що відкриває доступ до ринку ЄС. В умовах війни питання енергетичної безпеки набуває особливої актуальності, адже руйнування енергетичної інфраструктури безпосередньо впливає на роботу промислових підприємств.

Промисловість потребує ефективної транспортної системи для постачання сировини, переміщення готової продукції та доступу до ринків збуту. Згідно з аналітичною запискою Верховної Ради України [3], розвиток промислових зон має супроводжуватися модернізацією логістичних вузлів, портів, залізниці та автомагістралей, що дозволяє знижувати витрати на логістику та підвищувати експортну ефективність. Високі логістичні витрати можуть нівелювати конкурентні переваги навіть у разі низької собівартості виробництва. У країнах Європейського Союзу активно розвиваються мультимодальні транспортні вузли, які поєднують залізничні, автомобільні та морські перевезення. Для України модернізація портів Чорного моря, відновлення залізничних сполучень та інтеграція у європейську транспортну мережу TEN-T є стратегічними завданнями. Це дозволить знизити витрати на експорт, підвищити швидкість доставки та забезпечити стійкість логістики навіть в умовах воєнних ризиків.

Фінансові установи забезпечують промисловість кредитними ресурсами, інвестиціями, страхуванням та консалтингом. Промислові підприємства, у свою чергу, формують попит на банківські послуги, сприяючи розвитку фінансової інфраструктури. У країнах з розвинутим фондовим ринком промислові корпорації активно залучають капітал через емісію акцій та облігацій. У звіті НІСД зазначено, що низький рівень інвестицій у промисловість України (лише 18,1% від ВВП у 2022 році) є одним із головних бар'єрів для технологічної модернізації та підвищення конкурентоспроможності [1]. Сміливо можна зазначити, що фінансові ресурси є «кровоносною системою» промисловості. У розвинених країнах промислові корпорації активно користуються фондовими ринками для залучення капіталу. Наприклад, у США та Японії компанії фінансують інноваційні проєкти через емісію акцій та облігацій, що дозволяє зменшити залежність від банківських кредитів. В Україні ж фондовий ринок перебуває на початковому етапі розвитку, що обмежує можливості промислових підприємств. Низький рівень інвестицій у промисловість свідчить про необхідність створення сприятливого інвестиційного клімату, зокрема через податкові стимули, гарантії для інвесторів та розвиток державно-приватного партнерства.

Зважаючи на повномасштабне вторгнення сучасна промисловість має потребу у спеціалістах високої кваліфікації, які б впроваджували наукові розробки створені у тісній співпраці між підприємствами та освітніми закладами. Наприклад, Міністерство торгівлі, промисловості та енергетики Республіки Корея (Південної Кореї) у 2024 році виділило на розробки та дослідження у стратегічній галузі промисловості 5 трлн корейських вон (143,5 млрд гривень), Україна у тому ж році на дослідження та розробки виділила менше 0,5% ВВП (менше 41,5 млрд грн) [3, с. 14].

Промисловість і аграрний сектор є взаємозалежними: промисловість

постачає сільському господарству необхідні засоби такі як: техніка, добрива, упаковка, логістика, - а агросектор забезпечує сировиною переробні галузі – харчову, текстильну, хімічну. Як зазначають представники «Інституту аграрної економіки» частка агропродовольчої продукції (що включає як сировину, так і переробку) у загальному експорті 2023 року зросла до 62% (проти 53% у 2022 році) і хоч цей показник на п’яту частину менший від рекордного 2021 року, він залишається на п’ятому місці з часів 1991 року [4].

Промисловий розвиток має прямий вплив на соціальний добробут. Розвинена промисловість створює стабільні робочі місця, підтримує соціальну інфраструктуру та підвищує загальний рівень життя, що проявляється у вищому рівні урбанізації та кращому доступі до освіти, медицини та культури. На жаль, війна призвела до деіндустріалізації, знищивши близько половини виробничих потужностей на сході. Це спричинило масову міграцію, зростання соціальної напруги та значне скорочення місцевих податкових надходжень. Тому відновлення промислового комплексу після війни є не лише економічною, а й соціальною та безпековою необхідністю для стабільності суспільства.

Промисловість є системо утворюючим елементом економіки, що взаємодіє з усіма її секторами. Її розвиток стимулює аграрну, енергетичну, транспортну, фінансову, освітню та соціальну сфери, формуючи комплексну модель економічного зростання. У сучасних умовах глобальних викликів промисловість має адаптуватися до нових реалій, інтегруючи принципи сталості, інноваційності та міжгалузевої кооперації. Для України це означає необхідність стратегічного планування, інституційної підтримки та інвестицій у технологічне оновлення.

Список використаних джерел:

1. Собкевич О. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу у промисловості України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/otsinky-industrialnoyi-konkurentospromozhnosti-ekonomiky-ta. (дата звернення: 22.10.2025).

2. Ishchuk S. O., Sozanskyy L. Y., Lyakhovska O. V. Transformations in the industrial sector of Ukraine’s economy: regional dimension. *Regional Economy*. 2023. No. 1(107). P. 88–101. URL: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-9.

3. Аналітична записка з питань порівняльного аналізу економічних пріоритетів / Верховна Рада України, Комітет з питань економічного розвитку. Київ, 2022. 18 с. URL: https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32792.pdf (дата звернення: 22.10.2025).

4. Ukrinform. Частка агропродукції в загальному експорті України зросла до 62%. IAE. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3820712-castka-agroprodukcii-v-zagalnomu-eksporti-ukraini-zrosla-do-62-iae.html (дата звернення: 22.10.2025).

ПАНТЮК ЮРІЙ, аспірант
Науковий керівник – РИБЧУК АНАТОЛІЙ, д.е.н, профеоср,
професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка,
м. Дрогобич

ЧИННИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

Транспортно-логістичні системи (ТЛС) представляють собою складні багаторівневі організаційні структури, які забезпечують не лише ефективний рух вантажів і пасажирів, а й оптимізацію витрат на всіх етапах логістичного ланцюга. Вони є ключовим елементом функціонування національної та регіональної економіки, сприяють підвищенню її конкурентоспроможності, інтеграції у міжнародні транспортні мережі та розвитку інноваційних моделей обслуговування. Функціонування ТЛС визначається взаємодією широкого спектру чинників, що охоплюють економічні, технічні, організаційні, соціальні та екологічні аспекти. До економічних факторів відносять структуру ринку, рівень фінансування транспортної інфраструктури, ефективність тарифної політики та механізми стимулювання інвестицій. Технічні чинники включають розвиток транспортних засобів, модернізацію інфраструктури, впровадження інтелектуальних транспортних систем (ІТС) та автоматизованих логістичних платформ. Організаційні аспекти охоплюють структуру управління, стандартизацію процесів, координацію між учасниками ланцюгів поставок, а також інтеграцію різних видів транспорту у єдину мультимодальну систему. Соціальні фактори визначають рівень кваліфікації персоналу, умови праці та безпеку учасників руху, що безпосередньо впливає на стабільність і надійність системи.

Ефективність ТЛС значною мірою залежить від комплексної оцінки та управління цими чинниками на всіх рівнях – від локального та регіонального до національного й міжнародного. Це передбачає впровадження систем моніторингу, аналізу даних, цифровізації процесів та адаптивного планування, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, попит на перевезення та зовнішні виклики, такі як глобальні економічні кризи чи екологічні обмеження. Сучасні транспортно-логістичні системи є не просто інструментом перевезень, а комплексною екосистемою, яка інтегрує технологічні інновації, управлінські рішення та соціальні аспекти для забезпечення безперебійного та економічно ефективного функціонування економіки в умовах глобальної взаємозалежності.

Економічні чинники відіграють визначальну роль у масштабі та ефективності функціонування транспортно-логістичних систем (ТЛС). Вони впливають на здатність системи забезпечувати безперервні перевезення вантажів і пасажирів, оптимізувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність національної економіки. Серед основних економічних чинників варто виділити [2]:

1. Інвестиційна забезпеченість. Рівень вкладень у розвиток транспортної

інфраструктури, модернізацію рухомого складу, будівництво логістичних терміналів і складів безпосередньо визначає можливості системи щодо обробки та переміщення великих обсягів вантажів. Достатнє фінансування дозволяє впроваджувати сучасні технології, підвищувати надійність і швидкість перевезень, а також зменшувати експлуатаційні витрати.

2. Вартість транспортних послуг. Ціни на перевезення та тарифи визначають попит на різні види транспорту та формують економічну доцільність вибору конкретних маршрутів. Оптимальне тарифне регулювання стимулює ефективне використання транспортних ресурсів та сприяє розвитку мультимодальних перевезень.

3. Фінансово-економічна стабільність суб'єктів ринку. Платоспроможність перевізників, логістичних операторів та інших учасників ринку визначає надійність транспортних потоків. Економічно стабільні компанії здатні підтримувати регулярність перевезень, своєчасно оновлювати технічний парк та інвестувати в підвищення якості послуг.

4. Ступінь інтеграції у міжнародні економічні процеси. Участь у глобальних логістичних ланцюгах відкриває можливості для оптимізації витрат, підвищення ефективності роботи системи та залучення передових технологій. Інтеграція з міжнародними ринками також дозволяє забезпечити доступ до нових маршрутів, спростити митні процедури та поліпшити логістичні зв'язки.

Не менш важливим є технічний аспект функціонування ТЛС, оскільки від надійності і розвитку технічної бази залежить безперервність і якість перевезень. Основні технічні чинники включають [3, с. 42]:

По-перше, розвиненість транспортної інфраструктури. Дороги, залізниці, порти, аеропорти, склади та логістичні хаби визначають пропускну здатність системи та швидкість обслуговування. Високий рівень розвитку інфраструктури сприяє скороченню часу доставки, зменшенню витрат та підвищенню конкурентоспроможності ТЛС.

По-друге, рухомий склад. Сучасні транспортні засоби, вантажні платформи, контейнери та спеціалізовані технічні засоби забезпечують ефективне і безпечне переміщення вантажів і пасажирів. Постійне оновлення та модернізація рухомого складу підвищує надійність перевезень та дозволяє інтегрувати інноваційні рішення, такі як електромобілі або автономні транспортні засоби.

По-третє, інформаційні технології. Використання систем GPS-моніторингу, автоматизації складів, електронних платформ обліку та планування вантажопотоків дозволяє підвищити точність, швидкість і безпеку логістичних операцій. Цифровізація забезпечує прозорість процесів, оперативне реагування на зміни попиту та оптимізацію маршрутів.

По-четверте, технічна взаємодія різних видів транспорту. Ефективна організація мультимодальних перевезень, коли вантаж переміщується за участю різних видів транспорту (залізничного, автомобільного, морського чи авіаційного), підвищує загальну пропускну здатність системи, скорочує витрати

та сприяє більш раціональному використанню ресурсів. Лише комплексне врахування інвестиційного потенціалу, тарифної політики, фінансової стабільності суб'єктів ринку, рівня інтеграції у міжнародні економічні процеси, а також розвитку інфраструктури, рухомого складу і цифрових технологій забезпечує ефективне функціонування сучасних транспортно-логістичних систем.

Організаційна структура та менеджмент транспортно-логістичних систем (ТЛС) визначають їхню здатність до ефективної координації діяльності, оптимізації ресурсів і швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Ключовими організаційними чинниками є [1]:

– логістичне планування та управління. Це включає впровадження сучасних систем управління запасами, оптимізацію маршрутів, планування вантажопотоків та управління транспортними потоками. Використання цифрових інструментів, таких як програмне забезпечення для прогнозування попиту та автоматизовані системи складування, дозволяє підвищити точність планування та скоротити операційні витрати;

– взаємодія між суб'єктами ринку. Ефективна координація дій перевізників, експедиторів, постачальників та клієнтів забезпечує безперебійність поставок і мінімізацію ризиків затримок. Важливе значення має впровадження єдиних комунікаційних платформ та інтегрованих інформаційних систем, що забезпечують прозорість процесів і швидкий обмін даними між учасниками ланцюга поставок;

– регуляторна підтримка та стандартизація. Дотримання вимог безпеки, сертифікація, а також стандарти пакування та транспортування створюють основу для надійності та передбачуваності роботи ТЛС. Уніфікація процедур та відповідність міжнародним нормам підвищують конкурентоспроможність системи на глобальному ринку.

Загалом, функціонування транспортно-логістичних систем залежить від комплексного впливу економічних, технічних, організаційних, соціальних, екологічних та правових чинників. Для підвищення ефективності та надійності ТЛС необхідно комплексно оцінювати кожен із цих аспектів та впроваджувати інтегровані рішення: модернізацію інфраструктури, автоматизацію процесів, професійне навчання персоналу та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність перевезень, зниження витрат, підвищення якості послуг та конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

Список використаних джерел:

1.Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023, № 55.

2.Лихолат С.М., Нев'ядомський Р. І. (2022), Теретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права*. 2022. № 35

3.Луценко І.С. Державна підтримка транспортно-логістичної системи україни в геополітичному аспекті. *Приазовський економічний вісник.* 2021, №1(24). С. 40–43.

ПАПУША ІННА, аспірантка
Науковий керівник – **ДОВБНЯ СВІТЛАНА**, д.е.н., професор,
завідувачка кафедри економіки та підприємництва ім. Т. Г. Беня,
ННІ «ДМетІ» Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

ХАРАКТЕРИСТИКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СУЧАСНОМУ ДИНАМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасне економічне середовище підприємства характеризується нестабільними умовами, зумовленими пандемією та війною. Функціонування підприємства завжди супроводжується динамічним впливом як зовнішніх чинників так і внутрішніх, проте останнє п'ятиріччя вимагає більш своєчасного моніторингу стану підприємства та ефективних управлінських рішень. На тлі вищезазначеного особливої важливості набуває формування стратегічного контексту підприємства, який передбачає визначення його корпоративної та ділової стратегії, а також розробку функціональних стратегій: маркетингової, виробничої, інноваційної, інвестиційної, кадрової і, безумовно, фінансової. Слід зазначити, що саме фінансова стратегія підприємства виступає одним з головних інструментів обґрунтованого та вдалого функціонування підприємства.

Фінансова стратегія спрямована на ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства, оптимізацію його фінансових операцій та досягнення фінансових цілей. Тобто фінансова стратегія - це інструмент формування та реалізації цілей діяльності підприємства, спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою в фінансових ресурсах і можливістю їх ефективного використання з урахуванням факторів впливу макро- та мікросередовища підприємства. Розробка та впровадження фінансової стратегії має бути обґрунтована проведенням діагностики та оцінкою фінансового стану підприємства. Сутність фінансової стратегії залежить від багатьох чинників:

- специфіки та галузі діяльності підприємства;
- розвитку фінансового ринку та його інструментів;
- наявністю, доступністю та вартістю фінансових ресурсів;
- фінансового стану підприємства та його кредитоспроможності;
- ринкових факторів впливу зовнішнього середовища;
- конкурентної позиції на ринку.

Проте будь-яка фінансова стратегія, незалежно від свого змісту, має певні характерні риси та особливості, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 - **Характеристика фінансової стратегії**

Питання фінансової стратегії	Сутність
Що забезпечує фінансова стратегія	- формування необхідного рівня фінансових ресурсів і стратегічне управління ними; - поетапне досягнення поставлених завдань в рамках визначених напрямів діяльності; - відповідність напрямів діяльності підприємства його економічному

Питання фінансової стратегії	Сутність
	становищу і можливостям; - здійснення об'єктивної діагностики фінансового стану підприємства; - формування необхідних стратегічних резервів та визначення економічних і фінансових можливостей підприємства
Які вимоги до розробки фінансової стратегії	- підпорядкованість головній меті функціонування підприємства; - орієнтація на високий результат фінансової діяльності; - реальність (досяжність); - вираження кожної із формованих стратегічних цілей у конкретних показниках з чітким встановленням стратегічного періоду; - формування стратегічних цілей з урахуванням об'єктивних економічних законів, використання сучасного методологічного апарату, визначення системи взаємозв'язку та взаємозалежності окремих цілей; - гнучкість стратегічних фінансових цілей або окремих кількісних параметрів кожної з них під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища
Яке обґрунтування фінансових ресурсів	- формування необхідних для економічного зростання матеріальних ресурсів; - забезпечення фінансової стійкості підприємства; - наявність репутації платоспроможного партнера; - стабільне виробництво продукції(послуг) в прогнозованих обсягах; - спроможність сформувати резервний фонд, а також відшкодувати, у визначені терміни, авансові фінансові ресурси і передбачені видатки
Які етапи формування стратегії	- діагностика фінансового потенціалу, структури капіталу й ефективності діяльності підприємства; - оцінювання динаміки фінансових індикаторів і досягнення визначених стратегічних цілей підприємства та конкретних шляхів; - джерела формування та рівень ефективності використання фінансових ресурсів; - визначення рівня ризикованості стратегії; - прогнозування перспективних напрямів зростання ринкової вартості підприємства
Які основні завдання фінансової стратегії	- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей; - визначення перспективних фінансових взаємин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами; - фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу; - вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості; - розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємства.
Які можливі цільові показники	- збільшення доданої вартості продукції підприємства; - зниження вартості користування позиковим капіталом; - зростання рентабельності власного капіталу підприємства; - мінімізація обсягу грошових активів, що забезпечують поточну платоспроможність підприємства;

Питання фінансової стратегії	Сутність
	- оптимізація рівня самофінансування інвестицій; - мінімізація рівня фінансових ризиків у розрізі основних напрямів господарської діяльності підприємства
Які умови досягнення ефективності фінансової стратегії	- відповідність розробленої фінансової стратегії загальній стратегії підприємства; - узгодженість цілей, напрямків і етапів реалізації стратегій; - узгодженість фінансової стратегії підприємства з прогнозованими змінами у зовнішньому підприємницькому середовищі

Отже, будь-яка фінансова стратегія незалежно від умов функціонування підприємства на якому впроваджується, має ряд характерних рис та особливостей. Тому при розробці й впровадженні обґрунтованої фінансової стратегії доцільно дотримуватись вимог до її формування для забезпечення її ефективності та успішного розвитку підприємства в сучасному динамічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут» №19.* 2021.
2. О. В. Добровольська О. В. Водолазська О. А. Грицюк С. І. Формування системи стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід № 19 - 20.* 2022.
3. Швиданенко Г.О. Пономаренко О.С. Швиданенко В.І. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство №65.* 2024.

ПЕЧЕНА АННА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **СЕМЕНОВА КАТЕРИНА**, к.е.н., доцент
кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ТДВ «АЛЬЯНС УКРАЇНА»

В умовах динамічних ринкових змін, які зумовлені економічними, політичними та соціальними факторами, особливої актуальності набуває питання аналізу фінансового стану страхових компаній. Ефективне функціонування страховиків є запорукою їхньої платоспроможності, конкурентоспроможності та здатності виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками. Як зазначають В. В. Чепка, І. М. Свідерська, Ю. О. Гавриленко, фінансовий стан підприємства є «багатогранною економічною категорією, що відображає наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів, а також характеризує платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність та прибутковість» [1, с. 97].

Крім того, ці ж автори підкреслюють, що «аналіз фінансового стану є ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки дозволяє виявити 'вузькі місця' у його діяльності та обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення фінансової стійкості» [1, с. 97].

Товариство з додатковою відповідальністю «Альянс Україна» є частиною Allianz Group. Страхова група Allianz є одним з провідних світових гравців у сфері фінансових і страхових послуг. Її головна компанія, Allianz SE, була заснована в Німеччині у 1890 році. На сьогоднішній день Allianz об'єднує понад 157 000 працівників, які працюють у більш ніж 70 країнах на п'яти континентах, обслуговуючи понад 125 мільйонів клієнтів по всьому світу [2].

В Україні компанія спеціалізується на роботі з корпоративними клієнтами та на великих ризиках у сфері страхування майна, відповідальності та вантажів. Щоб забезпечити високу якість послуг та задовольнити потреби клієнтів, компанія активно інвестує в передові технології та розвиток кваліфікованого персоналу. ТДВ «Альянс Україна» є однією з провідних страхових компаній на вітчизняному ринку. Однак, як і будь-яка інша фінансова установа, вона піддається ризикам, пов'язаним із зовнішніми та внутрішніми чинниками. Тому аналіз фінансового стану ТДВ «Альянс Україна» є своєчасним і необхідним для оцінки її поточної ефективності, виявлення проблемних аспектів та розробки стратегічних рішень для подальшого розвитку.

Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних засобів покриває кошти, що вкладені в активи, не допускає невиправданої дебіторської та кредиторської заборгованості і має ресурси для того, щоб розраховуватися за своїми зобов'язаннями в установлені терміни, а платоспроможність відображає здатність підприємства вчасно сплачувати за своїми боргами [3, с. 78]. Ці показники демонструють здатність компанії вчасно та в повному обсязі розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями. Для ТДВ «Альянс Україна» розрахуємо ключові коефіцієнти ліквідності за даними

балансу на кінець 2023 та 2024 років, що представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 - **Показники платоспроможності ТДВ «Альянс Україна»**

Показники	Рекомендоване значення	На кінець 2023 р.	На кінець 2024 р.	Відхилення за рік
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0,2	7,953	6,027	-1,566
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 0,8	7,802	6,305	-1,497
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	≥ 2	42,087	26,742	-15,345

Джерело: складено автором за матеріалами [4]

На кінець 2023 р. ТДВ «Альянс Україна» демонструвало надзвичайно високу платоспроможність, оскільки всі ключові коефіцієнти ліквідності (абсолютної, поточної та загальної) значно перевищували рекомендовані норми. Це свідчило про виняткову здатність компанії швидко та в повному обсязі виконувати свої поточні зобов'язання. У той же час, такі значні перевищення показників ліквідності над рекомендованими значеннями не можна вважати позитивним фактором для компанії, оскільки її активи заморожені.

Фінансова стійкість є показником стабільності компанії, що визначає її здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам. Для оцінки цього аспекту проведемо аналіз фінансової стійкості ТДВ «Альянс Україна» (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка типу фінансової стійкості ТДВ «Альянс Україна»

Показники	На кінець 2023 р.	На кінець 2024 р.
1. Власний капітал	114 974	105 558
2. Необоротні активи	3 057	2 935
3. Власні обігові кошти	111 917	102 623
4. Довгострокові зобов'язання	-	-
5. Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	111 917	102 623
6. Короткострокові кредити та позики	-	-
7. Загальний розмір основних джерел покриття запасів	111 917	102 623
8. Запаси	5	7
9. Надлишок або нестача власних обігових коштів	111 912	102 616
10. Надлишок або нестача власних коштів і довгострокових кредитів і позик	111 912	102 616
11. Надлишок або нестача основних джерел покриття запасів	111 912	102 616
12. Тип фінансової стійкості підприємства	1.1.1	1.1.1

Джерело: складено автором за матеріалами [4]

На кінець 2023 р. у ТДВ «Альянс Україна» вистачало як власних обігових коштів, так і загальних джерел фінансування запасів, тому підприємство знаходилось у стані абсолютної фінансової стійкості (тип 1.1.1). На кінець 2024 р. фінансове положення компанії залишилось стабільним, що свідчить про її повну фінансову незалежність.

На рис. 1 можемо відстежити, як змінювалася здатність ТДВ «Альянс Україна»

виконувати свої поточні зобов'язання протягом 2023-2024 рр



Рис. 1. Динаміка показників ТДВ «Альянс Україна», тис. грн.
Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2

На основі проведеного аналізу фінансового стану ТДВ «Альянс Україна» за 2023-2024 рр. можна зробити висновок про високу ефективність та стабільність її діяльності. Дослідження ключових показників підтвердило, що компанія демонструє високий рівень ліквідності та платоспроможності. Крім того, аналіз фінансової стійкості підтвердив, що ТДВ «Альянс Україна» належить до типу підприємств з абсолютною фінансовою стійкістю. Однак, необхідно відзначити негативну динаміку абсолютних показників: власний капітал та власні обігові кошти знизилися майже на 9 млн грн за 2024 рік, що вказує на послаблення фінансової бази.

Отже, фінансовий стан ТДВ «Альянс Україна» є надійним і, проте зменшення абсолютних обсягів власних оборотних коштів вимагає уваги з боку керівництва.

Список використаних джерел:

1. Чепка В. В., Свідерська І. М., Гавриленко Ю. О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 96–102. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.96.
2. Allianz Україна. *Allianz*. Веб-сайт. URL: https://www.allianz.ua/uk_UA/o-kompanii/allianz-ukraina.html (дата звернення: 24.09.2025).
3. Семенова К. Д. Аналіз фінансового стану підприємств України та тенденцій розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 5-6 (282-283). С.77-82.
4. Звітність. *Allianz*. Веб-сайт. URL: https://www.allianz.ua/uk_UA/o-kompanii/finansovoe-sostoyanie/finansovi_zvitu.html (дата звернення: 23.09.2025).

ПОГОРЄЛОВА ТЕТЯНА, доцентка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків

ВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ : ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

У 2024 році вартість реалізованої продукції в Європейському Союзі становила 5860 мільярдів євро, що на 1,9% менше порівняно з 5975 мільярдами євро у 2023 році (у поточних цінах).

Проаналізувавши динаміку вартості реалізованої продукції ЄС з 2014 по 2024 рік у постійних цінах, можна побачити, що виробництво ЄС демонструє постійне щорічне зростання з 2015 по 2018 рік у порівнянні з кожним попереднім роком. Результати 2019 року показують консолідацію зростання виробництва, вартість реалізованої продукції в Європейському Союзі склала 4915 мільярдів євро.

Спалах пандемії COVID-19 та пов'язані з цим заходи стримування, широко запроваджені країнами, мали значний вплив на промислове виробництво ЄС у 2020 році. Вартість реалізованої продукції в Європейському Союзі у 2020 році зменшилася на 6,6% порівняно з 2019 роком. Промислове виробництво ЄС у 2021 році відновилося та зросло на 8,5% порівняно з 2020 роком. У 2022 році воно продовжило зростати на 0,3% порівняно з 2021 роком.

Натомість, протягом двох років поспіль виробництво промислової продукції в ЄС зменшувалося на 2,0% у 2024 році порівняно з 2023 роком, а в попередньому році воно зменшувалося на 1,4% порівняно з 2022 роком.

Проаналізуємо частку виробничої діяльності у вартості реалізованої продукції ЄС за 2014 та 2024 роки відповідно. Вартість реалізованої продукції ЄС зосереджена у 14 групах видів діяльності, 6 з цих груп становлять майже три чверті від загального обсягу за обидва базові роки. На сектори виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, виробництва автомобілів та іншого транспортного обладнання, а також виробництва основних металів та готових металевих виробів припадало 47% вартості реалізованої продукції в ЄС у 2024 році.

Вартість реалізованої продукції в усіх інших видах виробничої діяльності, окрім 6 основних груп діяльності, зросла на 0,5-74% у 2024 році порівняно з 2014 роком (у поточних цінах).

Якщо розглядати менші сфери, то виробництво фармацевтичної продукції та фармацевтичних препаратів мало найбільше зростання (74%) у 2024 році порівняно з вартістю реалізованої продукції у 2014 році.

До 5 найбільших видів виробничої діяльності належать харчові продукти; хімічні речовини та хімічна продукція; вироби з металу; машини та обладнання, а також транспортні засоби, причепи та напівпричепи. Виходячи з постійних цін (базовий 2021 рік), виробництво автомобілів, причепів та напівпричепів зареєструвало найбільше зростання (на 11%) у 2024 році порівняно з 2014 роком. Далі йшло виробництво харчових продуктів (на 8%), виробництво

машин та обладнання (на 3%) та виробництво готових металевих виробів (на 1%), тоді як виробництво хімічних речовин та хімічної продукції зменшилося на 6%.

Щодо номінальної вартості реалізованої продукції у 2024 році порівняно з 2023 роком, виробництво харчових продуктів зросло на 17 мільярдів євро, а виробництво хімічних речовин та хімічної продукції – на 6 мільярдів євро, тоді як виробництво автомобілів, причепів та напівпричепів скоротилося на 70 мільярдів євро, виробництво машин та обладнання – на 28 мільярдів євро, а виробництво готових металевих виробів – на 19 мільярдів євро.

Проаналізуємо результати для деяких прикладів проданих продуктів або груп продуктів, які представлені на чотиризначному рівні Статистичної класифікації видів економічної діяльності Європейського Співтовариства (NACE).

Виробництво автомобілів становило 58% вартості реалізованої продукції автомобілів, причепів та напівпричепів ЄС. Загальна вартість реалізованої продукції, створеної виробництвом автомобілів, причепів та напівпричепів у 2024 році, становила 707 мільярдів євро; ця вартість становила 12% від загальної вартості реалізованої продукції ЄС. У 2024 році вартість реалізованої продукції для цього виробничого сектору зменшилася на 9% порівняно з 2023 роком.

В середньому 1 кг свіжого хліба, виробленого в ЄС, продавався за 1,85 євро. Середня вартість продукції, проданої за 1 кг свіжого хліба, зросла на 21% між 2014 і 2024 роками та на 5% порівняно з 2023 роком. Середня ціна в ЄС дещо коливалася протягом останнього десятиліття від 1,53 євро до максимуму в 1,85 євро за кг у 2024 році.

Виробництво фармацевтичної продукції в ЄС майже подвоїлося за останні десять років. У період 2014-18 років загальний обсяг реалізованої продукції фармацевтичної продукції коливався від 22,5 до 25,5 мільярда євро. За останні 5 років виробництво фармацевтичної продукції в ЄС зросло через пандемію COVID-19, досягнувши 36 мільярдів євро у 2021 році. У 2024 році виробництво фармацевтичної продукції в ЄС досягло піку в 54 мільярди євро.

Виробництво спортивних товарів у ЄС зросло за останні 5 років. Вартість реалізованої продукції спортивних товарів досягла свого піку, перевищивши 4,6 млрд євро у 2023 році, та дещо зменшилася до 4,3 млрд. євро у 2024 році.

Ціни виробників у Європейському Союзі знизилися до 125,80 пункту у серпні зі 126,30 пункту у липні 2025 року. Джерело: EUROSTAT

У Європейському Союзі зміна цін виробників вимірює середню зміну ціни на товари та послуги, що продаються виробниками та сільськогосподарськими виробниками на оптовому ринку протягом певного періоду.

Середнє значення цін виробників у Європейському Союзі з 2000 по 2025 рік становило 88,83 пункту, досягнувши історичного максимуму в 142,90 пункту у вересні 2022 року та рекордно низького рівня в 64,10 пункту у січні 2000 року.

На початку 2022 року, після оголошення COVID-19 глобальною

пандемією, ринкова ситуація демонструвала очевидний дисбаланс між попитом і пропозицією. Цей факт посилився через війну між росією та Україною, що безпосередньо вплинуло на глобальне відновлення.

Сьогодні, ми виявляємо, що основною проблемою для виробників продовжує залишатися зростання цін на енергоносії та сировину, що передбачає пряме збільшення логістичних та виробничих витрат.

Проаналізуємо ситуацію з сировиною та енергетикою. Здійснення етапів виробництва, безумовно, вимагає двох фундаментальних елементів: сировини та енергії.

Російське вторгнення в Україну мало руйнівний вплив на світовий експорт, особливо природного газу, алюмінію та нафти. Цей факт, доповнений кризою охорони здоров'я, спричиненою Covid-19, та пов'язаною з нею проблемою ланцюга поставок, призвів до зростання рівня цін з початку війни, досягнувши історичних максимумів.

За оцінками, росія виробляє 6% світового алюмінію, а Європа є одним з основних ринків збуту. Компанії, які мають алюмінієві ливарні заводи безпосередньо страждають через тиск у закупівлі сировини та стрімке зростання цін на енергоносії, на які в середньому припадає майже 35% собівартості виробництва алюмінію.

З іншого боку, що стосується газу, то 40 відсотків природного газу в Європі постачається росією. З початку російського вторгнення ціни як на нафту, так і на природний газ різко зросли. Це спричиняє нестабільність ринків з коливаннями цін та стрибками цін на енергоносії, що призводить до структурних змін.

Згідно з дослідженням Trading Economics, оцінки європейського природного газу на бенчмаркінгу голландського TTF досягли рекордно високого значення в 339,20 євро за мегават-годину, збільшившись з травня 2020 року по вересень 2022 року на +9549%.

На додаток до вищезазначеного, слід додати існуючі проблеми з логістикою. Потік товарів змушений здійснюватися іншими маршрутами, ніж зазвичай, що створює вузькі місця в транспорті, затори на контейнерних суднах через продовження накопичення замовлень тощо. Тому неминуче на його вартість також вплинули вищі ставки через цей хвильовий ефект.

Прогноз глобального уповільнення, який очікується разом із підвищеною інфляцією, передбачає складну ситуацію для європейських ринків і особливо для євро як валюти.

Список використаних джерел:

1 Industrial production statistics tables and figures - https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Industrial_production_statistics
2 Eurostat - https://ec.europa.eu/eurostat
3 Evolution of Production Costs - https://www.idolz.com/en/evolution-of-production-costs/

ПОНОМАРЕНКО РУСЛАН, аспірант
Науковий керівник - ДОВБНЯ СВІТЛАНА д.е.н., професор,
завідувачка кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ БЛИЖНЬОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних турбулентних та високо ризикованих умовах функціонування вітчизняних підприємств надзвичайно важливим є формування обґрунтованої стратегії, яка буде базуватись на результатах ретельного стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. В процесі еволюції теорії стратегічного управління та практичного менеджменту методи стратегічного аналізу постійно удосконалювались, набуваючи більшої конкретності та коректності [1-5]. Але до теперішнього часу більшість з них базуються на використанні експертних оцінок, які характеризуються значним суб'єктивізмом. З метою підвищення достовірності висновків та результатів стратегічного аналізу необхідним є удосконалення методичних підходів шляхом більш широкого використання достовірної кількісної інформації щодо факторів зовнішнього середовища і їх впливу на діяльність підприємств та перспективи їх розвитку.

В процесі стратегічного аналізу значна увага приділяється зовнішньому середовищу суб'єктів господарювання, стан та вплив якого постійно зростають [5]. Традиційно зовнішнє середовище складається з двох підсистем. Перша - дальнє зовнішнє середовище включає фактори, які впливають на діяльність всіх суб'єктів господарювання. Друга - ближнє зовнішнє середовище (БЗС) включає суб'єктів, які безпосередньо контактують з підприємством та впливають на нього. Зрозуміло, що саме фактори ближнього зовнішнього середовища мають більший вплив на підприємство і саме аналіз БЗС повинен бути особливо ретельним та об'єктивним.

Враховуючи різні точки зору щодо структури ближнього зовнішнього середовища [3,4] нами обґрунтовано доцільність розгляду наступних його підсистем: постачальники, споживачі, конкуренти, маркетингові посередники, фінансові посередники, інші контактні групи (вищі навчальні заклади, суспільні організації, природоохоронні організації тощо) [5]. В процесі стратегічного аналізу обов'язково оцінювати не тільки поточний стан ближнього зовнішнього середовища, а і перспективний вплив відповідних контактних груп на діяльність підприємства.

Запропоновано удосконалений підхід до аналізу ближнього зовнішнього середовища, який передбачає оцінку двох основних аспектів: а) поточного стану галузі та стабільності ситуації в ній з використанням обґрунтованого переліку показників, що можуть бути виміряні у динаміці за 2-3 та більше років; б) стану, динаміки, та перспектив окремих підсистем БЗС. Висновки щодо стану та перспектив розвитку БЗС будуть формуватися саме на основі динамічних даних по оціночним індикаторам.

Розроблена процедура аналізу ближнього зовнішнього середовища, яка включає послідовну реалізацію наступних етапів.

Перший етап – оцінка привабливості галузі передбачає діагностику галузі за узагальнюючими економічними параметрами, зокрема: обсягами продажів продукції по галузі; рентабельністю активів та продажів підприємств галузі; ефективністю використання оборотних активів та їх видів; часткою галузі в формуванні основних макроекономічних показників (валовий внутрішній продукт, національний дохід, експорт, валютна виручка і т. ін.). Результати дослідження стану галузі доцільно використовувати для обрання корпоративної стратегії.

Другий етап - формування переліку оціночних характеристик (факторів, показників) по кожній підсистемі (постачальники, конкуренти, споживачі і т. ін.) з урахуванням специфіки підприємства. В запропонованому методичному підході нами розроблено розгорнуту систему показників що дозволяють кількісно оцінити вплив факторів по кожній з виділених підсистем. Вона може використовуватись як науково-методичне підґрунтя при формуванні системи оціночних показників для конкретного підприємства. Сформований на цьому етапі набір показників, які враховують специфіку підприємства, буде використовуватись на наступних етапах для аналізу ближнього зовнішнього середовища.

Третій етап – визначення вагомості факторів у межах кожної підсистеми. Якщо вагомість факторів визначається експертним шляхом, для підвищення достовірності експертизи ми рекомендуємо застосовувати метод попарного порівняння з оцінкою узгодженості експертних оцінок за допомогою коефіцієнта конкордації.

Четвертий етап – розрахунок фактичних значень оціночних показників, що були відібрані з урахуванням специфіки підприємства на другому етапі в динаміці. При стабільних умовах функціонування підприємств, період дослідження оціночних показників може складати 5 і більше років. В умовах невизначеності та ризиків період дослідження доцільно обмежити 2-3 роками.

П’ятий етап – перехід від фактичних значень показників, за допомогою яких вимірюються досліджувані фактори, до бальних оцінки з використанням шкали від 1 до 4 для позитивних характеристик підсистем БЗС та від -4 до -1 для негативних характеристик підсистем БЗС. Необхідність такого переводу обумовлена приведенням всіх показників до однакових одиниць виміру для подальшої інтегральної оцінки та графічного представлення.

На шостому етапі відбувається розрахунок інтегрального показника стану ближнього зовнішнього середовища ($ІП_{БЗС}$) за наступною формулою:

$$ІП_{БЗС} = \sum_{i=1}^{m} Оп_i * Dп_i,$$

де $ІП_{БЗС}$ – інтегральний показник стану ближнього зовнішнього середовища;

ОПі – оцінка і-тої підсистеми;

$Dп_i$ – відносна вагомість підсистеми БЗС з точки зору її впливу на результати діяльності підприємства, част. од.

m– кількість підсистем, виділених у межах ВС.

Значення інтегрального показника стану БЗС згідно прийнятого підходу може змінюватись від -4 до +4. Позитивне значення інтегрального показника є свідченням сприятливого впливу ближнього зовнішнього середовища на досліджуване підприємство і наявності можливостей для покращення його конкурентної позиції. Найкращою характеристикою БЗС є максимальне значення інтегрального показника. Відповідно, від'ємне значення інтегрального показника є характеристикою негативного впливу БЗС, що потребує розуміння існуючих загроз та врахування їх при обґрунтуванні стратегії підприємства.

Запропонований методичний підхід до аналізу впливу ближнього зовнішнього середовища відрізняється комплексністю розгляду факторів впливу, їх кількісною оцінкою та дослідженням динаміки, визначенням інтегрального впливу БЗС на підприємство.

Результати аналізу підсистем БЗС та інтегральної оцінки впливу ближнього зовнішнього середовища в цілому у подальшому використовуються для обґрунтування стратегії підприємства.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: Перекл. Р англ. К.: «Новий Світ». 2020. 880 с.

2. Запухляк І. Б. Steeple-аналіз макросередовища вітчизняних газотранспортних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. №1. 2016. С.69-74. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_1_13

3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

4. Дунда С. П. Стратегічне дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток хлібопекарських підприємств як етап обґрунтування стратегічних рішень. *Ефективна економіка*. № 9. 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.52

5. Довбня С.Б., Пономаренко Р.В. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*, 2024, № 68. URL:https://economyandsosiety.in.ua/index.php/jornal/artikle/view/5017

ПОНОМАРЬОВ ВЛАДИСЛАВ, аспірант
Науковий керівник - **КОБЄЛЄВА ТЕТЯНА,** д.е.н., професор
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У XXI столітті промислові підприємства функціонують в умовах турбулентного глобального ринку, що характеризується стрімким технологічним прогресом (четверта промислова революція, або Індустрія 4.0), жорсткою міжнародною конкуренцією та зростаючими вимогами споживачів до екологічності, кастомізації та швидкості постачання. В епоху, коли життєвий цикл продукту скорочується, а нові виробничі стандарти встановлюються майже щодня, здатність підприємства до інноваційної трансформації стає не просто чинником розвитку, а критичною умовою виживання. Підприємство, яке не інвестує в інновації, приречене на технологічне відставання, поступову втрату частки ринку та, зрештою, економічний занепад. Таким чином, інновації є стратегічною ланкою, що безпосередньо поєднує науково-технічний прогрес із підвищенням ефективності, фінансовою стійкістю та довгостроковою конкурентоспроможністю промислового гіганта.

Виробничо-комерційна діяльність промислового підприємства постійно потребує певного удосконалення, впровадження новітніх методів і технологій, використання яких надає підприємству додаткову ефективність бізнес-процесів як виробництва, так і збуту продукції. Але далеко не всі інноваційні пропозиції, які є ефективними на одному підприємстві, можуть з такою ж ефективністю використовуватися і на іншому підприємстві. Тому виникає нагальна потреба в економічному оцінюванні доцільності в розробці, купівлі та споживанні інновацій. Процес споживання новації (нового явища, нового методу, нової продукції, нової технології або управлінського рішення), який тісно пов'язаний з її створенням (отриманням) та споживанням на підприємстві носить назву інноваційного процесу, який частіше всього зароджується в окремих наукових сферах та науково-дослідних установах, а своє матеріальне завершення знаходить в сфері матеріального виробництва, на промислових підприємствах, надаючи їм можливості прогресивних, якісно нових змін.

Інноваційні рішення можуть бути як в сфері техніки і технологій, тобто безпосередньо впроваджуватися в склад промислової продукції, так і в сфері організації промислового виробництва і управління ним, тобто в процесах виробництва продукції, що певним чином впливає на її економічні характеристики (терміни виробництва, собівартість, прибуток, маркетинговий супровід, якість сервісу і таке ін.). На рис.1 показано найбільш типові види інновацій, які характерні для практики інноваційної діяльності промислових підприємств. Всі ці інноваційні рішення (рис.1) знаходяться в тісному взаємозв'язку і представляють собою важливі складові в розвитку виробничих можливості підприємства, прямо впливають на підвищення ефективності його виробничо-комерційної діяльності.

Метою вирішення поставленої задачі є розробка методичних підходів до оцінки економічної доцільності впровадження інновацій на промисловому підприємстві та визначення ключових факторів, що впливають на їх ефективність.

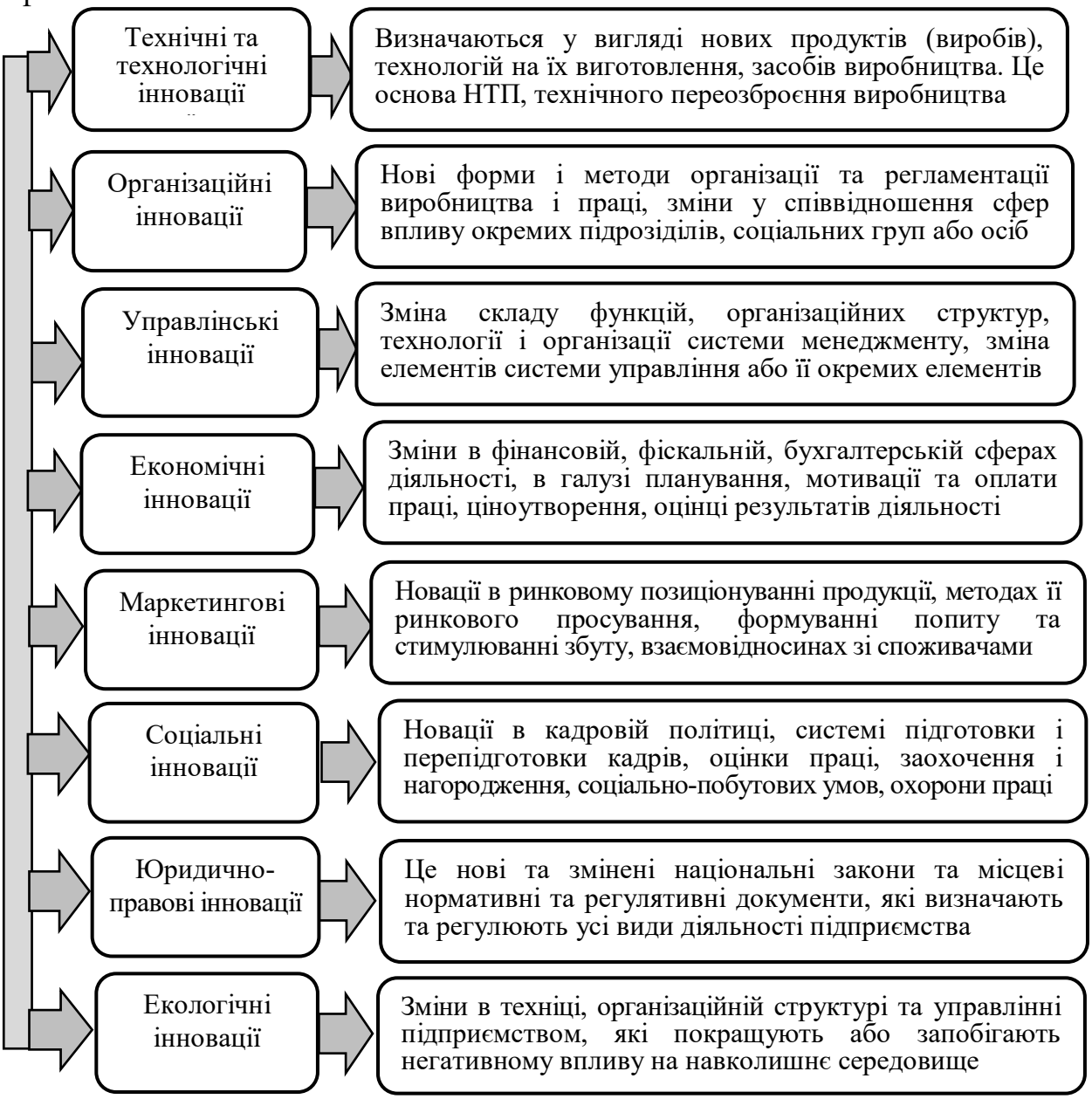


Рисунок 1 – Основні види інновацій на промисловому підприємстві та їх економічний зміст

Джерело: розроблено автором

Інновації суттєво сприяють технічному розвитку промислового підприємства, що означає формування та удосконалення технічної та технологічної бази даного підприємства на основі якої воно і досягає своєї місії. Цілі техніко-технологічного оновлення підприємства за рахунок цільових інновацій представлено на рис.2.

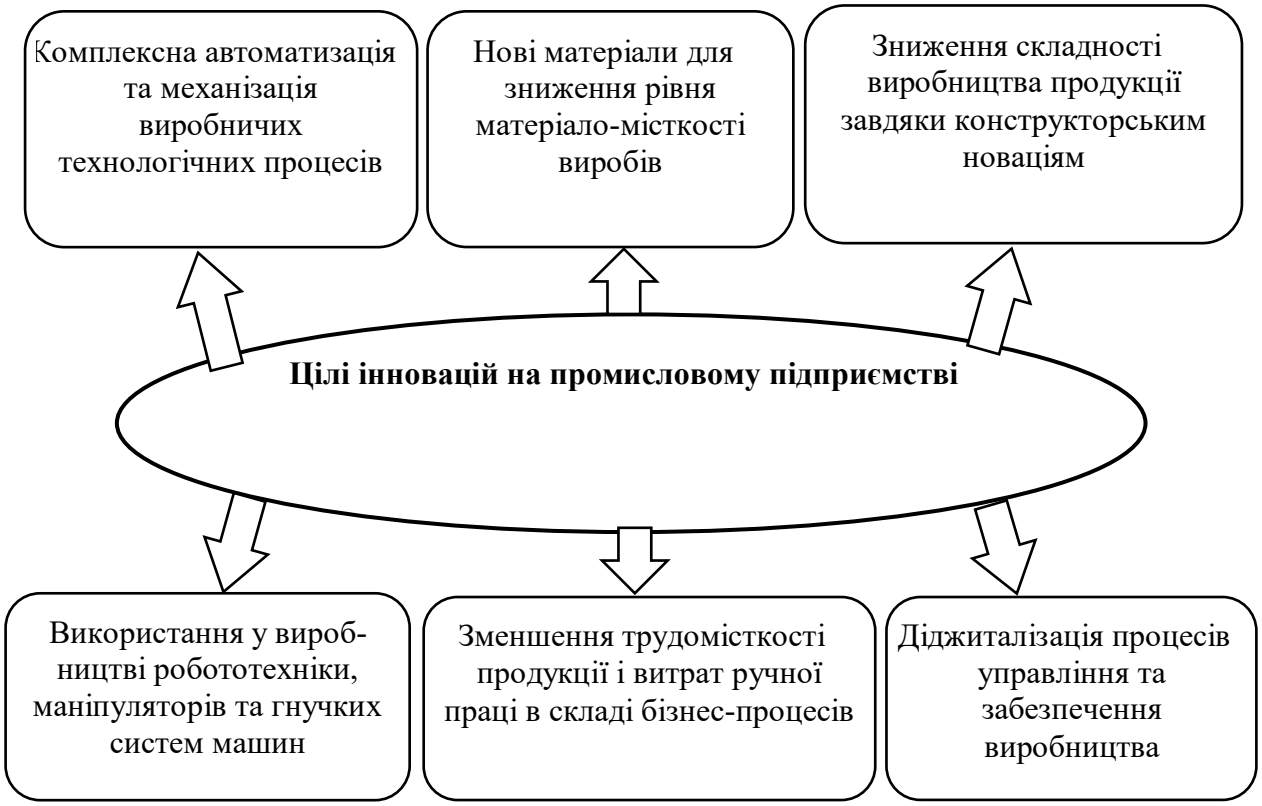


Рисунок 2 – Формування основних цілей інноваційної діяльності на промисловому підприємстві

Джерело: сформовано здобувачем

Розвиток і вдосконалення конкретного інноваційного напрямку здійснюється за рахунок с творення нового та модернізації існуючого технологічного обладнання, технічного переозброєння, реконструкції та розширення наявного виробництва, започаткування нового будівництва. Вибір конкретного інноваційного напрямку (рис.2) здійснюється на основі аналітичної діагностики і економічного оцінювання технічного та організаційного рівнів виробництва. В підсумку є можливість отримати наступні показники такого роду оцінювання:

- показник ступеня охвату виробничого персоналу механізованою та автоматизованою працею:
- показники фондоозброєності та енергоозброєності (технічна оснащеність праці);
- частка нових (інноваційних) технологічних процесів восязі виробленої продукції (або в її трудомісткості);
- середній термін використання технологій, які використовуються у виробничому процесі (фактичний термін їх служби);
- коефіцієнт використання матеріалів та сировини (частка готової продукції в загальному обсязі використаних матеріалів);
- продуктивність наявного у виробничому процесі обладнання;
- питома вага новітнього технологічного обладнання в його загальній

кількості;

- коефіцієнт фізичного та морального зносу технологічного обладнання;
- питома вага застарілого технологічного обладнання в його загальній кількості;
- показник технологічного забезпечення виробництва (кількість пристроїв, -оснастки, інструменту та таке ін.) в розрахунку на одне робоче місце;

показник утилізації відходів виробничого процесу та ін.

Управління ефективністю технічного (інноваційного) розвитку промислового підприємства передбачає проведення певного порядку дії і заходів, серед яких, на наш погляд, найбільш важливим є оцінювання потенційної економічної ефективності кожного з можливих варіантів відповідного інноваційного рішення.

Економічний ефект від практичної реалізації новації пропонується визначати як різницю між сумарною вартістю результату використання інновації у виробничому процесі і сумарною вартістю витрат за весь період використання новації.

Пропоновані методичні рекомендації визначення розміру ефекту від використання інноваційних розробок промислового підприємства надає можливості визначення економічної ефективності на кожній зі стадій інноваційного циклу (рис.3).

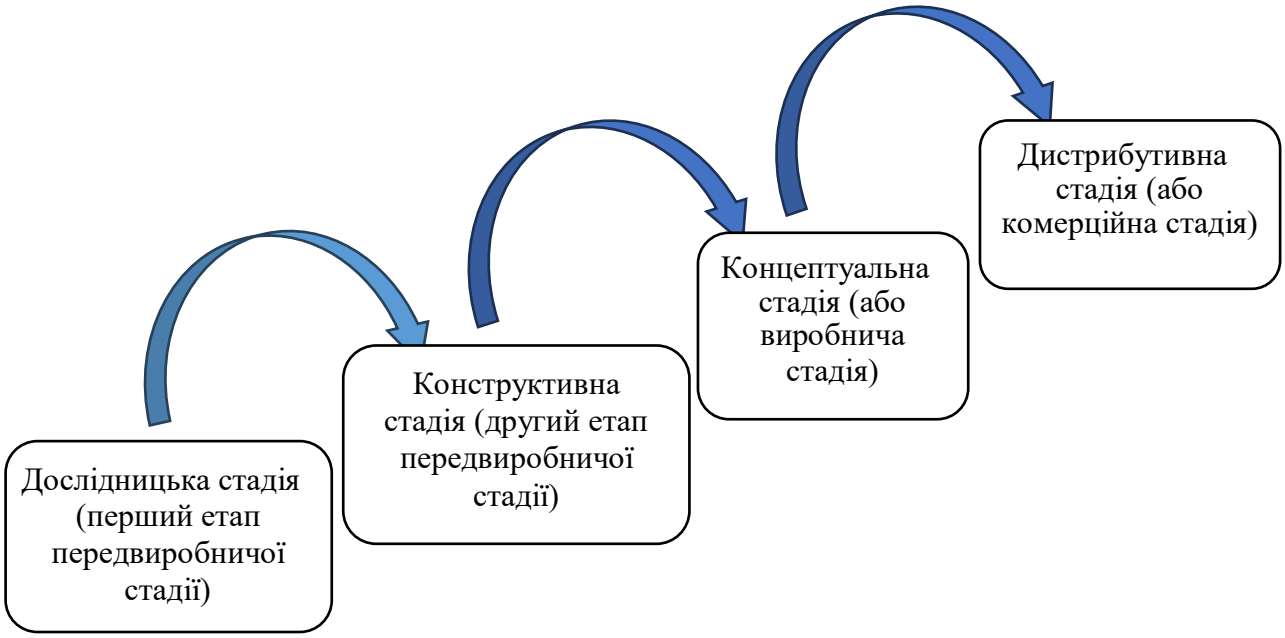


Рисунок 3 - Стадії інноваційного циклу на промисловому підприємстві

Джерело: розроблено здобувачем

Алгоритм проведення відповідних розрахунків по визначенню економічного ефекту від розробки і практичного використання у виробничому процесі інноваційного продукту (технології, послуги та таке ін.) пропонуємо для відповідного аналізу в наступному вигляді (рис.3).

Головні економічні результати від використання новації у виробничому процесі проявляються, на нашу думку, у зменшенні обсягу собівартості порівняної продукції (до і після використання новації) по калькуляційним елементам витрат, а також рівень прибутку підприємства від виробництва і продажу нового виробу (нової конструкції виробу або виробництво виробу з використання нової інтелектуально-інноваційної технології).

Вплив інновацій на ефективність промислового підприємства є безумовним, всебічним і вирішальним. Ефективність як інтегральний результат: ефективність діяльності промислового підприємства більше не визначається лише обсягом виробленої продукції. Вона є інтегральним показником, що включає продуктивність, рентабельність, якість, екологічність та швидкість адаптації — усі ці параметри безпосередньо підвищуються під впливом інновацій. Таким чином, у сучасному промисловому світі інноваційна діяльність перестала бути вибором, а стала фундаментальною бізнес-стратегією, яка гарантує, що підприємство не просто виживає, а й задає темп розвитку всій галузі.

ПОПОВА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУЛЬГАНІК ОКСАНА**, к.е.н.,
доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

РОЛЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Повномасштабна військова агресія Російської Федерації спричинила для України безпрецедентні економічні втрати, які вимірюються не лише трильйонними сумами, а й глибокими структурними деформаціями виробничих, фінансових та логістичних ланцюгів. В умовах таких масштабних викликів, коли внутрішні фінансові ресурси є критично обмеженими, ефективність і швидкість післявоєнної відбудови держави прямо залежать від її здатності залучати значний зовнішній капітал та експертизу.

Саме тому транснаціональні корпорації (ТНК), зі своїми колосальними ресурсами, технологіями та доступом до глобальних ринків, стають неминучим і ключовим фактором економічного перезапуску України. Вони виступають не лише джерелом прямих іноземних інвестицій, а й носіями інноваційних технологій, передового управлінського досвіду та сучасних стандартів. Завдяки цьому ТНК можуть стати головним чинником структурної модернізації української економіки, створюючи умови для технологічного прориву (leapfrogging), що дозволить перейти від застарілих галузей до розвитку високотехнологічних та "зелених" виробництв.

Необхідність активного залучення іноземних інвестицій підтверджується у численних наукових дослідженнях. Так, О. Шаров та О. Носова визначають ТНК ключовими драйверами економічного зростання через трансфер технологій і підвищення продуктивності праці. Н. Ковальчук підкреслює, що ефективна інвестиційна політика є основою післявоєнної відбудови та інтеграції України до ЄС. М. Савченко та В. Чужиков аналізують чинники інвестиційної привабливості та регіональні особливості залучення капіталу.

Масштабність цього завдання підтверджується останніми оцінками потреб на відновлення. Загальні потреби на відбудову протягом 10 років оцінюються у майже 524 мільярди доларів США, що приблизно у 2,8 раза перевищує прогнозований номінальний ВВП України [1]. Масштаб фінансових потреб на відновлення України у найбільш уразливих секторах наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – **Фінансові потреби України на відбудову ключових секторів**

Сектор	Оцінка потреб на відновлення (млрд дол. США)	Частка від загальних потреб (%)
Житловий сектор	84	16,0%
Транспортний сектор	78	14,9%
Енергетичний сектор	68	13,0%
Загалом	524	100%

Отже, найбільші потреби у житловому, транспортному та енергетичному секторах – 84, 78 та 68 млрд доларів відповідно. Загальні витрати на

відновлення – 524 млрд доларів, що перевищує ВВП України у 2,8 раза. Відбудова цих секторів є ключовою для економіки.

Для подолання фінансового дефіциту український уряд проводить активну політику мобілізації зовнішніх ресурсів. У 2025 році, за підтримки міжнародних донорів, вже виділено 7,37 млрд доларів США на пріоритетні напрями, проте загальний дефіцит фінансування залишається на рівні 9,96 млрд доларів. Тому стратегія відновлення передбачає багатовекторний підхід: від прямого залучення іноземних інвестицій і програм на кшталт «Плану Маршалла» до укладання угод про стратегічну сировину та стимулювання інвестицій української діаспори [2].

Важливим партнером у цьому процесі виступає ПРООН, яка концентрує зусилля на відновленні громад, протимінній діяльності, енергетичній стійкості та належному врядуванні. Водночас глобальна економічна турбулентність створює додаткові виклики. Починаючи з квітня 2025 року, погіршення інвестиційного клімату спричинене підвищенням мит у США та дзеркальними заходами інших країн. Проте Україна має підкреслювати, що ці фактори майже не вплинули на її інвестиційну привабливість, оскільки вигідність капіталовкладень та перспективність українських секторів зберігаються [3].

Офіційним підтвердженням сприятливого інвестиційного середовища є стратегічні домовленості зі США та висновки останніх звітів щодо оцінки потреб. У RDNA4 зазначено, що пріоритетність інвестицій у відновлення буде ключовою для вступу України до ЄС. Реформи з відбудови інфраструктури та економіки проводяться відповідно до стандартів ЄС, що дозволяє впроваджувати інновації, необхідні для євроінтеграції [4-5].

Водночас активізація транснаціональних корпорацій породжує дилему: швидке відновлення може загрожувати національній безпеці через ризики ослаблення суверенітету, податкові втрати та ризик перетворення України на сировинний додаток. Тому потрібен жорсткий регуляторний фільтр для балансу між інвестиціями та захистом інтересів країни.

Попри виклики війни, інвестори орієнтуються на стабільні галузі з прибутковим потенціалом – військово-промисловий комплекс, будівельні матеріали, сільське господарство, FMCG. Оцінка інвестиційної привабливості, яку проводить Європейська Бізнес Асоціація (EBA), відображає динаміку бізнес-настроїв (рис. 1 [6]).

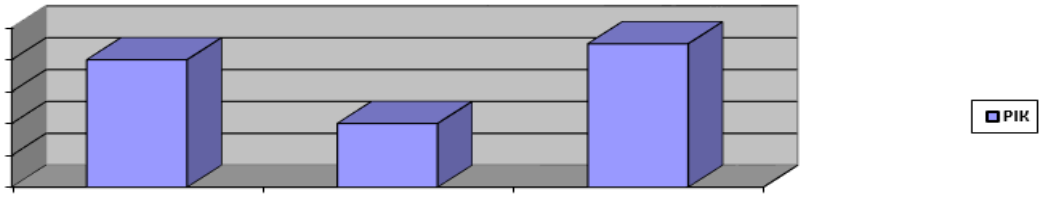


Рисунок 1 – Інтегральний показник інвестиційної привабливості України (2022-2024 р.)

Таким чином, показники всіх трьох років (у діапазоні 2,44 – 2,49) свідчать про те, що інвестиційний клімат залишається нижче нейтральної оцінки (3 бали). Це відображає високі ризики та невизначеність, пов'язані з повномасштабною війною.

Отже, війна завдала Україні масштабних економічних втрат і структурних змін, через що відновлення потребує залучення значного зовнішнього капіталу, зокрема транснаціональних корпорацій, які відіграють ключову роль у модернізації економіки. Загальні потреби на відбудову становлять 524 млрд доларів, що перевищує ВВП країни майже втричі. Український уряд проводить багатовекторну політику мобілізації зовнішніх ресурсів за підтримки міжнародних партнерів, водночас інвестиційний клімат залишається складним через війну і глобальні виклики, але перспективні сектори зберігають привабливість. Для успішної відбудови важливо збалансувати залучення інвестицій із захистом національних інтересів через ефективне регулювання.

Список використаних джерел:

1. Сільське господарство, мінеральні ресурси та енергетика – пріоритетні галузі для інвестицій у відбудову України - звіт PwC. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/haluzi-dlya-investytsiy-u-vidbudovu-ukrayiny.html (дата звернення: 20.10.2025

2. Колосова В. Оцінка потреб України на відновлення та відбудову / В. Колосова // Центр зовнішньополітичних досліджень. - Режим доступу: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2025-05/az_ocinka-potreb_ukraini_23052025.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

3. Грищенко А.А. Іноземні інвестиції як чинник післявоєнної відбудови економіки України / А.А. Грищенко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2025. – С. 22

4. Мита для всіх. Чому США запроваджують тарифи на імпорт та як це вплине на світ і Україну // Суспільне. – Режим доступу: https://suspilne.media/986665-mita-dla-vsih-comu-ssa-vvodat-tarifi-na-import-ta-ak-ce-vpline-na-svit-i-ukrainu/ (дата звернення: 20.10.2025).

5. Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4): лютий 2022 – грудень 2024 / Світовий банк. – Режим доступу: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

6. ЕВА: Індекс інвестиційної привабливості України: Зміни та очікування – Режим доступу: https://ua.sudohodstvo.org/eba-indeks-investyczijnoyi-pryvablyvosti-ukrayiny-zminy-ta-ochikuvannya/ (дата звернення: 20.10.2025).

ПОТУЖНИЙ ОЛЕКСІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПРИСЯЖНЮК ОКСАНА,**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Поліський національний університет, м. Житомир

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»

Ефективне управління витратами виробництва є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, зокрема хлібопекарських. В умовах постійного зростання цін на енергоносії, сировину та логістичні послуги актуальності набувають управлінські підходи, спрямовані на мінімізацію собівартості продукції без зниження її якості.

Метою дослідження є аналіз управлінських аспектів оптимізації витрат на прикладі ПрАТ «Звягельхліб» одного з провідних виробників хлібобулочних виробів Житомирщини [5].

У ході дослідження встановлено, що основними статтями витрат підприємства є витрати на сировину (понад 55 % у структурі собівартості), енергоносії (20–22 %), оплату праці (15 %) та амортизаційні відрахування (близько 5 %). Аналіз динаміки собівартості за останні роки показав тенденцію до її зростання, що потребує впровадження системних управлінських рішень.

Сучасні наукові дослідження доводять ефективність наступних напрямів зниження витрат підприємств:

1. Раціоналізація використання сировини. Застосування точного дозування інгредієнтів, оптимізація рецептури та використання локальної сировини дозволяє скоротити непродуктивні втрати та зменшити витрати на закупівлю. Додатковий ефект досягається за рахунок повторного використання побічних продуктів у вторинних технологічних процесах [1, с. 19–22].

2. Енергозбереження. Впровадження сучасних теплових печей з автоматичним контролем температури, систем рекуперації тепла та енергоощадного освітлення забезпечує скорочення споживання електроенергії й газу на 10–15 %. Такі заходи знижують витрати на виробництво та позитивно впливають на екологічну складову [4, с. 153].

3. Автоматизація технологічних процесів. Використання автоматичних ліній замісу, формування та пакування тіста дозволяє зменшити частку ручної праці, скоротити кількість помилок і підвищити точність дотримання технологічних режимів. У результаті знижується трудомісткість виробництва й втрати продукції через брак.

4. Оптимізація логістики. Застосування систем маршрутизації транспорту, GPS-моніторингу та планування відвантажень дає можливість скоротити витрати на паливо та технічне обслуговування транспорту. Крім того, зменшується час простою та підвищується оперативність постачань готової продукції.

5. Підвищення кваліфікації персоналу. Навчання працівників методам ощадливого виробництва (Lean Manufacturing), правильній експлуатації

обладнання та дотриманню технологічних норм дозволяє уникати браку й аварійних зупинок. Створення системи мотивації, орієнтованої на зниження витрат, стимулює персонал до більш ефективної роботи [3, с. 352].

Для оцінки результативності впровадження наведених заходів в умовах ПрАТ «Звягельхліб» було проведено порівняння структури витрат до та після оптимізації (табл. 1).

Таблиця 1 - **Порівняння структури виробничих витрат ПрАТ «Звягельхліб» до та після удосконалення раціоналізації використання ресурсів та енергозбереження**

Стаття витрат	До впровадження, %	Після впровадження, %	Зміна, %
Сировина	55	50	–5
Енергоносії	22	18	–4
Оплата праці	15	14	–1
Амортизація	5	4	–1
Інші витрати	3	2	–1
Разом	100	88	–12

З показників, наведених в таблиці 1, можна зробити висновок, що в результаті впровадження заходів із раціоналізації використання ресурсів та енергозбереження, зниження загальних витрат складе 12 %. Найбільший ефект буде досягнуто за рахунок скорочення витрат на сировину та енергоносії.

Таким чином, дослідження підтверджує, що системне управління витратами забезпечує економічну стабільність функціонування підприємства і підвищення ефективності виробництва.

Список використаних джерел:

1. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. №2 (72). 2021. С.18–24.
2. Квасницька Р. С. Теоретичний базис управління витратами підприємства. Modern Economics. 2022. № 34(2022). С. 50-54.
3. Лепетан І. М. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. №2. 2024. С. 352.
4. Ляшенко, Г., Овсяннікова, В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*, (45).2022. С.153.
5. Новини. ПАТ «Звягельхліб». Новини. ПАТ «Звягельхліб». URL: https://nvhlib.com.ua/ua/

ПРОЦЕНКО МАРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник- **КУЛЬГАНІК ОКСАНА**, к.е.н, доцент.
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЕЛІТ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

У сучасному світі ключовим чинником, що визначає економічні процеси, стає вплив глобальних транснаціональних економічних еліт. Їхня роль виходить далеко за межі окремих держав і ринків, оскільки саме вони формують структуру світового господарства, контролюють рух фінансових потоків, визначають напрями міжнародної торгівлі та інвестиційної політики[1]. Ці еліти репрезентують інтереси транснаціональних корпорацій, інвестиційних банків, фінансових груп і міжнародних організацій, які спільно створюють економічну архітектуру сучасного світу.

Для України, яка перебуває в умовах глибокої трансформації та інтеграції до європейського економічного простору, вплив таких структур має як позитивні, так і суперечливі наслідки. З одного боку, глобальні економічні еліти сприяють залученню іноземних інвестицій, модернізації виробництва, впровадженню інноваційних технологій і підвищенню конкурентоспроможності національних підприємств. Завдяки участі міжнародного капіталу Україна отримує доступ до сучасних управлінських практик, розширює експортні можливості та підвищує свій статус на світовому ринку[2]. Особливо це стосується таких галузей, як аграрний сектор, IT, енергетика, транспорт і фінанси, де присутність транснаціональних корпорацій дозволяє створювати нові робочі місця, розвивати інфраструктуру й забезпечувати зростання регіональних бюджетів.

З іншого боку, домінування глобальних економічних еліт може призводити до втрати економічного суверенітету, посилення фінансової залежності та витіснення місцевого бізнесу. Регіони України часто стають лише сировинними базами для міжнародних компаній, а більша частина прибутку виводиться за кордон. Це створює дисбаланс у розподілі ресурсів, поглиблює соціально-економічну нерівність і гальмує розвиток внутрішнього підприємництва. У деяких випадках присутність транснаціонального капіталу сприяє монополізації окремих ринків і формуванню олігархічних структур, що підпорядковують економічну політику держави своїм інтересам[3].

Регіональний аспект впливу глобальних еліт є особливо важливим, оскільки саме на місцевому рівні проявляються конкретні наслідки їхньої діяльності. У промислово розвинених областях України, таких як Дніпропетровська, Київська, Харківська чи Одеська, транснаціональні інвестори сприяють створенню сучасних виробничих кластерів, впровадженню технологічних інновацій і розвитку транспортної логістики. Водночас у менш розвинених регіонах, особливо на сході та півдні країни, відсутність локальних центрів економічного впливу та недостатня інфраструктура обмежують можливості повноцінного залучення до глобальних економічних процесів. Це

формує нову просторову нерівність між регіонами, де одні стають центрами економічного зростання, а інші — зонами соціально-економічної стагнації.

Важливим викликом для України є пошук балансу між вигодами від участі у глобальних економічних процесах та необхідністю збереження власних стратегічних інтересів. Для цього держава має забезпечити прозорість інвестиційних угод, підвищити ефективність регуляторної політики, створити умови для розвитку малого і середнього бізнесу, а також стимулювати внутрішні інвестиції. Особливу роль у цьому процесі повинні відігравати регіональні органи влади, які мають активно залучати міжнародні ресурси, водночас зберігаючи контроль над ключовими економічними напрямами.

Суттєвим чинником є також розвиток людського капіталу — підвищення рівня освіти, науково-технічного потенціалу та підприємницької культури населення. Без якісної підготовки кадрів і формування конкурентного середовища навіть наймасштабніші іноземні інвестиції не забезпечать сталого регіонального розвитку. Взаємодія між державою, бізнесом та міжнародними структурами має ґрунтуватися на принципах партнерства, взаємної вигоди та соціальної відповідальності.

Таким чином, вплив глобальних транснаціональних економічних еліт на економічний розвиток регіонів України є комплексним і суперечливим явищем. Він поєднує можливості для інтеграції у світовий економічний простір із ризиками економічної залежності. Завдання державної економічної політики полягає в тому, щоб перетворити присутність глобального капіталу на чинник стійкого регіонального зростання, а не на джерело дисбалансів і нерівності. Для цього необхідно розвивати національні інститути управління, посилювати економічну безпеку, підтримувати місцеве підприємництво та створювати умови для справедливого розподілу вигод від міжнародної співпраці. Лише за таких умов Україна зможе ефективно використати потенціал глобальної економіки, зберігаючи власну економічну ідентичність і забезпечуючи сталий розвиток своїх регіонів.

У контексті глобалізації особливу увагу слід приділити питанню участі України у світових ланцюгах доданої вартості. Саме через ці механізми реалізується вплив транснаціональних економічних еліт, які визначають напрями інноваційного розвитку, технологічні стандарти та структуру міжнародної торгівлі[4]. Залучення іноземних інвестицій у стратегічні галузі, зокрема IT, агропромисловий комплекс і транспортну логістику, створює нові можливості для регіонів[5]. Разом із тим, це посилює залежність від зовнішніх ринків і обмежує формування власних виробничих кластерів.

У регіональному вимірі найбільш позитивні результати спостерігаються у Львівській, Київській та Вінницькій областях, де завдяки присутності транснаціонального капіталу створюються індустріальні парки, технопарки та центри інновацій. Водночас східні та південні регіони, що зазнали руйнувань, потребують додаткової підтримки держави для відновлення інвестиційного потенціалу та залучення міжнародних партнерів.

Важливо, щоб процес глобальної інтеграції супроводжувався не лише

економічним, а й соціальним розвитком. Домінування великих корпорацій часто призводить до нерівності у доступі до ресурсів, тому держава має забезпечити баланс між інтересами іноземних інвесторів і місцевого бізнесу[4]. Доцільним є розширення програм державно-приватного партнерства, підтримка малого підприємництва та стимулювання внутрішніх інвестицій[5].

Отже, ефективне використання потенціалу глобальних економічних еліт можливе лише за умов активної участі держави у регулюванні цих процесів. Потрібно забезпечити прозорість інвестиційної політики, посилити контроль над стратегічними секторами й одночасно розвивати національний людський капітал. Це дозволить перетворити вплив транснаціонального капіталу на чинник сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності регіонів України.

Список використаних джерел:

1. Бураковський І. І. *Глобалізація та економічний розвиток України: виклики і можливості.* К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 2023.220 с.
2. Кіндрацька Г. І. *Міжнародні корпорації та їх вплив на економіку країн, що розвиваються.* К.: КНЕУ, 2021. 276 с.
3. Савчук В. С. *Економічна безпека України в умовах глобалізації.* К.: КНЕУ, 2023. 243 с.
4. Гальчинський А. С. *Глобалізація і національні інтереси України*. К.: Либідь, 2021. 312 с.
5. Кравчук Л. І. *Інвестиційна привабливість регіонів України в умовах глобальної конкуренції*. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2022. 198 с.

РАГІМЛІ АЙДИН РУСЛАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МОГИЛЬНА ЛЮДМИЛА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В АВІАКОМПАНІЇ

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції авіакомпанії зіштовхуються з необхідністю постійного вдосконалення якості послуг, оскільки саме вона стає ключовим чинником формування лояльності пасажирів та визначає конкурентоспроможність перевізника на ринку. Управління якістю в цій сфері має багатовимірний характер, адже охоплює всі етапи взаємодії клієнта з компанією: від моменту придбання квитка до післяпольотного супроводу. Якість формується не лише під час самого перельоту, а й у процесі бронювання, проходження реєстраційних процедур, спілкування зі співробітниками, користування мобільними додатками чи сервісами підтримки. Від того, наскільки зручним, швидким і приємним буде цей досвід, залежить готовність пасажира звернутися до компанії повторно.

Основою якісного авіасервісу залишається безпека. Це не лише технічне обслуговування літаків та відповідність міжнародним стандартам (ICAO, EASA, IATA), але й високий рівень професійної підготовки екіпажу та наземного персоналу. Пасажири сприймають безпеку як обов'язкову умову, яка не підлягає компромісам, тому будь-які відхилення можуть критично позначитися на іміджі авіакомпанії. Саме тому управління якістю в авіації завжди тісно інтегроване з управлінням ризиками, контролем технічного стану літаків та регулярними перевірками відповідності міжнародним вимогам.

Важливу роль відіграє й людський фактор. Авіаційна галузь є сферою, де безпосередній контакт між співробітниками та клієнтами визначає сприйняття якості послуг. Бортпровідники, стюарди, оператори контакт-центрів, співробітники реєстраційних стійок чи представники наземного обслуговування формують перше й останнє враження від авіакомпанії. Їхня ввічливість, уважність, здатність вирішувати проблемні ситуації і забезпечувати комфорт пасажирів часто стають важливішим критерієм оцінки, ніж рівень технічного оснащення літака. Тому авіакомпанії активно розвивають корпоративну культуру, створюють системи навчання та підвищення кваліфікації, впроваджують програми мотивації персоналу, адже саме від людей залежить емоційний бік якості сервісу.

Ці зусилля безпосередньо впливають на результати кожного польоту, адже саме під час перельоту формується остаточне враження пасажира. Результати кожного польоту можуть мати вирішальний вплив на враження та задоволеність клієнтів і, відповідно довіру до авіакомпаній [1].

Ще однією особливістю управління якістю в авіакомпанії є необхідність впровадження інноваційних технологій. Цифровізація обслуговування пасажирів уже стала стандартом у світовій авіації. Мобільні додатки для бронювання та реєстрації, електронні посадкові талони, автоматизовані стійки,

онлайн-відстеження багажу, чат-боти зі штучним інтелектом для швидкої підтримки, а також системи персоналізованих пропозицій на основі аналізу даних забезпечують клієнтам швидкість і зручність, що є критично важливим у сучасному ритмі життя. Компанії, які відстають у впровадженні цифрових рішень, ризикують втратити конкурентні позиції, адже сучасний пасажир цінує ефективність і комфорт понад усе.

Не менш важливим є стратегічний підхід до управління якістю. Це передбачає постійний аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища, очікувань пасажирів та адаптацію сервісу під міжнародні стандарти. Успішне управління ризиками та здатність оперативно реагувати на непередбачувані ситуації – погодні умови, технічні неполадки чи затримки рейсів – формують довіру клієнтів і зберігають репутацію компанії.

Якість надання послуг у польоті також виступає важливим показником рівня авіакомпанії. Зручність крісел, чистота салону, якість харчування, наявність розважальних систем, доступ до Wi-Fi, а головне – професійність і доброзичливість екіпажу формують той рівень задоволеності, який напряму впливає на повторний вибір авіаперевізника. У цьому аспекті управління якістю в авіакомпанії передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних чинників: з одного боку, це технічні та інфраструктурні інновації, а з іншого – людське ставлення і сервісна культура.

Сучасні авіакомпанії також враховують екологічну та соціальну відповідальність. Використання енергоефективних літаків, зменшення викидів CO_2, сортування відходів на борту та підтримка соціальних програм стають невід'ємною частиною корпоративної культури, підвищуючи довіру і лояльність пасажирів.

Важливим інструментом управління якістю є аналітика та персоналізація. Завдяки збору даних про поведінку та уподобання пасажирів авіакомпанії можуть пропонувати індивідуальні послуги, прогнозувати попит та оптимізувати процеси обслуговування, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, управління якістю в авіакомпанії є комплексним процесом, який поєднує технічну досконалість, організаційні рішення, інноваційні підходи та професіоналізм персоналу. Якість у цій галузі не обмежується окремим етапом, а створює єдиний клієнтський досвід, який визначає успіх компанії на ринку. Чим більш гармонійно поєднані безпека, комфорт, технологічність та людський фактор, тим вищою є конкурентоспроможність авіаперевізника і тим міцніше формується довіра споживачів.

Список використаних джерел:

1. Дудник І., Борисюк О., Сайчук В. Особливості менеджменту якості авіаційних послуг в туризмі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-62 (дата звернення: 06.09.25).

РОНЬ ЯРОСЛАВ, аспірант кафедри маркетингу
Науковий керівник **ТКАЧОВА НАДІЯ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

ВПЛИВ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ НА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ПОСЛУГ

Актуальність. З початку XXI ст. інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) четвертої промислової революції (ПР4) впливають практично на всі сфери людської діяльності [1, 2]. При цьому найбільший вплив вони чинять на сферу послуг: змінюють (модифікують) традиційні підходи до надання послуг, створюють можливості для їх радикальної трансформації, у т.ч. впровадження принципово нових видів послуг. Це сприяє розвитку сфери послуг як провідного сектору національної економіки і, в той же час, створює загрози для організацій - надавачів послуг. В цих умовах постає проблема вивчення позитивних і негативних впливів ІКТ ПР4 на сферу послуг для їх урахування при розробленні стратегій розвитку організацій сфери послуг в умовах технологічних і економічних трансформацій спричинених ПР4.

Результати дослідження. Аналіз трансформаційних процесів сфери послуг різних країн дозволив визначити і систематизувати впливи ІКТ ПР4 на її розвиток. Серед позитивних впливів, зокрема, відзначено наступні:

1. Цифровізація системи надання послуг і переведення в мережу інтернет спричинили зміну бізнес-моделей у сфері послуг, що забезпечило її функціонування і інноваційний розвиток в кризових ситуаціях: карантинні обмеження COVID-19, війна в Україні, природні і техногенні катастрофи тощо. Зокрема, цифровізація: купівлі-продажу продукції, консалтингу, державних послуг, навчального процесу, фінансових послуг, логістики, телекомунікаційних послуг і т.п.

2. Різке зростання доступності багатьох видів послуг в умовах безпекових, географічних, часових та ін. обмежень, зростання рівня їх інклюзивності. Це надає можливість охопити різні сегменти ринку послуг, зберегти чи розширити коло споживачів в кризових ситуаціях, збільшити доходи.

3. Індивідуалізація послуг в розрізі особливостей поведінки споживачів, специфіки їх потреб тощо. Це дозволяє краще зрозуміти потреби різних груп споживачів, підвищити рівень споживчої привабливості послуг, забезпечити високий рівень довіри і задоволеності споживачів, впровадити різного роду програми лояльності.

4. Різке зростання рівня інформаційно-аналітичної насиченості системи управління діяльністю організацій сфери послуг. Це дозволяє сформувати базу даних споживачів (клієнтів), аналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів для поліпшення системи надання послуг, а також оптимізувати управління ними.

5. Автоматизація, роботизація діяльності організацій сфери послуг. З цих

позицій слід відзначити: логістику (складську, транспортну, виробничу, постачальницьку, збутову тощо); ритейл; інформаційні і телекомунікаційні послуги; медицину (роботи, що задіяні при виконанні надскладних операцій; роботи фармацевти) та ін.

6. Інтелектуальні системи, що управляють програмно-апаратними комплексами, які поєднують кастомізоване виробництво і логістику. Чат-боти для комунікування споживачів з надавачами послуг.

7. Створення і впровадження інноваційних послуг, аналогів яким раніше не існувало: в медицині (лікування хвороб методом генної інженерії, 3D-друк суглобів); в логістиці (віртуальні склади, що містять у хмарі цифрові копії запасних частин, які за потреби друкують на 3D-принтері); у туризмі (віртуальний туризм, віртуальні подорожі до музеїв світу); в проектуванні (віртуальна і доповнена реальність, що дозволяє створювати і аналізувати віртуальні образи об'єктів).

Проте, разом з позитивними аспектами впливу ІКТ ПР4 на сферу послуг, існують і негативні. Основними з них є наступні:

1. Зростання рівня безробіття в сфері послуг внаслідок її автоматизації. Як наслідок – зростання рівня соціальної напруженості в країні, необхідність розроблення програм забезпечення зайнятості населення, у т.ч. стимулювання самозайнятості, перепідготовка за актуальними професіями тощо.

2. Підвищення рівня ризику кібератак - наслідок переведення системи надання послуг в мережу інтернет, що, як свідчить вітчизняний і зарубіжний досвід, може привести до значних фінансових втрат, зниження рівня економічної безпеки в багатьох галузях економіки і національній економіці у цілому.

3. Загострення протиріч між різними групами населення: технологічних, пов'язаних з різним рівнем цифрових компетенцій споживачів; вікових – стосовно спроможності і готовності використовувати ІКТ, що активно впроваджуються у сфері послуг; різниці в доходах, що впливає на наявність сучасних гаджетів, які забезпечують доступ до цифрових сервісів сфери послуг тощо.

4. Зростання рівня конкуренції у сфері послуг, що змушує постійно оновлювати технології надання послуг, оновлювати програмно-апаратні комплекси, що використовуються організаціями надавачами послуг.

5. Постійні навчання і перепідготовка персоналу, що спричинено перманентними технологічними трансформаціями сфери послуг. А це пов'язано зі значними фінансовими і часовими витратами, потребує налагодження співпраці з закладами освіти різних рівнів.

6. Перманентні технологічні трансформації і зміни умов зовнішнього мікро- і макросередовища вимагають прогнозування НТП і техніко-технологічних змін, що впливають чи можуть вплинути на сферу послуг, щоб завчасно розробляти стратегії адаптації до змін чи програмувати зміни [2]. Це є необхідним з позицій формування можливостей використання стратегій випереджаючого інноваційного розвитку.

В Україні до зазначених негативних (зовнішніх загроз) слід додати проблеми (загрози) спричинені війною. Серед них:

- Втрата чи порушення об'єктів інфраструктури ринку послуг;
- Втрата частини кадрового потенціалу (призов до ЗСУ, евакуація за кордон чи в інші регіони країни);
- Втрата частини споживачів послуг (організацій чи фізичних осіб);
- Зростання рівня небезпеки для надавачів і споживачів послуг, особливо в регіонах поблизу зони бойових дій чи тих, що знаходяться в зоні уражень ворогом;
- Цілеспрямовані кібернетичні атаки з метою виведення з ладу чи порушення нормального функціонування сфери послуг, особливо тих, що стосуються державного управління, забезпечення життєдіяльності населення, військової сфери.

Окреслені зовнішні можливості і загрози підлягають урахуванню разом з сильними і слабкими сторонами діяльності організацій - надавачів послуг при визначенні перспективних напрямів їх розвитку і розробленню відповідних стратегій розвитку.

Висновки. Отримані результати сприяють формуванню інформаційно-аналітично бази системи управління організаціями сфери послуг в умовах високої турбулентності економіки, що спричинена впровадженням ІКТ ПР4 і війною в Україні. Вони надають можливість обґрунтовано обирати перспективні напрями розвитку організацій сфери послуг, а також знижувати супутні ризики при формуванні стратегій реалізації наявних зовнішніх можливостей і протидії загрозам. Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення методичних засад управління за формалізованими процедурами стратегіями інноваційного розвитку організацій сфери послуг.

Список використаних джерел:

1. Illiashenko Sergii, Shypulina Yuliia, Illiashenko Nataliia. Digitalization as a direction of post-war recovery and development of the economy of Ukraine: prospects and problems. Global and national development trends digital economy: monograph / Edited by Irina Tatomyr, Liubov Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2023, P. 68-78. https://doi.org/10.46489/gandtde-23-29

2. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія. Суми: Триторія, 2023. 228 с.

3. Ілляшенко С. М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок. *Вісник національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*, 2010. № 668. С. 68-74. URI: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/52129

СИВУН ІВАННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КРАСНЯК ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

СФЕРА ПОСЛУГ ЯК ПРОВІДНА ГАЛУЗЬ ЕКОНОМІКИ РОЗВИНЕНИХ КРАЇН

У процесі розвитку світової економіки відбувається ключовий перехід до постіндустріального суспільства, сутність якого полягає у переважанні сфери послуг у формуванні національного доходу та зайнятості населення. Сфера послуг у розвинених країнах стала центральним фактором економічного зростання, інноваційного прогресу та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності.

У країнах із високим рівнем економічного розвитку частка сфери послуг у ВВП стабільно перевищує 70-80%, посідаючи чільне місце серед усіх секторів економіки [1, с. 10]. Такий структурний зсув від матеріального виробництва до створення нематеріальних цінностей, інформації та інтелектуального капіталу відображає фундаментальні трансформації економічної системи. Крім того, сфера послуг є основним сектором зайнятості, особливо в охороні здоров'я, освіті, фінансах та професійних послугах, що забезпечує соціальну стабільність і підтримку високого рівня життя. У багатьох розвинених країнах саме ці галузі демонструють найвищі темпи зростання робочих місць, зокрема завдяки розвитку економіки, орієнтованої на індивідуальні потреби споживачів. У контексті постіндустріального розвитку важливо також зазначити, що сфера послуг є чи не основною у забезпеченні інноваційного потенціалу економіки. Саме в цій сфері зосереджено значну частину інвестицій у наукові дослідження та розробки, створення нових бізнес-моделей, розвиток стартапів і венчурного капіталу. Послуги стають не лише об'єктом споживання, а й платформою для генерації нових ідей, технологій та управлінських рішень, що сприяє підвищенню продуктивності й конкурентоспроможності національних економік.

Важливою тенденцією сучасного розвитку є істотне зростання інноваційної активності у таких напрямах сфери послуг, як інформаційні технології, страхування, фінансові послуги, захист інтелектуальної власності та інші бізнесові сервіси. Зокрема, інформаційні, телекомунікаційні та комп'ютерні послуги відіграють роль потужного драйвера економічного зростання, що було зумовлено високим попитом у період пандемії 2019–2021 років, стимулюючи підвищення продуктивності в усіх галузях та зміцнення конкурентоспроможності національних економік розвинених країн [2, с. 5]. Цифровізація бізнес-процесів забезпечує IT-сервісам функцію ключового інфраструктурного ресурсу. Паралельно з цим, бізнес-послуги, консалтинг, інжиніринг, фінансові технології та науково-дослідні роботи тісно інтегруються у промислове виробництво, що сприяє посиленню ролі сервісної складової у формуванні доданої вартості та підвищенню загальної ефективності економіки

[3].

Розвинені країни активно використовують сферу послуг як стратегічний інструмент для зміцнення своїх позицій у міжнародній торгівлі. Сполучені Штати, Велика Британія, Ірландія, Німеччина та Франція утримують лідерство в експорті високомаржинальних послуг [2, с. 4-5]. Глобалізація, аутсорсинг та офшоринг дозволяють корпораціям оптимізувати витрати та сфокусуватись на складніших технологічних етапах, що сприяє розвитку глобальної економічної інтеграції та швидкому поширенню інновацій.

Сфера послуг не лише слугує каталізатором економічного зростання, але й забезпечує соціальну стабільність, створюючи широкий спектр робочих місць з різним рівнем кваліфікації. Розвиток послуг, які відкриті до новацій, радикально змінює традиційну модель бізнесу, розширюючи можливості для цифрової трансформації та формування нових ринкових ніш [3].

Провідна позиція сфери послуг у економіках розвинених країн зумовлена комплексом таких факторів як: зміна структури споживчих потреб відповідно до зростання доходів (підвищений рівень життя стимулює попит на широкий спектр послуг у охороні здоров'я, освіті, фінансах); розвиток науки і технологій, що створює умови для швидкого зростання високотехнологічних послуг; соціально-економічна функція сектора послуг, який забезпечує значну зайнятість у трудомістких підгалузях і таким чином сприяє зниженню безробіття і підвищенню добробуту населення; глобалізація, що відкриває експортні можливості та дозволяє країнам оптимізувати виробничі процеси; структурні економічні зрушення у бік нематеріальних активів, які визначають сучасну економіку з акцентом на інтелектуальний капітал [1].

У 2025 році тенденції глобалізації сфери послуг можуть посилюватися на фоні широкого впровадження технологій штучного інтелекту і диджиталізації. Регіони із сприятливими умовами, зокрема країни Східної Європи, демонструють високий потенціал розвитку IT-сектора завдяки кваліфікованій робочій силі, вдалій географічній позиції та інноваційній інфраструктурі. Важливою складовою подальшого розвитку стане інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій для прискорення виробничих і торговельних процесів, покращення якості життя та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності [3].

У контексті постіндустріального розвитку, сфера послуг демонструє не лише кількісне зростання, а й якісну трансформацію, що охоплює зміну структури зайнятості, характеру економічної діяльності та формування нових моделей споживання. Як зазначає Т. Камінська, сучасна економічна теорія розглядає сферу послуг як самостійну галузь, що має власну логіку розвитку, механізми функціонування та специфічні інституційні засади [1, с. 10]. Це означає, що послуги більше не є «доповненням» до виробництва, а виступають автономним джерелом доданої вартості, інновацій та зайнятості.

Згідно з дослідженням І. Дернової, у 2023 році світовий ринок послуг демонстрував стійке зростання, незважаючи на геополітичну нестабільність та наслідки пандемії. Основними драйверами стали цифрові послуги, фінансові

сервіси, освітні та медичні послуги, а також послуги у сфері захисту інтелектуальної власності [2]. Водночас, структура світового експорту послуг зміщується у бік високотехнологічних і високо маржинальних сегментів, що підтверджує стратегічну важливість цієї галузі для розвинених країн.

Особливу увагу слід звернути на роль технологічних та комп'ютерних послуг, які, за даними дослідження М. Крупки, Л. Войтович, Н. Пайтри, М. Рубахи, Л. Ткачик, Н. Демчишака, стали ключовим чинником економічного розвитку у країнах Європи та, зокрема, в Україні [3]. У 2024 році експорт IT-послуг забезпечив понад 40% приросту валютних надходжень у деяких країнах Східної Європи, що свідчить про високий потенціал цієї галузі. Автори підкреслюють, що сектор комп'ютерних технологій не лише генерує прибуток, а й сприяє трансформації інших галузей – від промисловості до освіти – через інтеграцію цифрових рішень. Крім того, важливою тенденцією є зростання ролі економіки, яка надає послуги сервісу у формуванні глобальних ланцюгів доданої вартості. Як зазначено у [2], країни з розвиненою сферою послуг здатні інтегруватися у міжнародні виробничі процеси не лише як постачальники ресурсів, а як генератори знань, технологій та управлінських рішень. Це дозволяє їм утримувати конкурентні позиції навіть за умов високої конкуренції та нестабільності.

Сфера послуг у розвинених країнах виконує роль основного двигуна економічного зростання, інноваційного розвитку та глобальної інтеграції, адже перехід до постіндустріального суспільства супроводжується активним переходом від продажу продуктів до пропозиції послуг або доступу до продуктів, трансформацією споживчих моделей і змінами у структурі зайнятості. Водночас розвиток сфери послуг висуває нові соціально-економічні виклики, що потребують посиленої уваги держав і бізнесу, спрямованих на підтримку людського капіталу та забезпечення цифрової безпеки.

Таким чином, сфера послуг у сучасному глобальному середовищі не лише формує основу сучасної економіки розвинених країн, а й перетворюється на стратегічний ресурс економічного розвитку, соціального прогресу та інституційної модернізації. Її динаміка, гнучкість і здатність до адаптації до нових викликів визначають траєкторії економічного зростання та формують основу для сталого розвитку в умовах швидкоплинних змін світового господарства.

Список використаних джерел

1. Камінська Т. Економічна теорія сфери послуг : конспект лекцій. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 69 с. URL: http://nulau.edu.ua/materials/files/economic_theory/0082/01.pdf.

2. Дернова І. Світовий ринок послуг: сучасний стан та тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-45.

3. The impact of it exports on economic development: a comparative analysis of ukraine and european countries / M. Krupka et al. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. Vol. 5, no. 58. P. 314–330. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4446.

СИСАК ЯНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПОТРИВАЄВА НАТАЛЯ**, д.е.н, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

РОЛЬ BIG DATA У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Цифровізація економіки вже давно створила усі передумови для покращення стратегії підприємств та здійснення управлінської діяльності. Оскільки впровадження конкурентних стратегій відбувається за допомогою сучасних інформаційних систем, Big Data стала основою прийняття рішень. У сучасному бізнес-контексті – це великі обсяги даних, що генеруються з різних джерел, включаючи традиційні та цифрові платформи, і які є занадто складними для ефективної обробки традиційним програмним забезпеченням. Інтеграція фінансової, ринкової, макроекономічної, нефінансової та альтернативної інформації дає змогу аналітикам створювати більш точні, комплексні та орієнтовані моделі оцінки, що враховують не лише минулі та поточні показники, але й також потенційні тенденції та ризики [1, с. 4].

Big Data дозволяє підприємствам пристосуватися до мінливих макроекономічних умов та потреб клієнтів. Це сприяє виявленню слабких місць у своїх процесах та впровадженню більш ефективних стратегічних рішень. Аналіз великих даних дозволяє організаціям змінювати ціни залежно від ринкових умов, попиту та конкурентних цін, що в свою чергу підвищує прибутковість і допомагає оптимізувати дохід [2, с. 4]. Ключовою роллю Big Data є охоплення усіх можливих операційних та стратегічних завдань. Від формування бізнес-аналітики до поліпшення цифрової трансформації, великі дані забезпечують високу якість прийняття рішень, включаючи управління ризиками, що підкреслює їх всебічний вплив на підприємницьке середовище.

Основними сферами застосувань Big Data є:

1. Управління ризиками: аналітика великих даних дозволяє прогнозувати потенційні загрози та управляти ними.
2. Персоналізація товарів та послуг: проаналізувавши поведінку споживачів, підприємства мають змогу покращити стратегію розвитку товару.
3. Науково-технологічний прогрес: великі дані можуть бути використані для підтримки досліджень новітніх технологій чи інноваційних продуктів компанії.
4. Оптимізація процесів: Big Data ефективно виконують надскладні бізнес-процеси та знижують витрати підприємств.

Використання Big Data не буде результативним, якщо на підприємстві відсутні кваліфіковані фахівці у сфері аналітики, програмування чи машинного навчання. Одним із основних завдань організацій є інвестування в навчання своїх працівників для забезпечення їх готовності до новітніх цифрових технологій. Окрім цього, вагомим аспектом у застосуванні великих даних є також стратегічний підхід. Підприємство повинно чітко визначити цілі, які воно прагне досягнути, та розробити послідовний план дій. Відсутність

людського капіталу, стратегічного планування та нормативно-правових аспектів може призвести до неефективного використання ресурсів [3, с. 89].

Однак, впровадження Big Data у стратегію містить в собі і ряд недоліків та обмежень. Головним викликом є інтеграція великих даних із хмарними обчисленнями. Окрім економічної ефективності та масштабування, це також вимагає конфіденційності, відповідність вимогам та певної залежності від постачальників. До того ж, ще однією ключовою проблемою постає нерівномірність розподілу цифровізації. У більшості підприємств такий процес не є чітко розподіленим між усіма відділами, що призводить до ускладнення зростання обсягу даних та заважає отриманню висновків.

Численні дослідження свідчать про те, що підприємства націлені на вирішення традиційних проблем на традиційних ринках за допомогою різних аналітичних засобів. Вони шукають інновації для покращення прийняття рішень, залучаючи технологічні ресурси IT-відділу. Маркетинг, логістика та стратегічний менеджмент працюють більш ефективніше завдяки використанню новітніх технологій у процесах виробництва товарів та послуг, які базуються на інформації від великих даних.

Стратегічні рішення приймаються на основі розвитку людського капіталу, мультиплікативного навчання та розширення екосистеми впливу споживачів. Підприємства розглядають Big Data не лише як доступний ресурс, але й також як невикористану цінність даних, помічаючи в них унікальні джерела для збору нової інформації. Це допомагає їм використовувати наявні знання для дослідження нових ринків та майбутніх бізнес-процесів.

Керівники міжнародних компаній інвестують у можливості, які дозволяють їм застосовувати Big Data для модернізації вже існуючих бізнес-процесів. Наприклад, Coca-Cola використовувала великі дані для вдосконалення ланцюга поставок. Деякі ж збирають інформацію про географічне та часове споживання, нові інноваційні продукти. Компанія Progressive Insurance, у свою чергу, покращила здатність виявляти небезпечну поведінку водіїв, використовуючи аналітику в режимі реального часу, отриманої з телекомунікаційних пристроїв в автомобілях [4].

Український бізнес має значний потенціал у використанні аналітичних інструментів. Такі компанії, як ПриватБанк, SenseBank та Нова Пошта застосовують різні інструменти аналізу Big Data: від штучного інтелекту до мовних моделей та нейронних мереж. Окрім цих галузей, великі дані активно впроваджують і в аграрний сектор економіки: створення сервісу «В курсі землі України – Цифровізація земельного банку України» для інформації про земельні ділянки та ефективного управління ресурсами. Зокрема, українське аграрне підприємство Kernel використовує Big Data для оптимізації урожайності та логістики. Оскільки численні міжнародні компанії уже тестують більш новітні інструменти, це створює передумови для активного впровадження цифрових технологій на українських підприємствах: Міністерство аграрної політики та продовольства України планує впровадити цифрову трансформацію для управління сільськогосподарським виробництвом

в цілому [5, с. 7].

Таким чином, незважаючи на наявні виклики та обмеження у використанні Big Data, все більше компаній застосовують їх для стратегічного управління та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Численні аналітичні інструменти застосовуються у різних сферах, допомагають зрозуміти поточні ринкові тенденції та оптимізувати внутрішні процеси компанії. Для українських підприємств, які опинилися у складному становищі, це відкриває можливості для адаптації до глобальних економічних змін та розвитку інноваційних товарів та послуг. Отже, Big Data постає потужним інструментом для ефективності стратегічного управління та зростанню продуктивності в умовах макроекономічної нестабільності. Великі дані надають повну інформацію про клієнтів, яку можна використати як стратегічну перевагу для зосередження на відборі своєї цільової аудиторії. Оптимізація логістичних процесів та людських ресурсів забезпечує швидке зростання компанії.

Список використаних джерел:

1. Остап'юк Н., Нікіфоренко В. Використання сучасних аналітичних інструментів та Big Data в оцінці вартості підприємств. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 75. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-42

2. Тимошенко К. Роль стратегічного управління в адаптації бізнес-моделей електронної комерції до динамічних змін ринку. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-94

3. Кордунов С. Аналіз впливу Big Data на ефективність інформаційного менеджменту. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2024. № 104. С. 83-94. URL: http://doi.org/10.33111/mise.104.8

4. Strategy and Behaviors in the Digital Economy / за ред. Beatrice Orlando. – London : IntechOpen, 2020. С. 210. URL: https://www.intechopen.com/books/8649

5. Potryvaieva, N., Kozachenko, L., Nedbailo, I., Nesterchuk, I. Digitization of accounting in the management of business processes of enterprises of the agro-industrial complex. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 2022, 26(1), 79-88. URL: https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26(1)-8

СІРОШТАН ЮЛІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕМЕНОВА КАТЕРИНА**, к. е. н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

АНАЛІЗ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз оборотних коштів є одним із ключових інструментів оцінки фінансового стану підприємства та визначення його ділової активності. Саме оборотні активи забезпечують безперервність господарського процесу, створюючи основу для виробництва продукції, її реалізації та отримання грошових надходжень.

Раціональне управління цими ресурсами дозволяє підприємству не лише підтримувати необхідний рівень ліквідності, а й підвищувати прибутковість та зміцнювати конкурентні позиції на ринку [1]. З теоретичної точки зору, оборотні активи включають запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти, а також короткострокові фінансові інвестиції. Особливістю цих ресурсів є їхня висока ліквідність та постійна участь у господарському обороті, адже вони швидко перетворюються з однієї форми на іншу: з грошових коштів – у виробничі запаси, з них – у готову продукцію, а після реалізації – знову у грошові надходження [2]. Від швидкості цього обороту залежить потреба підприємства у додаткових фінансових ресурсах, його здатність своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями та формувати прибуток.

Проведемо аналіз оборотних активів ТОВ «АТБ-Маркет», яке є найбільшою в Україні мережею роздрібної торгівлі у форматі дискаунтерів (табл. 1). Компанія заснована у 1993 році, входить до корпорації «АТБ». Основний напрям діяльності – роздрібний продаж продуктів харчування та товарів повсякденного попиту через супермаркети під брендом «АТБ» [3].

Таблиця 1 - **Структура оборотних активів ТОВ «АТБ-Маркет»**

Показники	На кінець 2023 року		На кінець 2024 року		Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
	тис. грн.	питома вага,%	тис. грн.	питома вага,%		
Запаси	8 370 136	36,66	10 671 534	39,94	2 301 398	+3,28
Дебіторська заборгованість	947 043	4,15	1 158 517	4,34	211 474	+0,19
Гроші та їх еквіваленти	13 515 622	59,19	14 884 161	55,72	1 368 539	-3,47
Усього	22 832 801	100,00	26 714 212	100,00	3 881 411	X

Джерело: розраховано автором на основі [3]

У 2024 році загальний обсяг оборотних активів зріс на 3 881,4 млн. грн. Це є ознакою розширення масштабів діяльності підприємства та зростання його ресурсної бази. Найбільшу частку в структурі займають грошові кошти та їх еквіваленти, однак їх питома вага знизилась із 59,19 % до 55,72 %. Незважаючи

на це, в абсолютному вимірі вони зросли на 1 368,5 млн. грн, що свідчить про стабільність фінансових розрахунків.

Найбільший приріст спостерігається за запасами: на 2 301,4 млн. грн, що пояснюється розширенням асортименту та необхідністю підтримки більших товарних залишків для безперебійної торгівлі. Дебіторська заборгованість також зросла, що може вказувати на більші обсяги продажів із відстрочкою платежів.

Графічно структуру оборотних активів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2024 рік відображено на рис. 1.

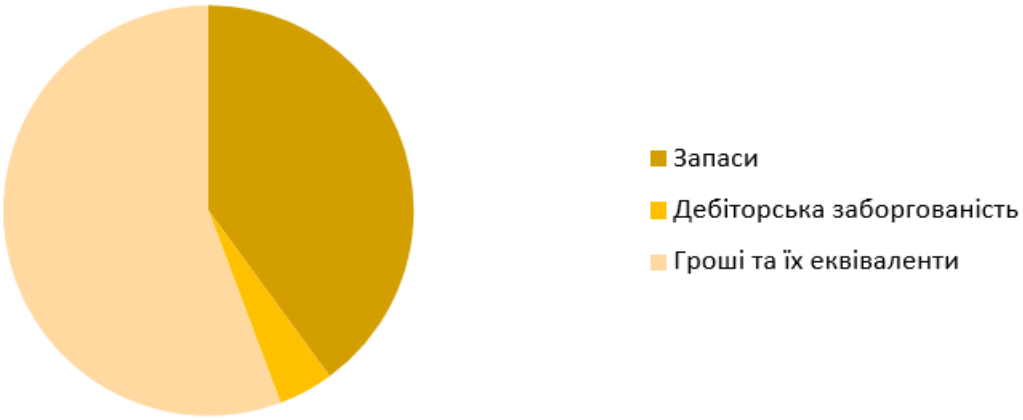


Рис. 1. Структура оборотних активів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2024 рік, %
Джерело: сформовано автором на основі таблиці 1

Методика аналізу оборотних коштів передбачає використання системи коефіцієнтів, які відображають як ефективність використання активів загалом, так і окремих їх складових. Розрахуємо основні показники ефективності використання оборотних активів на основі ТОВ «АТБ-Маркет» (табл. 2).

Таблиця 2 - **Основні показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «АТБ-Маркет»**

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютний приріст	Темп зростання, %
1	2	3	4	5
Рентабельність активів	0,003	0,015	+0,013	500,0
Коефіцієнт оборотності активів	1,022	1,024	+0,002	100,2
Коефіцієнт оборотності запасів	7,959	4,008	-3,951	50,4
Коефіцієнт покриття	0,666	0,665	-0,001	99,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,422	0,400	-0,022	94,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,394	0,371	-0,024	94,2

Джерело: розраховано автором на основі [3]

У 2024 році на ТОВ «АТ-Маркет» відбулось помітне зростання прибутковості активів. Якщо у 2023 році на кожну гривню активів припадало лише 0,3 копійки прибутку (ROA = 0,003), то у 2024 році цей показник зріс до 1,5 копійки (ROA = 0,015). Таке зростання у п’ять разів свідчить про

ефективніше використання ресурсів, хоча абсолютний рівень прибутковості залишається доволі низьким. Оборотність активів майже не змінилася, у 2023 році показник становив 1,22, а у 2024 році – 1,024. Незначне зростання свідчить про стабільність використання активів і збереженні темпів обігу капіталу.

Натомість значно погіршилася ситуація з оборотністю запасів. Якщо у 2023 році вони оновлювалися в середньому майже 8 разів на рік, то у 2024 році лише 4 рази. Це означає їх накопичення на складах.

Коефіцієнт покриття у 2024 році становив лише 0,665 і 0,666 у 2023 році, тоді як згідно рекомендацій має перевищувати 2. Це означає, що на кожну гривню короткострокових зобов'язань підприємство має лише 67 копійок оборотних активів, тобто поточні ресурси явно недостатні для розрахунків із кредиторами. Схожа ситуація відбулась і з показником швидкої ліквідності: навіть найбільш ліквідні активи, такі як гроші та дебіторська заборгованість, не забезпечують достатнього рівня фінансової стійкості. Водночас значення коефіцієнта абсолютної ліквідності перевищує допустимий норматив 0,2, однак негативна динаміка вказує на зниження фінансової гнучкості підприємства.

Отже, аналіз оборотних активів ТОВ «АТБ-Маркет» показав, що у 2024 році підприємство досягло певних позитивних результатів у сфері ефективності використання активів, проте одночасно виявлені суттєві проблеми у сфері ліквідності та управління запасами. Низький рівень коефіцієнтів покриття та швидкої ліквідності свідчить про нестачу оборотних коштів для своєчасного погашення поточних зобов'язань, а уповільнення оборотності запасів може призвести до додаткових фінансових ризиків. Таким чином ТОВ «АТБ-Маркет» варто зосередити увагу на оптимізації структури оборотних активів, прискоренні їх обігу та підвищенні рівня платоспроможності, що дозволить зміцнити фінансову стійкість у майбутньому.

У цілому за результатами аналізу можна стверджувати, що грамотна організація аналізу оборотних коштів є дієвим інструментом підвищення ділової активності, забезпечення стабільності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Список використаних джерел:

1. Сучасні аспекти фінансового аналізу оборотних активів підприємства / Н. М. Купріна та ін. *Food industry economics*. 2021. Т. 13, № 3. URL: https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2131 (дата звернення: 03.10.2025).

2. Volchek R. Analytical support for management of current assets of the enterprise. *Scientific bulletin of odessa national economic university*. 2023. Vol. 11-12, № 312-313. P. 61–66.

3. Фінансова звітність ТОВ "АТБ-Маркет". URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2023&id=8603462&tb=financial-statements (дата звернення: 03.10.2025).

СЛЕДЗЬ СЕРГІЙ, аспірант
Науковий керівник – СОЛТИСІК ОКСАНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка,
м. Дрогобич

ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ

Регіональна енергоефективна політика є ключовим елементом стратегії сталого розвитку територій, оскільки саме на місцевому рівні відбувається практична реалізація більшості енергетичних ініціатив та програм. Вона охоплює не лише заходи зі зниження енергоспоживання, але й створення умов для раціонального використання природних і техногенних ресурсів, мінімізації екологічних ризиків, скорочення викидів парникових газів та формування нової культури енергоспоживання серед населення і бізнесу.

У сучасних умовах енергоефективність виступає не лише інструментом зменшення витрат, а й потужним фактором економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки. Вона сприяє залученню інвестицій у модернізацію інфраструктури, розвитку «зелених» технологій, створенню робочих місць у сфері відновлюваної енергетики та енергосервісних послуг. Окрім того, впровадження ефективної енергетичної політики формує передумови для підвищення енергетичної незалежності регіонів, зменшує їх вразливість до зовнішніх викликів і коливань цін на енергоносії.

Реалізація регіональної енергоефективної політики неможлива без системи дієвих інструментів, які забезпечують досягнення поставлених цілей у конкретних територіальних громадах. Йдеться про поєднання нормативно-правових, фінансово-економічних, організаційно-управлінських та освітньо-інформаційних механізмів, що дозволяють створювати комплексний підхід до управління енергоспоживанням. Важливим чинником є також активна участь громадськості, місцевого бізнесу та органів самоврядування у формуванні та реалізації програм енергоефективності, що забезпечує сталість та результативність таких заходів [1, с. 56].

Розвиток регіональної енергоефективної політики значною мірою залежить від якості нормативно-правового забезпечення. Важливою складовою є прийняття регіональних програм з енергоефективності та планів дій з енергозбереження, які визначають стратегічні та оперативні пріоритети у використанні енергетичних ресурсів. Значне значення має встановлення регіональних стандартів і норм споживання енергоносіїв, що дозволяє уніфікувати підходи до їх раціонального використання та забезпечує прозорі правила для всіх учасників ринку.

Окрім того, вагомим кроком є розробка місцевих положень і правил щодо проведення енергоаудитів, енергосертифікації будівель і підприємств, які сприяють підвищенню прозорості та обґрунтованості заходів з енергозбереження. Не менш важливим є запровадження механізмів контролю за

дотриманням енергоефективних вимог у ключових секторах – будівництві, житлово-комунальному господарстві, транспорті, промисловості. Це дозволяє забезпечити відповідність нових об'єктів та модернізованих систем сучасним стандартам. Особливу роль відіграє інтеграція регіональних стратегій з національною енергетичною політикою та адаптація їх до європейських директив. Це створює умови для гармонізації законодавства, сприяє формуванню єдиного правового простору та забезпечує узгоджений рух країни до енергетичної незалежності та кліматичної нейтральності.

Ефективність енергозбереження значною мірою визначається фінансовими та економічними стимулами, які здатні мотивувати підприємства та населення до впровадження інноваційних рішень. Серед них ключове місце займає фінансова підтримка у вигляді грантів, субсидій та дотацій для підприємств, організацій і домогосподарств, що впроваджують енергоощадні технології або здійснюють модернізацію інфраструктури [3, с. 36].

Важливим інструментом виступають податкові пільги – зниження ставок або надання податкових знижок на придбання та встановлення енергоефективного обладнання, утеплення будівель, встановлення систем відновлюваної енергетики. Такі заходи стимулюють попит на сучасні технології та пришвидшують їх поширення на регіональному рівні.

Значну роль відіграють кредитні механізми: «зелені» кредити, пільгові позики на модернізацію енергетичної інфраструктури та житлового фонду. Вони створюють можливості для широкого кола споживачів реалізовувати енергоефективні проєкти без надмірного фінансового навантаження.

Сучасним інструментом є механізм енергосервісу (ЕСКО), що передбачає залучення приватного капіталу до проєктів з енергозбереження на основі принципу розподілу зекономлених коштів. Це дозволяє регіонам реалізовувати масштабні ініціативи без значних бюджетних витрат, одночасно підвищуючи якість інфраструктури.

Окремо варто виділити формування регіональних енергетичних фондів, які забезпечують системне фінансування комплексних програм та проєктів у сфері енергоефективності. Такі фонди можуть стати каталізатором довгострокових змін, акумулюючи як державні, так і приватні ресурси для розвитку енергозберігаючої економіки.

Організаційно-інституційна складова регіональної енергоефективної політики визначає рівень інституційної спроможності та ефективності управління процесами у сфері енергозбереження. До ключових інструментів цього напряму належать:

– створення регіональних агентств з енергоефективності та відновлюваної енергетики, які виступають координаторами та експертними центрами, забезпечуючи розробку, впровадження й моніторинг програм з енергоощадності та використання відновлюваних джерел енергії;

– формування енергоменеджменту в органах місцевого самоврядування, що передбачає запровадження посад енергоменеджерів, розробку систем енергетичного моніторингу, контроль витрат енергоресурсів у муніципальних

установах та оптимізацію бюджетних витрат;

– розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері енергетики, що створює сприятливі умови для залучення інвестицій бізнесу у модернізацію енергетичної інфраструктури, встановлення енергоощадного обладнання та будівництво об'єктів відновлюваної енергетики;

– координація між регіональними та національними структурами для досягнення синергії дій, яка передбачає гармонізацію законодавчих, нормативних і стратегічних документів, обмін найкращими практиками та створення єдиної бази даних для прийняття зважених управлінських рішень.

Цифровізація є одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління енергетичними ресурсами на регіональному та місцевому рівнях. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє забезпечити прозорість процесів, підвищити рівень контролю та створити нові сервіси для населення і бізнесу. До основних цифрових інструментів належать: геоінформаційні системи (ГІС) – застосовуються для моніторингу та картографування енергетичних ресурсів, виявлення потенціалу відновлюваних джерел енергії, оптимізації розміщення об'єктів інфраструктури та планування розвитку територій. Цифровізація енергетичного менеджменту – створення онлайн-реєстрів енергоспоживання, електронних баз даних та інтегрованих платформ управління, що дають змогу оперативно аналізувати стан енергосистеми та ухвалювати обґрунтовані рішення. Смарт-сервіси для громадян і бізнесу – впровадження інструментів, які підвищують обізнаність і залученість користувачів: онлайн-калькулятори енергоспоживання, мобільні додатки для відстеження витрат енергії, сервіси з рекомендаціями щодо енергозбереження та управління «розумними будівлями» [2, с. 235].

Таким чином, інструменти реалізації регіональної енергоефективної політики охоплюють правові, економічні, технологічні, соціальні, освітні та цифрові механізми. Їхнє ефективне застосування потребує комплексного підходу, синергії між державними структурами, місцевим самоврядуванням, бізнесом і громадськістю. В умовах глобальних енергетичних викликів саме регіональний рівень стає ключовою платформою для практичної реалізації принципів енергозбереження та сталого розвитку, що сприятиме досягненню цілей національного енергозбереження.

Список використаних джерел:

1. Завербний А. С. Комплементарність енергетичної та економічної політики України в умовах євроінтеграції. – Львів: Львівська політехніка, 2018. – 308 с

2. Купчак В.Р., Павлова О.М., Павлов К.В., Лагодієнко В.В. Формування та регулювання регіональних енергетичних систем: теорія, методологія та практика: Монографія. – Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2019. – 346 с.

3. Перегуда Є.В., Стойко О.М., Деревінський В.Ф., Семко В.Л., Мамонтов І.О., Місержи С.Д. Політика енергоефективності та енергозбереження як чинник національної консолідації: проблеми формування та реалізації: Монографія. Київ -Тернопіль : «Бескиди», 2018. 203 с.

СМІРНОВ ВЯЧЕСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПИСАРЕНКО СВІТЛАНА,** к.с.-г.н, доцент, доцент кафедри підприємництва і права.
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Основним фактором успішної діяльності сучасного підприємства в умовах ринкової конкуренції є досягнення високої ефективності його господарської діяльності. Оцінка ефективності виробничих процесів є важливою частиною комплексної системи цілей розвитку підприємства, що включає різноманітні фактори та заходи, які визначають рівень організації виробництва. Це передбачає забезпечення стабільної роботи підприємства без значних чи непередбачених витрат, а також швидке виявлення і використання резервів для підвищення ефективності виробництва [1].

Оцінка ефективності відіграє ключову роль у системі управління підприємством, слугуючи потужним інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення його діяльності [3]. Отримані результати стають основою для ухвалення управлінських рішень, як у рамках стратегічного планування, так і для досягнення тактичних цілей. Це дослідження покликане стати теоретичним підґрунтям для оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства, визначення напрямів її вдосконалення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у виробничій сфері. Оцінка розвитку підприємницької діяльності в умовах зростання економічної ефективності базується на аналізі показників ефективності використання сільськогосподарських угідь (табл. 1.).

Таблиця 1 - **Основні показники економічної ефективності використання сільськогосподарських земель підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Припадає на 1 га сільськогосподарських угідь: валової продукції сільського господарства (у постійних цінах 2021 р.), грн	44164	38670	40420	30694	36034	81,6
у т.ч.: рослинництва	37130	33318	35815	25934	31183	84,0
Тваринництва	7034	5352	4605	4760	4851	69,0
Питома вага ріллі в площі сільськогосподарських угідь, %	92,1	95,9	96,7	91,8	93,7	101,7
Вироблено на 100 га ріллі, ц зерна	3859	3149	3642	2267	1278	33,1
Соняшнику	741	794	818,4	768,0	1118,7	151,0
вироблено м’яса у живій вазі, ц: свинини	12,0	23,9	29,7	11,5	28,1	234,2

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Яловичини	19,2	12,4	9,2	26,9	11,0	57,3
Молока	750,2	485,9	377,0	429,2	424,9	56,6
Одержано на 1 га сільськогосподарських угідь, грн: валової продукції	44164	38670	40420	30694	36034	81,6
виручка від реалізації сільськогосподарської продукції	22776	26430	27684	22651	24597	108,0
прибуток від продажу сільськогосподарської продукції	-1846	4983	9058	2021	-1552	84,1

Діяльність підприємства в період 2020-2024 рр. характеризується загальним зниженням ефективності використання сільськогосподарських земель. За аналітичний період обсяг валової продукції сільського господарства в постійних цінах 2021 р. скоротився на 18,4%, зокрема, у рослинництві - на 16%, а в тваринництві - на значні 31%. Виробництво зерна на 100 га ріллі суттєво скоротилося (лише 33,1% від рівня 2020 р.). Виробництво яловичини зменшилося на 42,7%, а молока - на 43,4%. Виробництво свинини, значно зросло (у 2,3 рази).

Фінансові результати демонструють нестабільність: зростання виручки на 8%, не компенсувало загального падіння прибутковості, так після значного зростання у 2020-2023 рр. спостерігається повернення до збитковості в 2024 р. (84,1% від рівня 2019 р.). Для підвищення ефективності підприємству варто переглянути структуру виробництва та заходи з управління витратами.

Раціональне використання основних та оборотних засобів є ключовою умовою успішної діяльності підприємства. Ці ресурси забезпечують основу для організації виробничих процесів, визначаючи рівень продуктивності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Ефективність використання основних засобів є показником раціональності управління ресурсами підприємства (табл.2.).

Таблиця 2 - **Показники ефективності використання основних засобів підприємства за 2020 - 2024 рр.**

Показники	Роки					2024-2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	відхи-лення (+,-)	темп зміни, %
Фондозабезпеченість, тис. грн	11,8	12,6	13,2	2,7	17,6	5,8	149,2
Фондоозброєність, тис. Грн	163,9	163,8	206,2	75,0	516,8	352,9	315,3
Фондовіддача, грн	1,06	1,47	2,23	8,7	1,44	0,38	135,8
Фондомісткість, грн	0,24	0,17	0,11	0,12	0,69	0,45	287,5
Норма прибутку, %	-29,1	4,2	26,7	-3,9	-14,6	14,5	-

Проаналізувавши показники табл. 2. дають можливість стверджувати. Фондозабезпеченість зросла на 49,2% за період 2020-2024 рр., що свідчить про збільшення середньорічної вартості основних засобів на одиницю земельної площі. Позитивна динаміка може бути пов'язана з розширенням або оновленням основних фондів. Фондоозброєність значно зростає (на 315,3%) демонструє суттєве підвищення вартості основних засобів на одного працівника, що вказує на інтенсивну капіталізацію праці.

Фондовіддача зросла на 35,8%, що говорить про ефективне використання основних засобів у виробничому процесі. Фондомісткість зросла на 187,5%, що є негативною динамікою, оскільки вказує на зростання витрат основних засобів на одиницю продукції.

Ефективне використання ресурсів є одним із ключових факторів успіху аграрного підприємства, оскільки забезпечує оптимальну організацію виробничих процесів і досягнення запланованих показників [2]. В умовах високої конкуренції на аграрному ринку та зростаючих вимог до якості продукції управління людськими ресурсами потребує комплексного підходу, який враховує як економічні, так і соціальні аспекти діяльності підприємства (табл. 3.).

Таблиця 3 - **Динаміка ефективності використання ресурсів підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р. %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво валової продукції – всього, тис. грн (у постійних цінах 2021 р.)	175550,2	146444,3	166043,7	126089,8	141396,5	80,5
у т. ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	4416,4	3867,0	4042,0	3069,4	3603,4	81,6
на 1 грн. основних засобів, грн	3,7	3,1	3,3	2,5	0,8	21,2
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	1090,4	1017,0	1121,9	888,0	1113,4	102,1
на 1 людино-годину, грн	499,1	528,7	505,9	496,3	414,8	83,1
Отримано валового доходу – всього, тис. грн	90535,0	100088,9	113727,9	93052,0	96521,1	106,6
у т. ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	2277,6	2643,0	2768,4	2265,1	2459,8	108,0
на 1 грн основних засобів, грн	1,9	2,1	2,3	1,8	0,5	28,5
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	562,3	667,3	748,2	624,5	720,3	128,1
на 1 людино-годину, грн	181,4	189,3	224,8	187,5	232,7	128,3
Отримано чистого доходу (збитку) – всього, тис. грн	-7339,6	18870,6	37211,7	8300,5	-6090,2	83,0

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р. %
	2020	2021	2022	2023	2024	
у т. ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	-184,6	498,3	905,8	202,1	-155,2	84,1
на 1 грн. основних засобів, грн	-0,2	0,4	0,7	0,2	-0,03	17,1
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	-45,6	125,8	244,8	55,7	-45,4	99,7
на 1 людино-годину, грн	-14,7	35,7	73,6	16,7	-14,7	99,9

Аналіз динаміки ефективності використання ресурсів підприємства (2020-2024 рр.), дає можливість зробити такі висновки. Загальний обсяг валової продукції скоротився на 19,5% порівняно з 2020 р., що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства. На 100 га сільськогосподарських угідь його зниження становить 18,4%. Особливо значне падіння ефективності спостерігається у використанні основних засобів, де виробництво валової продукції зменшилося на 78,8% (з 3,7 до 0,8 грн на 1 грн основних засобів). Проте виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника залишилося стабільним (+2,1%), що свідчить про підтримання продуктивності працівників на сталому рівні.

У період 2020-2024 рр. валовий дохід зріс на 6,6%, що демонструє позитивну динаміку, незважаючи на падіння виробництва. На 100 га сільськогосподарських угідь валовий дохід зріс на 8%. Дохід на одного працівника показав значне зростання - на 28,1%, що свідчить про поліпшення продуктивності праці з точки зору фінансових результатів. На 1 люд.-годину валовий дохід зріс ще більше - на 28,3%. Незважаючи на загальне зростання валового доходу, ефективність використання основних засобів значно знизилася - лише 28,5% від рівня 2020 р. (з 1,9 до 0,5 грн на 1 грн основних засобів). У 2024 р. підприємство знову вийшло на негативний фінансовий результат, отримавши збиток у розмірі -6090,2 тис. грн. Це становить лише 83% від рівня 2020 р., коли збиток також був значним (-7339,6 тис. грн). На 100 га угідь чистий дохід знизився на 15,9%. Ефективність основних засобів у контексті чистого доходу впала на 82,9% (з -0,2 до -0,03 грн на 1 грн основних засобів). На 1 працівника та на 1 люд.-годину результати фактично повернулися до рівня 2020 р., показавши незначне зниження (99,7% та 99,9% відповідно).

Отже розвиток підприємницької діяльності в умовах зростання економічної ефективності є взаємопов’язаним і взаємозалежним процесом. Він вимагає системного підходу, підтримки з боку держави та постійного вдосконалення внутрішніх механізмів управління підприємствами

Список використаних джерел:

1. Азізов С. П. Деякі питання організації та підвищення ефективності тваринництва. *Економіка АПК.* 2011. № 4 С. 12-15.

2. Вініченко І.І., Сорока Ю. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* № 22. 2015. С. 34-37.

3. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.

СОЛОВЙОВ БОГДАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – ПИСАРЕНКО СВІТЛАНА, к.с.-г.н, доцент,
доцент кафедри підприємництва і права.
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

Інноваційні технології є важілями забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. В умовах динамічного розвитку ринку та зростаючих вимог споживачів, здатність до впровадження нових рішень стає вирішальним фактором успіху. Управління інноваційними технологіями на підприємстві передбачає цілісний підхід, який включає стратегію, планування, впровадження та моніторинг інноваційного процесу [1]. На початковому етапі важливо сформувати чітку стратегію управління інноваціями, яка враховує поточні тенденції галузі та можливості підприємства. Стратегія повинна бути спрямована на визначення ключових напрямів розвитку, встановлення пріоритетів та оцінку потенційних ринків. Для цього підприємство проводить аналіз зовнішнього середовища (конкурентів, споживачів, постачальників) та внутрішніх ресурсів (кадровий потенціал, фінансові можливості, технологічні процеси). Для ефективного впровадження інноваційних технологій необхідна адаптована організаційна структура. Вона може бути як централізованою, з виділеними відділами досліджень та розробок (R&D), так і децентралізованою, де інноваційна діяльність інтегрована в усі бізнес-процеси компанії. Вибір організаційної структури залежить від розмірів підприємства, галузі діяльності та рівня зрілості інноваційних процесів [2]. У процесі впровадження інноваційних технологій підприємства стикаються з низкою викликів. Серед них – високий рівень невизначеності, значні фінансові інвестиції та ризики невдачі. Як приклад, для дослідження, ми обрали виробництво ярого ячменю за технологією No-till, та проаналізували зниження витрат у порівнянні з традиційною системою вирощування даної культури (табл. 1.).

Таблиця 1 - **Порівняння методів вирощування ярого ячменю за традиційною технологією та системою No-till**

Показники	No-till, грн/га	Традиційна, грн/га	Економія грн/га
Оплата праці	9,1	12,5	3,4
Посівний матеріал	26,8	26,8	0,0
Удобрення	28,3	28,3	0,0
Засоби захисту рослин	6,8	6,8	0,0
Дизпаливо	19,5	51,1	31,6
Амортизація	54,7	77,6	22,9
Поточний ремонт	11,6	17,5	5,9
Орендована техніка	17,2	17,2	0,0
Накладні витрати	43,5	47,8	4,3
Всього грн/га	255,1	325,7	70,6
Собівартість, грн/т	63,8	81,4	17,6
Урожайність, т/га	4,0	4,0	0,0

Аналіз даних табл. 1. демонструє відмінності у витратах на вирощування ярого ячменю між двома методами – традиційною технологією обробітку ґрунту та системою No-till. Розглянемо основні показники та результати.

Загальні витрати на гектар за системою No-till становить 255,1 грн/га, а за традиційною технологією витрати становлять 325,7 грн/га. Загальна економія становить 70,6 грн/га. Найбільша економія досягається за такими статтями, як на дизельне паливо, за технологією No-till становить 19,5 грн/га, за традиційною технологією витрати на дизпаливо становлять 51,1 грн/га, підприємство отримає економію в 31,6 грн/га. Амортизація техніки, за технологією No-till: 54,7 грн/га, а традиційною 77,6 грн/га, при чому економія становить 22,9 грн/га. Це спричинено використанням меншої кількості операцій при No-till знижується знос техніки, що дозволяє зменшити витрати на амортизацію на 29,5%. Витрати на поточний ремонт за технологією No-till становлять 11,6 грн/га, а традиційною - 17,5 грн/га, економія: 5,9 грн/га. Зниження потреби у ремонті пояснюється меншою кількістю механічних операцій та зниженням навантаження на техніку. За впрвадження технології No-till в підприємстві спостерігається зменшення оплати праці, а це 9,1 грн/га, а за традиціної технології оплата праці становить 12,5 грн/га. (економія 3,4 грн/га). Зменшення обсягу робіт при No-till також сприяє скороченню витрат на оплату праці на 27,2%. Технологія No-till дозволяє знизити собівартість на 21,6%, що сприяє підвищенню рентабельності виробництва. Застосування системи No-till у вирощуванні ярого ячменю в приватному підприємстві, дозволяє значно скоротити витрати, зокрема на дизельне паливо, амортизацію техніки та поточний ремонт. При цьому зберігається рівень урожайності, що робить No-till ефективнішою з економічної точки зору альтернативою традиційній технології обробітку ґрунту. Впродовж характеристики введення інноваційних технологій в приватному підприємстві доречно представити показники використання палива, які наведено в табл. 2.

Таблиця 2 - **Технологічні операції і затрати палива, які здійснюються при вирощуванні ярого ячменю за традиційною та No-till технологією**

Традиційна технологія		No-till технологія		Економія, л/га
Перелік технологічних операцій	Витрата палива, л/га	Перелік технологічних операцій	Витрата палива, л/га	42,4
Лущення	5	Лущення	-	
Оранка	25	Оранка	–	
Збереження вологи	2,5	Збереження вологи	–	
Культивація в два сліди	10	Культивація в два сліди	–	
Завантаження і підвезення мін. добрив на поле	0,4	Завантаження і підвезення мін. добрив на поле	0,4	
Підвезення насіння	0,4	Підвезення насіння	0,4	
Посів	4	Посів	6,6	
Прикочування	2,5	Прикочування	–	
Підвезення води до обприскувача	0,4	Підвезення води до обприскувача	0,4	
Внесення пестицидів	1,2	Внесення пестицидів	1,2	
Обмолот	11	Обмолот	11	
Перевезення зерна на тік	2,8	Перевезення зерна на тік	2,8	
Всього	65,2	Всього	22,8	

Як висновок слід відмітити, що за використання технології No-till приватне підприємство в перший рік мало економію в ресурсах та зниження собівартості продукції.

Використання No-till при вирощуванні польових культур дозволяє заощадити до 60 літрів дизельного пального на 1 гектар, оскільки ця технологія передбачає виконання лише трьох-чотирьох основних операцій:

1) посів (затрати палива 5-6 л/га);

2) обприскування (до 4 л/га);

3) внесення мінеральних добрив шляхом розкидання (2 л/га) і збір врожаю (12 л/га) в залежності від урожайності.

Слід зауважити, що існує поширена думка, що організація виробництва розглядає технологію лише як один із її складників. Однак із переходом на використання технологічних комплексів, які вимагають точного дотримання всіх процесів та операцій, роль технології поступово починає домінувати над організаційними аспектами, визначаючи основні правила та підходи. Це створює потребу у формуванні так званої «організованої технології», яка є сукупністю знань про методи та дії, що забезпечують отримання кінцевого продукту.

Список використаних джерел:

1. Амбросов В. Я. Ресурсозберігаючі технології – напрям підвищення ефективності виробництва. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vkhdtusg/2010_105/01.pdf.

2. Калюжна О. В., Пушкаревський А. В., Хижняк Д. В. Зарубіжний досвід використання енергозберігаючих технологій в сільському господарстві. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «ModernEconomics».* №6. 2017. https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6- 2017/UKR/kalyuzhna.pdf.

СОЛОШЕНКО МИКИТА, аспірант
Науковий керівник — ЖАДЬКО КОСТЯНТИН, д.е.н.,
завідувач кафедри підприємництва та економіки підприємства,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

ЕВОЛЮЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ БАНКІВ ТА ПІДПРИЄМСТВ

Взаємозв'язок між банківськими установами та підприємницьким сектором є наріжним каменем сучасної ринкової економіки, забезпечуючи критично важливу функцію розподілу капіталу та управління ризиками. Ця взаємодія не розвивалася лінійно, а переходила через чітко визначені парадигми, кожна з яких характеризується домінуючими методами пом'якшення інформаційної асиметрії, природою створення вартості та технологічною інфраструктурою.

Теоретичний фундамент визначається фундаментальною дихотомією між двома ідеальними моделями банкінгу:

1. Реляційний банкінг: Характеризується довгостроковими, тісними зв'язками, спрямованими на подолання проблеми асиметричної інформації шляхом інвестування у збір «м'якої» інформації (про якість менеджменту, репутацію), яка важко формалізується. Ці знання є пропрієтарними та накопичуються з часом, створюючи ключову конкурентну перевагу банку. Ця модель ефективна для інформаційно непрозорих підприємств, зокрема малих та середніх (МСП) [1, с.3].

2. Транзакційний банкінг: Визначається безособовими, орієнтованими на ціну угодами щодо стандартизованих фінансових продуктів, де інформаційні потоки обмежені [1, с.3].

Реляційний банкінг, незважаючи на його переваги, створює іманентний ризик «захоплення», коли банк, володіючи монополією на унікальну «м'яку» інформацію, може з часом вимагати економічну ренту, стягуючи вищі відсоткові ставки.

Еволюція фінансових технологій (кредитний скоринг, ШІ, Open Banking) є постійною спробою вирішити цей компроміс, знижуючи вартість збору інформації та послаблюючи традиційну інформаційну монополію банків, тим самим фундаментально змінюючи економічний баланс на користь більш ефективних транзакційних моделей [2, с.11].

Еволюція корпоративного банкінгу зумовлена не лише технологіями, а й глибинними структурними змінами у фінансуванні банків. Ера Реляційного Верховенства (до 1980-х): Домінувала модель, заснована на довірі та фігурі персонального менеджера, який був єдиною точкою контакту і володів глибоким знанням справ фірми. Великий Структурний Зсув (1980-ті – наші дні): Довгострокове зниження номінальної короткострокової процентної ставки спричинило масовий відтік коштів зі строкових депозитів, які були основним стабільним джерелом фондування для комерційних банків. Наслідком стала втрата стабільного фондування, котра змусила банки структурно скоротити пропозицію бізнес-кредитів, переорієнтувавши свої баланси на кредитування нерухомості та інвестиції в цінні папери. Частка бізнес-кредитів в активах

банківського сектору США впала з приблизно 30% до менш ніж 15% [3, с.2].

Стратегічний відхід традиційних банків від реляційно-інтенсивного бізнес-кредитування створив величезний незадоволений попит на ринку, особливо серед МСП. Цей структурний розрив став найважливішою передумовою для майбутнього розквіту фінтеху та революції Open Banking, оскільки нові гравці почали заповнювати залишену нішу. Рання Цифровізація (1970-ті – 2000-ні): На цьому етапі технології (мейнфрейми, інтернет-банкінг, мобільні додатки) переважно використовувалися для автоматизації існуючих продуктів та каналів доступу, а не для фундаментальної зміни бізнес-моделей [4, с.73-74].

Технології XXI століття, на відміну від ранньої цифровізації, змінюють саму суть фінансового посередництва.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) революціонізують корпоративний банкінг, дозволяючи автоматизувати оцінку кредитних ризиків та гіперперсоналізувати послуги, виходячи далеко за межі аналізу традиційної звітності.

Прикладний програмний інтерфейс (API) став центральним технологічним елементом, який уможливив нову парадигму взаємодії. API дозволяють банкам «виставляти» свої сервіси у вигляді стандартизованих протоколів, що дозволяє третім сторонам інтегрувати банківські функції безпосередньо у власні додатки чи ERP-системи.

Це призводить до «розбору» монолітних банківських послуг на окремі, дискретні функції. Контроль над набором послуг зміщується від банку до кінцевого споживача або платформи-посередника, які можуть «збирати» індивідуалізований фінансовий стек з пропозицій різних провайдерів.

Конвергенція технологій та регуляторних змін стимулює перехід до багатосторонніх екосистем.

1. Open Banking: Це регуляторно-стимульована парадигма (наприклад, PSD2), яка зобов'язує банки надавати авторизованим стороннім постачальникам (TPPs) доступ до даних клієнтів через API. Мета: Посилення конкуренції та руйнування монополії банків на дані, передаючи контроль над ними клієнту [5, с.46].

2. Banking-as-a-Service (BaaS): Бізнес-модель, за якою ліцензовані банки «здають в оренду» свою регульовану інфраструктуру небанківським організаціям через API. Небанківський партнер управляє клієнтським досвідом, а банк забезпечує операційну та регуляторну основу [4, с.67].

3. Вбудовані Фінанси: Це кульмінація BaaS та Open Banking, що полягає в безшовній інтеграції фінансових послуг (кредитування, платежів) безпосередньо в користувацький досвід нефінансових компаній (наприклад, кредит в особистому кабінеті e-commerce платформи).

Зникнення з поля зору у моделі BaaS та вбудованих фінансів відносини між банком та фірмою опосередковуються сторонньою цифровою платформою. Банк ризикує перетворитися на знеособленого, комодитизованого постачальника інфраструктури [5, с.17]. Лояльність клієнта формується до платформи-посередника, що призводить до втрати банком прямого контакту з

клієнтом та, відповідно, втрати доступу до безцінної «м'якої» інформації, яка була основою реляційного банкінгу. Це становить фундаментальну стратегічну загрозу для традиційних бізнес-моделей.

Еволюційний шлях взаємодії банків та підприємств — це трансформація від моделі, заснованої на людському довірстві та інформаційній монополії, до багатосторонніх екосистем, керованих даними. Майбутнє визначається «інтелектуальною автоматизацією» та «омніканальною взаємодією», де ШІ доповнює персональних менеджерів, звільняючи їх для стратегічного консалтингу.

Список використаних джерел:

1. Guo Y., Holland J., Kreander N. Establishing bank-corporate relationships and building competitive advantages. *Journal of Financial Services Marketing*. 2013. Vol. 18, № 1. P. 27–39. DOI: https://doi.org/10.1057/fsm.2013.3.
2. Ongena S., Smith D. C. Bank relationships: A review. *Performance of Financial Institutions* / ed. by S. A. Zenios, P. Harker. Cambridge : Cambridge University Press, 2000. P. 221–258. URL: https://surl.lu/yfptzu (дата звернення: 09.10.2025).
3. Supera D. Running Out of Time (Deposits): Falling Interest Rates and the Decline of Business Lending, Investment and Firm Creation. Columbia Business School, 2022. 94 p. URL: https://surl.li/rhbmzv (дата звернення: 08.10.2025).
4. Nabieva F. Legal, innovative and scientific approaches to study modern digital banking. *International Scientific-Electronic Journal "Pioneering Studies and Theories"*. 2025. Vol. 1, № 4. P. 67–76. URL: http://www.pstjournal.uz/ (дата звернення: 11.10.2025).
5. Mansilla-Fernández J. M. Institutions. *European Economy: Banks, Regulation, and the Real Sector*. 2022. P. 25–33. URL: http://www.european-economy.eu (дата звернення: 10.10.2025).

СОЛОШОНОК АЛЛА, головний науковий співробітник
ПОЛОНСЬКА ОЛЬГА, старший науковий співробітник
Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу, м. Київ
ІЛЬЇНА ГАННА, директор
Філія «Полтавагропромпродуктивність», м. Полтава

ДИНАМІКА ЗМІН ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

Сільське господарство України, незважаючи на війну, продовжує працювати, але зі значними труднощами та змінами. Попри вагомі втрати, галузь намагається забезпечити продовольчу безпеку країни та експорт продукції, зокрема, завдяки зусиллям фермерів та підтримці міжнародних організацій.

Зміни у виробництві сільськогосподарської продукції з 2010 року та за останні роки, коли триває військова агресія рф, можна прослідкувати за даними Держстату, дослідивши динаміку індексів сільського господарства (табл. 1).

Таблиця 1 - **Індекси сільськогосподарської продукції, % до попереднього року**

Рік	Господарства усіх категорій			Сільськогосподарські підприємства			Господарства населення		
	продукція сільського господарства	з неї		продукція сільського господарства	з неї:		продукція сільського господарства	з неї:	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва
2010	98,6	96,5	104,4	97,5	94,8	110,0	100,1	99,5	100,9
2015	95,2	94,8	96,4	94,9	94,5	96,5	95,8	95,5	96,3
2020	89,9	88,0	97,6	88,0	86,0	99,5	93,8	93,0	95,7
2021	116,4	122,3	95,1	122,2	127,3	97,8	105,1	110,8	92,3
2022	74,7	71,8	88,2	72,1	69,0	92,0	80,5	79,2	83,9
2023	111,1	113,9	100,4	116,4	118,8	105,0	100,2	102,4	94,8
2024	96,6	95,7	100,3	97,9	96,5	105,2	93,6	93,7	93,4
2022 р. до 2021, %	*-25,3*	*-28,2*	*-11,8*	*-27,9*	*-31,0*	*-8,0*	*-19,5*	*-20,8*	*-16,1*
2023 р. до 2022, %	*+11,1*	*+13,9*	*+0,4*	*+16,4*	*+18,8*	*+5,0*	*+0,2*	*+2,4*	*-5,2*
2024 р. до 2023, %	*-3,4*	*-4,3*	*+0,3*	*-2,1*	*-3,5*	*+5,2*	*-6,4*	*-6,3*	*-6,6*

дані сформовано з [1]

Після повномасштабного вторгнення рф на територію нашої держави у 2022 році відбулося значне зниження випуску продукції сільського господарства в обох категоріях господарств, але найбільше – на 31,0 % – у галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств (у тваринництві за цей період на 8,0 %).

У господарствах населення, починаючи з 2014 року, індекси виробництва продукції у тваринництві демонструють стабільне зниження її обсягів до кожного попереднього року і найбільше з них відбулося саме у 2022 році – на 16,1 % до 2021 року. У галузі рослинництва цієї категорії господарств відбулось падіння у виробництві продукції на 20,8 %.

2023 рік показав значне зростання продукції до попереднього року – індекс становить 111,1 %. Здебільшого це стало можливим завдяки галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств, де збільшено випуск продукції на 18,8 %. У господарствах населення у рослинництві індекс продукції становить 102,4 %, тоді як у тваринництві – 94,8 %. Тобто триває тенденція до негативної динаміки у випуску тваринницької продукції у цій категорії виробників.

Щодо 2024 року, то він був менш успішним: зростання випуску продукції практично призупинилося, за винятком галузі тваринництва підприємств, де зафіксоване зростання на 5,2 %. У господарствах населення зниження випуску продукції у рослинництві на 6,3 %, у тваринництві – на 6,6 %. У підсумку у господарствах усіх категорій індекс сільськогосподарської продукції становить 96,6 % (зниження на 3,4 % до попереднього року).

Якщо розглянути регіональний аспект, то серед регіонів з найвищим індексом продукції сільського господарства у 2024 році вирізняються Херсонська, Львівська, Одеська, Запорізька, Харківська, та Волинська області (табл. 2).

Таблиця 2 - **Рейтинг регіонів за показником «Індекс сільськогосподарської продукції», %**

Господарства усіх категорій					
Область	Продукція сільського господарства	Область	Продукція рослинництва	Область	Продукція тваринництва
Україна	**96,6**	**Україна**	**95,7**	**Україна**	**100,3**
Регіони з найвищим індексом сільськогосподарської продукції					
Херсонська	159,2	Херсонська	196,0	Запорізька	125,3
Львівська	107,9	Львівська	109,0	Харківська	117,0
Одеська	106,7	Одеська	107,4	Волинська	106,9
Регіони з найнижчим індексом сільськогосподарської продукції					
Донецька	70,6	Донецька	69,7	Донецька	74,7
Дніпропетровська	86,3	Дніпропетровська	82,0	Луганська	86,0
Кіровоградська	86,3	Кіровоградська	84,7	Сумська	89,4

дані сформовано з [1]

У рослинництві лідирує Херсонська область з показником 196,0 %, тобто виробництво зросло майже вдвічі порівняно з 2023 роком, у тваринництві – Запорізька з показником 125,3 % (збільшення до попереднього періоду на 25,3 %).

Найнижчі підсумкові індекси сільськогосподарської продукції згідно з рейтингом у Донецькій, Дніпропетровській, Кіровоградській, Луганській,

Сумській областях.

У поточному році згідно з даними Держстату за січень-липень порівняно з відповідним періодом 2024 року індекс виробництва сільськогосподарської продукції у господарствах усіх категорій становить 81,5 %, тобто маємо зниження обсягів виробництва на 18,5 %. Основний вплив на такий показник справляє значне зниження виробництва продукції рослинництва – у сільськогосподарських підприємствах індекс становить 69,4 % (-30,6 %) до січня-липня 2024 року, у господарствах населення 88,3 %, тобто менше на 11,7 % (рис. 1). У галузі тваринництва показники хоч і свідчать про від'ємну динаміку, однак вищі – відповідно 97,7 % та 91,7 %. Особливо разючим є контраст між двома галузями у сільськогосподарських підприємствах.

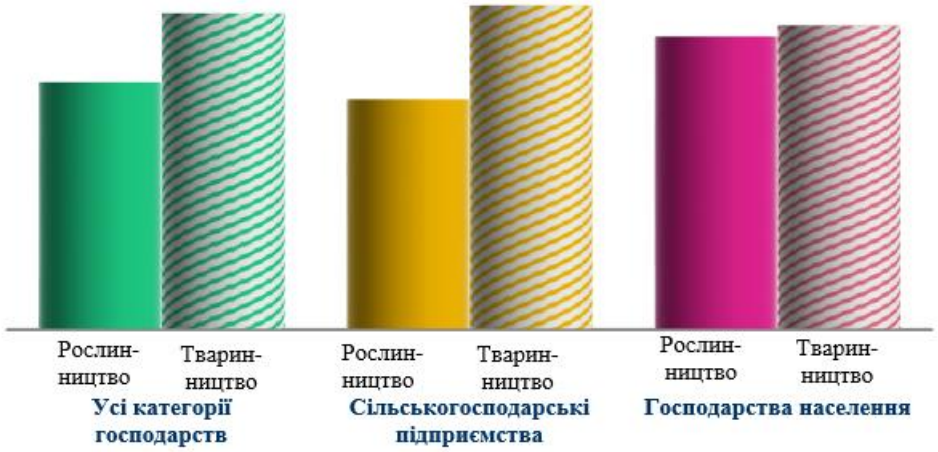


Рис. 1. Індекси сільськогосподарської продукції за січень-липень 2025 року, %

Аграрний сектор завжди був і залишається критично важливим для економіки нашої держави, однак попри відносну стабілізацію функціонування в умовах війни, у 2025 році зазнає багато викликів та обмежень, серед яких основними є поглиблення проблеми дефіциту трудових ресурсів у сільськогосподарському виробництві, втрата частини земельних ресурсів та погіршення їхнього якісного стану й руйнування виробничого потенціалу, збільшення витрат, логістичні проблеми. З огляду на викладене, основними завданнями державної аграрної політики у 2025 році повинні бути забезпечення стійкості сільськогосподарських виробників, поліпшення їхнього фінансового стану та адаптації до аграрної політики ЄС, що допоможе аграріям долати водночас і безпекові, і економічні виклики [2].

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua

2 . Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya

СТАН КАТЕРИНА, здобувач освіти
Науковий керівник - **КУЛЬГАНІК ОКСАНА**
к.е.н., доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ОЗНАКИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ В ПОЛІТИЧНІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРАХ СУСПІЛЬНОГО ЖИТТЯ

Глобалізація є одним із ключових процесів сучасності, який визначає напрями розвитку світового співтовариства у XXI столітті. Вона відображає зростаючу взаємозалежність держав, економік і суспільств, спричинену інтенсивним розвитком технологій, міжнародної торгівлі, комунікацій та мобільності капіталів. Як політико-економічне явище, глобалізація не лише змінює структуру світової економіки, а й суттєво впливає на характер політичних процесів і механізмів влади, формуючи нову архітектуру міжнародних відносин. Сьогодні глобалізація є не просто тенденцією чи наслідком технічного прогресу, а глибинним процесом трансформації світового порядку, у якому взаємозалежність між країнами стає системоутворювальним чинником розвитку.

Серед дослідників глобалізації варто відзначити Ентоні Гіденса, який розглядав її як наслідок модернізації та технологічного розвитку; Мануеля Кастельса, що пов'язував глобалізацію з формуванням «мережевого суспільства»; Джозефа Стігліца, котрий наголошував на її суперечливому впливі на економічну нерівність; та Томаса Фрідмана, який описував сучасний світ як «плаский», тобто взаємопов'язаний і конкурентний. В українській науці важливий внесок зробили О. Білорус і А. Філіпенко, які визначають глобалізацію як закономірний етап розвитку світового господарства та підкреслюють необхідність активної участі України у цьому процесі.

Мета дослідження: з'ясувати сутність і основні ознаки глобалізації як політико-економічного явища та визначити її вплив на розвиток сучасного світового суспільства.

Глобалізація в політико-економічному вимірі - це процес формування єдиного світового економічного простору, у межах якого національні господарства дедалі тісніше взаємодіють між собою, утворюючи складну систему взаємозалежностей. Вона означає поступове стирання бар'єрів між країнами у сфері торгівлі, фінансів, інформації та праці, що сприяє утворенню глобальної економіки. Її рушійними силами виступають розвиток ринкових відносин, лібералізація торгівлі, активне поширення міжнародних інвестицій, розширення фінансових ринків та домінування транснаціональних корпорацій [3, с. 50].

З політичної точки зору глобалізація виявляється у посиленні впливу міжнародних інституцій, таких як Організація Об'єднаних Націй, Світова організація торгівлі, Європейський Союз, Міжнародний валютний фонд та інші, які частково перебирають на себе функції регулювання, традиційно притаманні державам. Це веде до формування наднаціональних центрів ухвалення рішень,

здатних визначати політичні, економічні та соціальні пріоритети на глобальному рівні. Таким чином, традиційне розуміння державного суверенітету поступово трансформується в умовах формування системи багаторівневого глобального управління.

Сутність глобалізації як політико-економічного явища виявляється передусім у процесі економічної інтеграції держав, що сприяє створенню єдиного світового ринку товарів, послуг, капіталів і робочої сили. Міжнародна торгівля, що зростає в геометричній прогресії, стимулює спеціалізацію економік, підвищує ефективність виробництва та водночас посилює взаємозалежність національних господарств. Вільний рух капіталів, фінансових потоків і технологій формує глобальний фінансовий простір, у якому будь-які економічні коливання в одній частині світу можуть швидко поширюватися на інші регіони [1, с. 63].

Важливою ознакою глобалізації є домінування транснаціональних корпорацій, які стали провідними суб'єктами світового господарства, здатними впливати на економічну політику навіть суверенних держав. Їх діяльність сприяє розширенню ринків збуту, створенню глобальних виробничих ланцюгів і зростанню міжнародної конкуренції. Водночас саме ці корпорації часто визначають стандарти виробництва, трудових відносин та екологічної відповідальності, що веде до уніфікації економічних і соціальних моделей у світовому масштабі.

Не менш важливим аспектом є інформаційно-технологічна революція, яка забезпечила безпрецедентну швидкість обміну інформацією. Сучасні засоби комунікації усувають часові та просторові бар'єри, створюючи передумови для формування глобального інформаційного простору. Внаслідок цього посилюється вплив міжнародних медіа, а інформаційні потоки стають інструментом політичного впливу та економічного контролю.

Політична складова глобалізації виявляється у зростанні взаємозалежності держав у питаннях безпеки, екології, міграції, енергетики та охорони прав людини. Усе частіше внутрішня політика окремих країн формується під впливом зовнішніх чинників і рішень міжнародних організацій. Цей процес супроводжується уніфікацією політичних норм, розповсюдженням демократичних цінностей та правових стандартів, що водночас сприяє зближенню політичних систем і зменшенню відмінностей між ними.

Зміна ролі держави є ще однією ознакою глобалізації. Якщо раніше держава виступала головним регулятором економічних процесів, то сьогодні значна частина цих функцій передається наднаціональним інституціям і міжнародним корпораціям. Це веде до зниження автономії держав у прийнятті стратегічних рішень, але водночас стимулює пошук нових форм участі в глобальному управлінні.

Попри очевидні переваги, глобалізація має суперечливий характер. Вона сприяє розвитку міжнародної торгівлі, поширенню інновацій і підвищенню рівня життя, однак водночас загострює соціально-економічну нерівність між розвиненими країнами та державами, що розвиваються. Економічна відкритість

робить країни більш уразливими до глобальних криз, валютних коливань і фінансових спекуляцій. Зростає залежність національних економік від зовнішніх ринків і транснаціональних структур, що може призводити до втрати економічного суверенітету.

Крім того, глобалізація впливає на культурну сферу, стимулюючи процеси уніфікації, які нерідко супроводжуються послабленням національної ідентичності та зникненням локальних культурних традицій. У політичній площині це може виявлятися у зниженні ролі національних інститутів влади та перенесенні центрів прийняття рішень на міжнародний рівень. У результаті держава дедалі частіше вимушена узгоджувати свої інтереси з вимогами глобального ринку й міжнародних організацій, що обмежує її самостійність у формуванні внутрішньої політики [2, с. 69].

Отже, глобалізація як політико-економічне явище є складним, багаторівневим і суперечливим процесом, який охоплює всі сфери суспільного життя. Вона формує нову систему міжнародних відносин, у якій національні економіки та політичні системи інтегруються в єдиний глобальний простір. Її характерними рисами є економічна інтеграція, інтенсивна міжнародна мобільність капіталу, зростання впливу транснаціональних корпорацій, розвиток глобальних інформаційних мереж, політична взаємозалежність держав і зміна ролі національної держави в системі глобального управління.

Глобалізація створює величезні можливості для економічного розвитку, але водночас породжує нові загрози й нерівності, які потребують узгодженого міжнародного регулювання. Тому сучасна політико-економічна думка стоїть перед завданням вироблення моделей глобального управління, що забезпечать баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та збереженням політичного суверенітету держав.

Список використаних джерел

1. Горбач Л., Плотніков О. Глобалізація. Світова економіка та українські реалії: монографія.Київ: Видавництво, 2021. - 320 с.
2. Колот А.М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 288 с.
3. Лемак О.В. Вплив глобалізації на безпеку національної держави. *Актуальні проблеми політичної науки.* 2024. № 2 (15). С. 45-57.

СТАРОВ ОЛЕКСАНДР, здобувач третього освітнього рівня
Науковий керівник – **БАЗЕЦЬКА ГАННА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри Економіки та маркетингу
Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова, м. Харків

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ШІ

Цифрова трансформація в сучасних фірмах розглядається не як технічна автоматизація, а як зміна архітектури створення цінності, операційної логіки й механізмів координації, що безпосередньо впливає на якість стратегічних рішень та здатність організації реагувати на шоки різної природи [1]. У цій рамці стратегічна раціональність вибудовується навколо даних, цифрових платформ та інтегрованих аналітичних контурів, що забезпечують зв'язок між корпоративною стратегією та портфелем ініціатив.

Проблема балансування експлуатації наявних компетенцій і дослідження нових можливостей (амбідекстерність) у цифровому середовищі вирішується через оркестрацію ресурсів, організаційну спритність та формалізовані процедури ухвалення рішень на основі аналітики [2]. Саме поєднання data-driven підходів із динамічними здатностями зменшує інформаційну асиметрію та підвищує стійкість до невизначеності попиту, технологій і регуляторних режимів.

Впровадження інструментів штучного інтелекту змінює мікромеханіку стратегічного вибору: підвищується швидкість, точність та узгодженість оцінювання альтернатив, зменшується вага індивідуальних когнітивних упереджень, а процедури колективного відбору рішень стають більш відтворюваними [3]. Емпіричні результати у підприємницьких і інвестиційних контекстах підтверджують покращення якості порівняння сценаріїв та дисципліну валідації гіпотез.

Поява генеративних моделей розширює інструментарій стратега: стають доступними симуляції наслідків, швидкі «what-if» експерименти та автоматизована перевірка чутливості до припущень, що підвищує прозорість критеріїв вибору та знижує транзакційні витрати на стратегічні перегляди [4]. У результаті посилюється контроль за ризиком і зростає частка рішень із позитивним очікуваним значенням.

На рівні фірми зафіксовано стійкі кореляції між використанням ШІ, прискоренням зростання та інтенсифікацією продуктових інновацій, що трансформує структуру інвестицій і підходи до формування продуктових портфелів [5]. Це зумовлює перехід від «точкових» цифрових проєктів до керованих багатокритеріальних портфелів, узгоджених із фінансовою стратегією та ризик-профілем.

Українська емпірична площина демонструє, що цифровізація підтримує антикризове управління, скорочуючи лаг між шоком та адаптацією і посилюючи резильєнтність бізнес-екосистем [6]. Інституціоналізація цифрових

практик (прозорі дані, цифрові канали координації, алгоритмічне планування) підвищує стійкість навіть за ресурсних обмежень.

Оптимізація стратегічних рішень операціоналізується через моделі прогнозування попиту і місткості, алгоритми розподілу ресурсів (капітальних та операційних), політики ціноутворення та управління запасами; водночас оновлюється система метрик (accuracy прогнозів, time-to-decision, частка ініціатив із позитивним NPV, ROI автоматизації) [7]. Таким чином забезпечується узгодження тактичних дій із довгостроковими стратегічними пріоритетами.

Цифрова стратегія також виступає каталізатором інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості та інструментом відновлення у повоєнних умовах, поєднуючи інтернаціоналізацію з даними та ШІ для диверсифікації ринків і підвищення керованості ризиками [8]. Сценарне планування та адаптивні бізнес-моделі дають змогу зменшувати залежність від окремих сегментів і юрисдикцій.

Галузеві дані профільних об’єднань засвідчують масштаб і водночас волатильність середовища, у якому приймаються управлінські рішення, що легітимізує орієнтацію на data-driven стратегічне планування та використання ШІ як стандарту прийняття рішень на рівні портфеля продуктів і ринків [9]. Сукупність таких індикаторів пропонує еталонні параметри для корпоративних дашбордів.

Додаткові показники ринку праці, структури компаній і просторової присутності вказують на здатність екосистеми швидко абсорбувати та масштабувати цифрові практики, що створює передумови для партнерств у межах бізнес-екосистем і прискореної дифузії інновацій [10]. Для підприємств це аргумент на користь інвестицій у внутрішню аналітику, моделі завантаження та спільні інноваційні платформи як основу оптимізації стратегічних рішень у середовищі високої невизначеності.

Пропонується впровадити двоконтурну модель прийняття рішень, у якій «стратегічний контур» визначає принципи портфельного вибору (цільова структура доходів, risk-adjusted ROI, частка експлораторних ініціатив), а «операційний контур» щотижнево оновлює плани за даними та виходами ШІ-моделей (байєсівська оновлюваність прогнозів попиту/місткості, динамічні пороги запуску/зупинки ініціатив). Оптимізація ресурсоємних кроків здійснюється через підхід реальних опціонів: для кожної інноваційної ініціативи фіксуються опціон на відстрочку, розширення та відсікання, з регулярною переоцінкою волатильності та ймовірностей успіху. Щоб зменшити модельні ризики, рішення ухвалюються за принципом «human-in-the-loop» із незалежною валідацією даних і метрик якості (precision/recall для предиктивних моделей; MAPE/SMAPE для прогнозів; time-to-decision і процент ініціатив із позитивним NPV для управлінського циклу). Баланс експлуатації/дослідження підтримується адаптивним правилом: цільова частка exploratory-портфеля автоматично коригується функцією від невизначеності ринку та фінансового плеча, що забезпечує контрциклічність інвестицій. Організаційно пропонується

виділити єдиний центр даних і аналітики (Data & Decision Office) з мандатом на стандарти даних, «канон» показників і дизайн дашбордів; у кожному бізнес-напрямі – призначити product-owner'ів рішень ШІ з відповідальністю за бізнес-ефект. Для масштабування – впровадити щоквартальні портфельні рев'ю (stage-gate) із симуляціями «what-if» та stress-testing сценаріїв, а також політику документованого «AI assurance» (прозорість фіч, аудит сліпих зон, контроль упереджень), що інституціоналізує надійність цифрової трансформації як стандарт стратегічного управління.

Список використаних джерел:

1. Plekhanov D., Franke H., Netland T.H. Digital transformation: a review and research agenda. *European Management Journal*, 2023, Vol. 41(6), P. 821–844. DOI: 10.1016/j.emj.2022.09.007
2. Zhu X., Li Y. (2023). The use of data-driven insight in ambidextrous digital transformation: How do resource orchestration, organizational strategic decision-making, and organizational agility matter? *Technological Forecasting and Social Change*. 2023, Vol. 196 (2), 122851. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122851
3. Felipe A. Csaszar, Harsh Ketkar, Hyunjin Kim. Artificial intelligence and strategic decision-making: evidence from entrepreneurs and investors. *Strategy Science*. 2024, Vol. 9(4). P. 322-345. DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190
4. Anil R. Doshi, J. Jason Bell, Emil Mirzayev, Bart S. Vanneste. Generative artificial intelligence and evaluating strategic decisions. *Strategic Management Journal*. 2025, Vol. 46, P. 583-610. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.3677
5. Babina T., Fedyk A., He A., Hodson J. 2024. Artificial intelligence, firm growth, and product innovation. *Journal of Financial Economics, Elsevier*, 2024, vol. 151, 103745. DOI: 10.1016/j.jfineco.2023.103745
6. Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Опришко В. І. Цифровізація та антикризове управління: стратегічні зміни для розвитку конкурентоспроможної екосистеми. *Проблеми економіки.* 2025, № 1 (63). С. 223 – 229. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-223-229
7. Титаренко В. Є. Оптимізація та трансформація управління ресурсами підприємства: вплив штучного інтелекту для досягнення конкурентних переваг. *Академічні візії*, 2025, № 39. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14882201
8. Шестакова О. А. Роль цифрової стратегії у забезпеченні відновлення та зростання міжнародної економічної діяльності підприємств у повоєнних умовах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2025, №7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.62
9. Асоціація IT Ukraine. *Річний звіт Асоціації IT Ukraine 2024.* Київ: Асоціація IT Ukraine, 2024. URL: https://itukraine.org.ua/report/richnij-zvit-asotsiatsiyi-it-ukraine-2024-full/
10. Lviv IT Cluster. *IT Research Ukraine 2024: Стійкість як нова реальність*. Львів: Lviv IT Cluster, 2024. URL: https://itcluster.lviv.ua/it-research-ukraine-report/

ТЕЛЬВАК РУСЛАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДОРОШКЕВИЧ КАТЕРИНА**, д.е.н, доцент,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

УМОВИ ТА ЧИННИКИ ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ТАКТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Загальновідомо, що чинники виступають детермінантами явищ і процесів, перебуваючи у безпосередньому причинно-наслідковому зв'язку з їхнім виникненням, розвитком та результатами [1, 2]. У контексті пожвавлення євроінтеграційних трансформацій в Україні, що на сучасному етапі супроводжуються реалізацією вимог щодо набуття статусу держави-члена Європейського Союзу, спостерігаються суттєві зміни у функціонуванні суб'єктів господарювання. Зокрема, відкриття доступу до ринків ЄС зумовлює необхідність адаптації підприємств до умов високої конкуренції, а також впровадження управлінських практик, узгоджених із нормативно-правовими та інституційними стандартами Європейського Союзу. Йдеться, передусім, про інтеграцію принципів сталого розвитку, екологічних регламентів, технічних норм та інших регуляторних вимог. У даному контексті більш складними та динамічними стають питання планування діяльності підприємств, що вимагає врахування багатофакторного впливу політичних, економічних, соціальних чинників і адаптації технологічних та екологічних вимог, що постійно оновлюються. У таких умовах підприємства змушені оперативно переглядати свої управлінські підходи, зумовлюючи потребу в підвищенні гнучкості, точності та системності управлінських рішень, аналітичних інструментів, засобів прогнозування тощо.

Тактичне планування, що полягає в деталізації та конкретизації стратегічних намірів через розробку оперативних заходів (тактик), які виконують функцію засобів реалізації загальної мети підприємства, сприяючи координації поточних управлінських рішень із стратегічними напрямами розвитку [3]. У процесі тактичного планування беруться до уваги доступні ресурси, обмеження часових горизонтів (як правило, до одного року), а також чинники зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. Це зумовлено тим, що тактичне планування виконує функцію практичного втілення стратегічних орієнтирів у контексті динамічних змін ринкових та регуляторних умов.

Чинники, які визначають інструментарій тактичного планування діяльності підприємств в умовах євроінтеграції узагальнимо у дві групи. До першої групи зарахуємо організаційні (внутрішні) чинники, до другої – інституційні (зовнішні) чинники. Організаційні чинники, що визначають вибір інструментарію тактичного планування діяльності підприємств, охоплюють цільові орієнтири та операційно-функціональні завдання, організаційну структуру управління, технологічну базу й інноваційний потенціал, а також ресурсне забезпечення діяльності підприємства. Цільові орієнтири

підприємства вказують на стратегічні установки, які мають бути деталізовані у тактичних планах, а операційно-функціональні завдання конкретизують цілі в межах обраних бізнес-моделей і короткострокових дій, що реалізуються через тактичні заходи в умовах євроінтеграції. Організаційна структура управління, як відомо, вказує на розподіл функцій і відповідальності у процесі управління підприємством, а децентралізація та гнучкість, як відомо, стимулюється євроінтеграційними трансформаціями. Технологічна база реалізації планів охоплює цифрові платформи, автоматизацію, інноваційні рішення, управлінську зрілість, доступність даних та аналітики щодо тактичного планування, що відповідає європейським практиками Industry 4.0. У контексті євроінтеграційних процесів ресурсне забезпечення підприємницької діяльності, що охоплює фінансові, кадрові, матеріальні та інформаційні компоненти, демонструє тенденцію до розширення завдяки доступу до зовнішніх джерел фінансування, на засадах дії інвестиційних механізмів, міжнародних грантових програм та трансферу технологій.

Зовнішні чинники, що визначають інструментарій тактичного планування діяльності підприємств в умовах євроінтеграції узагальнимо за складовими STEEPLE-аналізу та віднесемо до них: соціокультурне середовище, технологічну кон'юнктуру, екологічну політику, економічні умови, геополітичне середовище, регуляторну базу, етичні норми [4]. Розглянемо їх докладною.

Соціальні тенденції характеризують зміни у демографії та кваліфікації кадрів, що в умовах євроінтеграції впливають стратегічно-тактичне планування персоналу та виражаються у використанні засобів HR-аналітики, систем управління компетенціями, менторингу тощо. Технологічний прогрес обумовлює цифровізацію, трансфер технологій, що потребує інтеграції цифрових платформ, ERP і BI-систем та інших сучасних технологій у тактичне планування, які забезпечують підвищення рівня управлінських процесів. Екологічні вимоги пов'язані із стандартами сталого розвитку та екологічною сертифікацією та формують нові вимоги до операційної діяльності, чим визначають потребу в екологічному плануванні і аудиті, ESG-індикаторах та інструментах оцінки сталого розвитку. Економічна ситуація впливає на застосування євроінтеграційних тактик фінансового моделювання, бюджетного контролю та інструментів управління витратами, що мають свої особливості в умовах валютних коливань і змін інвестиційного клімату на засадах інтеграційних утворень. Політичні умови стабільності ЄС та євроінтеграційних ініціатив, які проте зумовлюють використання адаптивних інструментів планування, здатних враховувати зміни державної політики, потребують аналізування політичних ризиків та міжнародних угод. Правове регулювання, що базується на гармонізації з нормами ЄС і змінах в податковому та митному законодавстві, пов'язане із оперативною адаптацією підприємств. Це стимулює впровадження оперативних заходів комплаєнсу, правового аудиту та регуляторного моніторингу тощо. Етичні норми впливають на використання інструментарію тактичного планування діяльності підприємств в умовах

євроінтеграції через необхідність забезпечення прозорості, соціальної відповідальності та відповідності міжнародним стандартам ведення бізнесу, що зумовлює застосування етичного аудиту, комплаєнс-моніторингу, а також механізми оцінки репутаційних ризиків як тактичних дій підприємства в умовах євроінтеграції.

Таким чином, в умовах євроінтеграційних трансформацій інструментарій тактичного планування підприємств формується під впливом широкого спектра організаційних (цільові орієнтири та операційно-функціональні завдання, організаційна структура управління, технологічна база й інноваційний потенціал, ресурсне забезпечення діяльності підприємства) та інституційних чинників (соціокультурне середовище, технологічна кон'юнктура, екологічна політика, економічні умови, геополітичне середовище, регуляторна база, етичні норми), що відображають внутрішню специфіку управлінських процесів і зовнішні вимоги європейського середовища. Комплексне врахування складових STEEPLE-аналізу при вивченні інституційних чинників впливу забезпечує адаптивність, відповідність нормативним стандартам та стратегічно-тактичну узгодженість управлінських рішень у динамічному конкурентному просторі.

Список використаних джерел:

1. Самчук З. Ф., Баранівський В. Ф., Бульвінська О. І., Єгупов М. В., Зінченко В., Лукашевич М. П., Червона Л. М. Вища освіта як фактор подолання ціннісного розколу в Україні: монографія. К.: Педагогічна думка, 2015. 320 с.
2. Пилипенко Г. М., Федорова Н.Є. Наука як фактор соціально-економічного розвитку суспільства: монографія. Дніпро: НТУ «ДП», 2020. 213 с.
3. Росоха В. В., Газуда Л. М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського університету Серія Економіка*. 2013. Випуск 2(39). Частина 1, С. 223-233.
4. Макаренко, І. STEEPLE-аналіз звітності зі сталого розвитку в Україні. *Scientia fructuosa*. 2017. № 114 (4), С. 54–65.

ТЕСЛЯ ДАНІЇЛ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У СУЧАСНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ

Інвестування є однією з провідних форм підтримки розвитку економіки, що забезпечує оновлення виробничих потужностей, впровадження нових технологій та розширення можливостей для працевлаштування. Водночас прийняття рішення про фінансування певної ініціативи вимагає глибокого аналізу умов її реалізації. Необхідно враховувати не лише фінансові показники, а й технічну готовність до впровадження запланованих рішень. У зв'язку з цим особливої уваги набуває техніко-економічний аналіз, який поєднує технічну перевірку передумов здійснення проєкту з оцінюванням його економічної доцільності.

Техніко-економічний аналіз є невід'ємною складовою підготовки до інвестування. Його сутність полягає у комплексному підході, який передбачає оцінювання багатьох параметрів одночасно: від фінансових розрахунків до вивчення доступності ресурсів, технічних засобів, інфраструктури, а також умов праці. Головне завдання полягає у з'ясуванні, чи здатен запропонований проєкт забезпечити очікуваний ефект за умов обмеженого обсягу ресурсів та наявних ризиків [3].

Процедура техніко-економічного обґрунтування охоплює кілька послідовних етапів. Спочатку уточнюється мета інвестиційної ініціативи, формулюється її зміст, а також визначаються основні очікування щодо змін у виробництві, споживанні чи соціально-економічному становищі. Після цього виконується маркетинговий аналіз, у ході якого досліджується потреба на ринку, оцінюється конкурентне середовище та моделюються можливі канали збуту. Наступний етап – технічна оцінка – охоплює вивчення технологій, обладнання, потреби в трудових ресурсах і матеріально-технічній базі.

Фінансово-економічний аналіз передбачає розрахунок таких показників, як витрати, очікуваний прибуток, рентабельність, строк повернення вкладень. При цьому найчастіше застосовуються такі коефіцієнти, як:

- NPV (чиста приведена вартість) – демонструє перевищення майбутніх доходів над витратами з урахуванням дисконтування;
- IRR (внутрішня норма дохідності) – показує рівень, за якого проєкт перестає бути збитковим;
- PI (індекс прибутковості) – дозволяє оцінити віддачу на одиницю вкладеного капіталу;
- PP (період окупності) – відображає часові межі повернення інвестованих коштів;
- ROI (рентабельність інвестицій) – співвідношення прибутку до вкладених ресурсів [3].

Завдяки цим розрахункам можна не лише оцінити привабливість проєкту, а й порівняти альтернативні варіанти для вибору найбільш обґрунтованого.

Особливо важливим етапом є оцінювання ризиків. Вони можуть мати різне походження: фінансове (нестабільність валютного курсу, обмеженість фінансування), технічне (непередбачені збої в роботі обладнання або труднощі із запуском технологічних процесів), ринкове (зміна попиту, зростання конкуренції) або соціально-економічне (зміна законодавства, загострення політичної ситуації) [1-2]. Для пом'якшення таких впливів застосовуються страхування, поетапне планування з урахуванням альтернативних сценаріїв.

Узагальнення результатів техніко-економічного аналізу дозволяє сформувати висновок щодо доцільності запуску проєкту. Такий висновок слугує підґрунтям для подальших дій: прийняття рішень про інвестування, залучення кредитних коштів, оформлення дозвільної документації або ж коригування задуму з метою підвищення його ефективності.

Значення техніко-економічного аналізу проявляється у багатьох вимірах. Він допомагає інвесторам зменшити ймовірність помилкових рішень, а підприємствам – уникнути витрат, які не принесуть очікуваного результату. Водночас, він створює основу для системного оцінювання, оскільки враховує не лише виробничі чи фінансові характеристики, а й середовище реалізації проєкту, у тому числі соціальні та інституційні чинники.

Отже, техніко-економічне обґрунтування має надзвичайно важливе значення на етапі підготовки проєкту. Воно поєднує в собі декілька напрямів оцінювання, дозволяючи сформувати реалістичну картину майбутньої ініціативи. Такий підхід створює підстави для прийняття обґрунтованих рішень, які враховують складність реалізації проєктів у сучасному економічному середовищі та дозволяють ефективно використовувати доступні ресурси.

Список використаних джерел:

1. Заїка С.О., Грідін О.В. Інноваційний проєкт як об'єкт управління. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. 2016. Вип. 172. С. 101-114. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_13
2. Обухова Н., Давиденко О., Васюренко Л. Актуалізація впровадження аналізу та цілей сталого розвитку в проєктну діяльність. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2024. Вип. 5. С. 43-48. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.43
3. Проєктний аналіз: курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання / Упорядник: С.О. Заїка. Харків: ДБТУ, 2024. 136 с.

ТИТАР ВОЛОДИМИР, аспірант
Науковий керівник – ЛАПЧУК ЯРОСЛАВ, к.е.н, доцент,
доцент кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич

ІНСТРУМЕНТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ

Сучасні глобальні виклики, інтеграція у світовий економічний простір та стрімкий розвиток концепції «розумної мобільності» визначають необхідність глибокого оновлення транспортної системи. Вона виступає фундаментальною складовою інфраструктури національної економіки, забезпечує мобільність населення, ефективність виробництва, конкурентоспроможність підприємств і формує просторово-функціональну організацію суспільства. Саме тому модернізація структурних елементів транспортної системи стає одним із ключових стратегічних завдань державної політики, бізнес-середовища та міжнародного співробітництва.

Транспортна система — це складний багаторівневий комплекс, до якого входять кілька взаємопов'язаних структурних елементів [1, с. 46]:

1. Інфраструктурний компонент. Він охоплює автомобільні дороги різних категорій, сучасні залізничні колії та термінали, морські та річкові порти, аеропорти та мультимодальні логістичні хаби. Від їхньої технічної якості та пропускної спроможності залежить швидкість переміщення товарів і людей, інтеграція у міжнародні транспортні коридори та рівень інвестиційної привабливості регіонів.

2. Рухомий склад. До нього належать автомобільний транспорт, локомотиви й вагони, пасажирські та вантажні літаки, морські й річкові судна. Стан і технологічний рівень рухомого складу визначає екологічність перевезень, їх енергоефективність, безпеку та комфортність. Тенденції електрифікації, розвиток безпілотних транспортних засобів та впровадження нових матеріалів змінюють якість цього сегмента.

3. Управлінсько-організаційна складова. Вона включає державні та приватні транспортні компанії-оператори, диспетчерські та сервісні системи, регуляторні інституції, які формують правила взаємодії та стандарти обслуговування. Важливу роль відіграє інтеграція інтересів держави, бізнесу та громадськості у формуванні збалансованої транспортної політики.

4. Інноваційно-цифровий компонент. Сюди належать сучасні інформаційні системи управління перевезеннями, цифрові платформи мобільності (Mobility as a Service), смарт-логістика, системи навігації та моніторингу, а також технології штучного інтелекту для оптимізації транспортних потоків. Цей елемент визначає перспективи цифрової трансформації галузі та є ключем до інтеграції в європейський і світовий простір «розумних» перевезень.

Процес модернізація транспортної системи передбачає не лише оновлення фізичної інфраструктури, а й перехід до інноваційних управлінських моделей та цифрових рішень. Лише комплексний підхід дозволить створити стійку,

екологічно безпечну й конкурентоспроможну транспортну систему, здатну відповідати викликам глобалізованого світу.

До ключових інструментів модернізації транспортної інфраструктури належать комплексні заходи з реконструкції та розширення дорожньо-транспортної мережі, будівництва сучасних автомагістралей та швидкісних залізниць, що забезпечують підвищення пропускної спроможності та безпеки перевезень. Велике значення мають інвестиції у мультимодальні транспортні вузли — логістичні хаби та інтермодальні термінали, які оптимізують взаємодію різних видів транспорту та сприяють скороченню часу перевезень і зниженню витрат на логістику.

Енергетична модернізація транспортної системи включає розвиток інфраструктури для електромобілів (електрозарядні станції), створення мереж водневих заправок, впровадження гібридних технологій та сприяння переходу на альтернативні джерела енергії. Значну роль у фінансуванні модернізаційних проєктів відіграє приватно-державне партнерство (ПДП), яке дозволяє залучати позабюджетні кошти для будівництва та утримання об’єктів транспортної інфраструктури [3, с. 54]. Додатково ефективність модернізації підвищується через співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями — Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), Світовим банком, Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) та іншими — які надають довгострокові кредити, гранти та технічну експертизу.

Оновлення рухомого складу реалізується через програми екологічного переоснащення: перехід на електротранспорт, використання газомоторного палива, гібридних і водневих двигунів. Інноваційні матеріали та технології, такі як легкі композити, системи рекуперації енергії та енергозберігаючі компоненти, сприяють зменшенню енергоспоживання та експлуатаційних витрат. Держава стимулює оновлення транспортних засобів за допомогою цільових субсидій, податкових пільг, програм лізингу та спеціалізованого кредитування закупівлі сучасного транспорту.

Важливою складовою модернізації є впровадження сучасних стандартів безпеки, екологічності та енергоефективності, гармонізованих із європейськими нормами. Це включає вимоги до гальмівних систем, освітлення, контролю викидів та цифрового моніторингу стану транспортних засобів, що дозволяє підвищити надійність та якість перевезень, а також стимулює інтеграцію української транспортної системи у європейський та світовий транспортні простори.

Інструменти цифровізації та смарт-управління сьогодні займають провідне місце у процесі модернізації транспортного комплексу національної економіки, забезпечуючи підвищення ефективності, безпеки та зручності перевезень. Одним із ключових напрямів є впровадження інтелектуальних транспортних систем (ІТС), що включають GPS-моніторинг транспортних засобів, електронні квитки та цифрові сервіси для користувачів, які дозволяють планувати маршрути, контролювати витрати часу та інтегрувати різні види транспорту в єдину систему обслуговування.

Важливу роль у цифровізації відіграють технології Big Data та аналітика, що дозволяють збирати та обробляти великі масиви даних про транспортні потоки, аналізувати інтенсивність руху, оптимізувати маршрути та прогнозувати пікові навантаження. Автоматизовані системи управління дорожнім рухом, включно з адаптивними світлофорами, смарт-камерами та датчиками трафіку, забезпечують динамічне регулювання потоків, зменшення заторів та підвищення безпеки на дорогах.

Інтегровані платформи мобільності, такі як концепція «транспорт як послуга» (Mobility as a Service, MaaS), забезпечують користувачам доступ до комплексних транспортних рішень через єдині цифрові сервіси, включаючи можливість використання одного електронного квитка для різних видів транспорту. Паралельно із цифровізацією активно розвивається напрям забезпечення кібербезпеки транспортних систем, що є обов'язковою умовою для надійного функціонування сучасних технологій і захисту даних користувачів.

Водночас, модернізація транспортного комплексу передбачає застосування інституційних та правових інструментів, які створюють сприятливі умови для інновацій та забезпечують ефективне управління системою. До них належать розробка державних стратегій і національних програм розвитку транспорту, а також адаптація нормативно-правової бази до європейських стандартів, включно з директивами щодо безпеки, екології та якості транспортних послуг.

Державна підтримка інноваційних проєктів здійснюється через спеціалізовані фонди, гранти та венчурне фінансування, що стимулює розвиток передових технологій у транспортній сфері. Крім того, активно формується система публічно-приватних партнерств, яка дозволяє залучати інвестиції, розподіляти ризики та реалізовувати стратегічні проєкти у транспортній сфері [2, с. 64].

Таким чином, модернізація структурних елементів транспортної системи є комплексним процесом, що вимагає поєднання технічних, фінансових, цифрових, інституційних та екологічних інструментів. Її успішна реалізація можлива лише за умов синергії державної політики, приватних інвестицій та інноваційних технологій. Використання сучасних інструментів модернізації дозволить забезпечити конкурентоспроможність транспортної системи, підвищити якість перевезень та сприяти інтеграції України у європейський і світовий транспортний простір.

Список використаних джерел:

1. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика : монографія. Харків: «Діса плюс», 2022. – 336 с.

2. Мельник Т.С., Христофор О.В., Красноштан О.М. Роль транспортно-пересадочних комплексів у розвитку транспортної системи країни: соціальний і сервісний аспекти. *Review of transport economics and management*. 2021, № 5(21). С. 59-69.

3. Михальченко О. А., Райчева Л. І. Державно-приватне партнерство як стратегічний інструмент розвитку транспортного комплексу України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023, № 36. С. 51–57.

ТКАЧЕНКО О., здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПРИСЯЖНЮК О.**, к.е.н., доцент кафедри
Економіки та менеджменту
Поліський національний університет, Житомир

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Запровадження воєнного стану стало великим викликом для всієї України. Це змусило адаптуватись до нього всі сфери життя нашої країни, включаючи діяльність бізнес-організацій. Криза, пов'язана з війною мала негативні наслідки, які потрібно подолати зумовила проблеми, які необхідно було вирішити. Ціллю даного дослідження є узагальнення управлінських аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств в Україні у період воєнного стану. До факторів, які негативно вплинули на економічний стан та ділову активність можна віднести на, що зумовлено переорієнтуванням життя від мирного (прогнозованого та передбачуваного) до життя в умовах війни (ризикового та небезпечного);

- Зміна логістичних ланцюгів та ланцюгів постачання як всередині України, так і закордонних;

- Кадрова криза, пов'язана з вимушеною міграцією за кордон (за оцінками Центру економічної стратегії 5,2 млн українських біженців залишаються за кордоном станом на кінець листопада 2024 р. [1].

Таким чином, керівники бізнес-організацій в Україні мають не лише знаходити шляхи подолання кризи, але й розвитку та зростання рівня прибутковості. Для цього підприємство, яке має на меті досягнення позитивної динаміки розвитку, має адаптуватись та пропонувати ексклюзивні рішення, щоб успішно конкурувати на ринку.

Сутність конкуренстноспроможності за Портером [6] це "здатність фірми створювати конкурентні переваги на основі унікальних ресурсів" таким чином конкурентоспроможність – це здатність підприємства ефективно функціонувати, розвиватися та утримувати позиції на ринку завдяки оптимальному використанню ресурсів, інновацій, гнучкому управлінню та задоволенню потреб споживачів.

В зв'язку з цим, зросла роль менеджменту на всіх рівнях. Бізнес та економіка в усьому світі базується на засадах, що побудовані на правилах та принципах мирного стабільного часу, в Україні задля забезпечення сталого розвитку, а іноді виживання, потрібно було знайти такі форми існування та управлінські рішення, які б допомогли реалізувати плани, не втратити фінансовий та людський ресурс, зберегти конкурентоспроможність та підвищити рівень прибутковості. Оскільки, згідно з визначенням Томпсона [7], конкурентоспроможність це "перевершення конкурентів у задоволенні потреб клієнтів" ціллю менеджера є знайти унікальні управлінські рішення, що забезпечать успішну реалізацію стратегії сталого розвитку

Задля досягнення конкурентних переваг пропонуються наступні

стратегічні кроки;

1. Антикризове управління – система заходів і рішень, спрямованих на запобігання, подолання або мінімізацію наслідків кризи в організації. Основні елементи антикризового управління є:

- Оперативне прийняття рішень – швидка реакція на зміни середовища;
- Скорочення витрат – усунення неефективних витрат;
- Оптимізація ресурсів – раціональне використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів;
- Диверсифікація діяльності – розширення напрямів бізнесу для зменшення ризиків.
- Інноваційна стратегія – це напрям розвитку підприємства, спрямований на впровадження нових технологій, продуктів і методів управління для підвищення конкурентоспроможності: Розвиток цифрових технологій – цифровізація бізнес-процесів, залучення програмного забезпечення, що допомагає пришвидшити документообіг між всіма ланками виробництва;
- Автоматизація процесів – підвищення ефективності через зменшення людського фактора - впровадження CRM - систем, чат-ботів;
- Використання онлайн-платформ для продажу – розширення ринків збуту та доступу до клієнтів за рахунок використання маркетплейсів (Prom, Rozetka, OLX);
- Удосконалення логістики за рахунок використання послуг доставки та перевезення (Нова Пошта, Delivery тощо.

2. Партнерська співпраця та кластеризація – це форма взаємодії підприємств, що передбачає об’єднання зусиль для підвищення ефективності та конкурентоспроможності [3]:

- Спільне використання ресурсів – технічних, фінансових, інформаційних;
- Оптимізація логістичних маршрутів – зменшення витрат на транспортування й постачання;
- Синергійний ефект – взаємне посилення позицій учасників кластеру на ринку;
- Розвиток людського капіталу — це стратегічний напрям управління, спрямований на підвищення кваліфікації, мотивації та добробуту працівників, виходячи з викликами та ризиками, пов’язаними з військовим часом;
- Навчання та підвищення кваліфікації – розвиток професійних компетенцій;
- Перекваліфікація кадрів – адаптація персоналу до нових умов і технологій;
- Підтримка психологічної стійкості – забезпечення морального здоров’я та продуктивності команди;
- Соціальна відповідальність і репутаційний менеджмент – це діяльність підприємства, спрямована на формування довіри суспільства та зміцнення позитивного іміджу;
- Прозорість бізнесу – чесність у фінансовій та управлінській діяльності, подання звітів та своєчасна оплата податків;

- Участь у волонтерських ініціативах – підтримка громади та соціальних проектів;

- Допомога ЗСУ – внесок у національну безпеку та підтримку обороноздатності країни.

- Ефективне управління на рівні підприємства повинно поєднуватися з державною підтримкою. Серед важливих напрямів – спрощення податкового навантаження, грантові програми, підтримка експорту, пільгове кредитування, цифровізація державних послуг. Згідно зі статистикою, за час повномасштабного вторгнення за різними грантовими програмами профінансовано: за програмою «Власна Справа» - 22 488 мікрогрантів на 5,3 млрд грн; на розвиток переробних підприємств видано 926 грантів на 4,6 млрд грн; на садівництво та розвиток тепличного господарства видано 268 грантів на 1,3 млрд грн; ветеранам та членам їхніх родин видано 1 122 гранти на 525 млн грн. [2].

В умовах війни управлінські аспекти конкурентоспроможності набувають особливої ваги. Підприємства, які демонструють стратегічну гнучкість, здатність до інновацій та соціальну відповідальність, мають більше шансів не лише вижити, а й зміцнити свої позиції. Забезпечення конкурентоспроможності у воєнний період – це результат синергії ефективного менеджменту, державної підтримки, інноваційного розвитку та стійкості людського капіталу.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. *Економічна активність 2020–2025рр.* URL: http://www.ukrstat.gov.ua.
2. Міністерство економіки України. *Звіт про програми підтримки бізнесу.* – 2024. URL: https://me.gov.ua/?lang=uk-UA.
3. Саєнко, М. Г. *Стратегія підприємства: підручник.* Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
4. Центр економічної стратегії. URL: https://surl.li/vygzhu (дата звернення: 10.10.2025).
5. YouControl.Market. *Аналіз ЄДР: динаміка бізнесу 2024–2025.*
6. Porter, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: Free Press, 1985. 558 p.
7. Thompson, A. A., Strickland, A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases.* 14th ed. New York: McGraw-Hill, 2003. 944 p.

ТОМКЕВИЧ ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЯРОВА НІНА**,
к.е.н, доцент кафедри «Економіка і фінанси»,
Одеський національний морський університет, м. Одеса

АЛЬТЕРНАТИВНА ЕНЕРГЕТИКА У РОЗВИТКУ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ТЕНДЕНЦІЇ

Сучасні морські порти є важливими ланками глобальної логістичної системи, а їхня ефективність значною мірою залежить від стабільного та безперебійного енергопостачання. Енергія потрібна не лише для освітлення або роботи вантажопереробного обладнання, а й для функціонування цифрових платформ управління, засобів навігації та систем безпеки. В умовах зростаючого енергоспоживання та появи нових загроз, таких як кіберризики, кліматичні явища, технічні збої або геополітичні конфлікти, здатність портів залишатися енергетично стійкими стає критичною.

Для забезпечення сталого розвитку і збереження довкілля необхідно активніше впроваджувати альтернативні, екологічно чисті джерела енергії. Хоча запаси викопних ресурсів ще дозволяють забезпечувати потреби кількох поколінь, їх інтенсивне використання вже спричиняє енергетичні та економічні виклики через зростання вартості та негативний вплив на довкілля. Особливо це стосується транспорту, зокрема морського сектору, який споживає значну частку викопного палива і генерує суттєві викиди шкідливих речовин. За оцінками Міжнародної морської організації, морський транспорт відповідає близько 3 % глобальних викидів парникових газів, і без змін ця цифра може зростати.

У зв’язку з цим важливого значення набуває перехід на альтернативні джерела енергії – біопаливо, водень, аміак, електроенергія, а також енергія вітру і сонця. Впровадження таких технологій вимагає не лише технічних інновацій, а й значних інвестицій у модернізацію флоту, розвиток портової інфраструктури та створення нових логістичних схем. З економічної точки зору впровадження альтернативної енергетики в морському транспорті відкриває широкі можливості для зниження паливних витрат у довгостроковій перспективі, скорочення витрат на утилізацію забруднень та уникнення штрафних санкцій за невідповідність екологічним нормам. Це також підвищує конкурентоспроможність судноплавних компаній на міжнародному ринку та стимулює інновації у суднобудуванні і транспортній логістиці.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що використання альтернативних джерел енергії у портах вже не є екологічною опцією, а перетворюється на стратегічний інструмент розвитку. У Нідерландах порти Роттердам та Амстердам активно впроваджують вітрові турбіни, сонячні батареї та енергетичні накопичувачі, забезпечуючи не лише власні потреби, а й частково постачання енергії в прилеглі промислові зони. Це дозволяє портам не тільки зменшувати залежність від традиційних джерел енергії, а й ставати активними виробниками електрики.

У США порти Лос-Анджелеса та Сіетла демонструють різні підходи до відновлюваної енергетики: масштабні сонячні проєкти та використання вітрових турбін дозволяють знизити витрати на електроенергію та підвищити енергетичну автономність. У Норвегії пілотні проєкти з плавучими вітровими електростанціями доводять ефективність таких технологій навіть у складних кліматичних умовах. Китай, у свою чергу, реалізує державні програми будівництва морських вітрових станцій, які забезпечують енергією порти та прилеглі регіони, демонструючи ефективність комплексного підходу та масштабних інвестицій.

Впровадження альтернативної енергетики у портах має комплексний ефект: економічні вигоди – за рахунок зниження витрат на енергоносії та можливості продажу надлишкової електроенергії; екологічні переваги – зменшення викидів парникових газів і забруднення повітря; соціальні результати – створення нових робочих місць та підвищення кваліфікації працівників. Одночасно порти формують позитивний імідж сучасних і технологічно розвинених підприємств, що відповідають світовим стандартам сталого розвитку [2].

Попри впровадження інноваційних рішень, питання енергетичної безпеки портів часто розглядається фрагментарно. Переважає реактивний підхід – реагування на проблеми після їх виникнення, а не запобігання їм. У глобально нестабільному середовищі такий підхід недостатній. Тому дедалі актуальнішим стає ризик-орієнтований підхід, який дозволяє заздалегідь визначати слабкі місця енергетичної системи порту, оцінювати потенційні загрози та розробляти заходи для їхнього попередження.

Ризик-орієнтований підхід потребує чіткого методологічного підґрунтя, сучасних інструментів та практичного досвіду. Оцінювання ризиків як інструмент підвищення енергетичної стійкості дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, формувати більш стабільну інфраструктуру та ефективно використовувати енергетичні ресурси.

Для України впровадження альтернативних джерел енергії у портах має особливе значення. Вітчизняні порти мають великий потенціал для використання сонячної та вітрової енергії, особливо на Чорноморському узбережжі. Поєднання відновлюваної енергетики з цифровими системами управління енергопотоками дозволяє підвищити ефективність роботи, знизити витрати та зміцнити конкурентоспроможність українських портів на міжнародному ринку.

Таким чином, впровадження відновлюваних джерел енергії у діяльність портових підприємств стає не лише інструментом економії та екологічної відповідальності, а й фактором забезпечення енергетичної стійкості та довгострокового розвитку. Порти, які вчасно інтегрують «зелені» технології, отримують довгострокові конкурентні переваги та підвищують свою привабливість для міжнародних партнерів [3]. Для України це означає створення сучасної, інноваційної та екологічно безпечної портової інфраструктури, яка відповідатиме вимогам європейського та світового ринку.

Отже, міжнародний досвід та сучасні тенденції підтверджують, що альтернативна енергетика у портовій сфері – це не майбутнє, а вже необхідність сьогодення. Інтеграція таких рішень дозволяє підвищити енергетичну безпеку, сприяти сталому розвитку та формувати конкурентоспроможні порти нового покоління. Сучасний світ, орієнтований на технології та інновації, потребує відходу від традиційних вичерпних джерел енергії і пошуку нових, ефективних та екологічно безпечних способів виробництва електроенергії та тепла. Прогнозується, що найближчим часом доведеться суттєво скоротити використання викопного палива і поступово відмовитися навіть від частини атомної енергетики. З огляду на масштабне споживання ресурсів планети та загрозу майбутньому людству, актуальним стає пошук стійких джерел енергії, які забезпечать добробут наступних поколінь [1].

Інтеграція альтернативної енергетики у діяльність морських портів є ключовим фактором забезпечення енергетичної стійкості, економічної ефективності та екологічної безпеки. Світові практики демонструють, що порти, які вчасно адаптують «зелені» технології, отримують конкурентні переваги, зміцнюють імідж та підвищують стійкість до зовнішніх ризиків. Для України активне впровадження відновлюваної енергетики в портовій сфері відкриває перспективи сталого розвитку, модернізації інфраструктури та інтеграції у глобальні логістичні та економічні ланцюги. Перехід на альтернативні джерела енергії є не лише екологічним та економічним кроком, а й стратегічним інструментом забезпечення національної енергетичної безпеки в умовах глобальної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Куликов Д.В., Ярова Н.В. Економічна ефективність екологізації діяльності підприємств портової галузі. Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту : збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Одеса, 24 квітня 2025 р.). Одеса : Вид-во ОНМУ, 2025. С. 14–17. DOI https://doi.org/10.31375/978-617-8006-01-3

2. Ярова, Н. В. (2025). Економічний аналіз впровадження альтернативних джерел енергії на підприємствах морського транспорту. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (21). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16946245

3. Ярова, Н., & Воркунова, О. (2024). Вплив цифрових технологій на екологічну стійкість підприємств морського транспорту. *Економіка та суспільство*, (66). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-117

ТРИБУСОВСЬКА НАТАЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник — **КУДЕЛЬСЬКИЙ ВІТАЛІЙ,** к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

ТЕОРІЯ ОБМЕЖЕНЬ (TOC) ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах глобальної конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища підприємствам потрібно забезпечувати ефективність своєї операційної діяльності та раціонально використовувати ресурси. Теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC) пропонує науково обґрунтований підхід до виявлення та усунення «вузьких місць» у системі управління, що дозволяє підвищити продуктивність для сталого зростання. Її актуальність для українських підприємств зумовлена специфічними викликами сучасності — економічною нестабільністю, наслідками війни та обмеженістю фінансових, людських і матеріальних ресурсів. Такі обставини вимагають пошуку ефективних управлінських інструментів, здатних забезпечити максимальний результат при мінімальних витратах.

У цьому контексті TOC виступає дієвим механізмом підвищення гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності організацій. Таким чином, дослідження цієї теми має вагоме наукове та практичне значення для розвитку сучасного менеджменту в Україні.

Теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC) — це управлінська концепція, спрямована на ідентифікацію та подолання ключових обмежень («вузьких місць»), які визначають продуктивність і потенціал функціонування всієї системи [1].

Засновник теорії, ізраїльський фізик і консультант з менеджменту Еліяху Голдратт у співпраці з Дж. Коксом довів, що підвищення ефективності окремих процесів без урахування системних обмежень не гарантує покращення результатів і може навіть знизити загальну продуктивність. Початком формування TOC стали його дослідження у сфері виробничого планування (1975–1983 рр.), зокрема розробка програмного забезпечення Optimized Production Technology (OPT), яке згодом лягло в основу цілісної методології [2].

Загалом, теорія обмежень (TOC) розглядає організацію як систему взаємопов’язаних процесів, продуктивність якої визначається найслабшою ланкою — так званим «вузьким місцем». Оптимізація процесів, що не є обмеженнями, не дає відчутного результату, тоді як усунення або посилення критичного елемента сприяє підвищенню ефективності, прибутковості та ринкової привабливості підприємства [3, с. 73-74]. Унікальність підходу полягає в концентрації зусиль на небагатьох ключових факторах, що створює ефект, недосяжний при одночасних спробах удосконалити всі процеси. Такий підхід дозволяє уникнути розпорошення ресурсів та забезпечує швидке досягнення відчутних результатів. Циклічний характер TOC забезпечує

механізм постійного вдосконалення, що забезпечує створення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що теорія обмежень зарекомендувала себе як дієвий інструмент у різних сферах операційного управління — від виробництва та логістики до проєктного менеджменту й фінансового обліку [4]. Її практичне застосування забезпечує оптимізацію «вузьких місць» у ланцюгах постачання, підвищення продуктивності виробничих систем, своєчасне виявлення дефіциту ресурсів у проєктах та скорочення витрат завдяки усуненню неефективних процесів. Досвід провідних світових компаній, зокрема General Motors, Boeing і Motorola, підтверджує універсальність цієї методики та її здатність формувати довготривалі конкурентні переваги [5].

Алгоритм упровадження теорії обмежень ґрунтується на послідовності етапів, які відображають логіку управлінських рішень: від ідентифікації критичного обмеження до забезпечення його розвитку та переходу до наступного циклу вдосконалення [1]. Послідовне проходження цих кроків створює умови для підвищення продуктивності, ефективного використання ресурсів і формування системи безперервного поліпшення (рис.1).

Крок 1. Виявлення обмеження	•Початковим завданням є визначення найслабшої ланки системи — процесу, ресурсу чи правила, що стримує досягнення цілей. Важливо зрозуміти, чи проблема має фізичну природу (обладнання, ресурси), чи організаційну (процедури, політика).
Крок 2. Максимальне використання обмеження	•Після виявлення слабкого місця організація повинна максимально ефективно застосувати наявні ресурси: усунути простої, підвищити продуктивність "вузького місця" тощо. Якщо результату немає, можлива відмова від прориву саме цього обмеження.
Крок 3. Підпорядкування інших процесів	•Решта операцій мають бути синхронізовані з роботою обмеження. Необхідно уникати перевантаження "вузького місця" та забезпечити гармонійну роботу системи. Також проводиться оцінка ефективності впроваджених змін.
Крок 4. Підвищення обмеження	•Якщо попередні дії вичерпали свій потенціал, варто інвестувати в розвиток обмеження: модернізацію обладнання, додаткові ресурси, організаційні зміни чи розширення ринку.
Крок 5. Повторення циклу	•Теорія обмежень базується на принципі безперервного вдосконалення. Після усунення одного вузького місця необхідно переходити до наступного, підтримуючи ітераційний процес оптимізації та підвищення продуктивності організації.

Рисунок 1. Алгоритм підвищення ефективності системи за теорією обмежень.

Складено автором на основі: ***[Ошибка! Источник ссылки не найден.;Ошибка! Источник ссылки не найден.;Ошибка! Источник ссылки не найден.]***

Взагалі, впровадження теорії обмежень у практику управління підприємством має низку суттєвих переваг. Вона сприяє підвищенню продуктивності за рахунок ліквідації «вузьких місць», раціоналізації використання ресурсів та мінімізації часових втрат. Окрім цього, подібний підхід сприяє більш результативному розподілу ресурсів та створює основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, оскільки концентрує увагу на

найбільш критичних факторах, що визначають результативність діяльності.

Разом з тим, впровадження ТОС пов'язане з певними труднощами: можливим опором змінам з боку персоналу, складністю у правильному визначенні реальних обмежень, потребою в інвестиціях тощо. Додатковим викликом є необхідність формування культури постійного вдосконалення, без якої довготривала ефективність цього підходу може бути знижена [4].

Таким чином, ця методологія виступає потужним інструментом підвищення ефективності, однак її результативність значною мірою залежить від рівня готовності організації до адаптації та системних змін.

Отже, можна зробити висновок, що теорія обмежень довела свою ефективність як концепція, що дозволяє підвищити продуктивність підприємств шляхом зосередження уваги на ключових факторах, які стримують розвиток системи. Її застосування забезпечує раціональне використання ресурсів, оптимізацію процесів та формування довгострокових конкурентних переваг. В українських реаліях значення ТОС особливо зростає в умовах війни та в період післявоєнного відновлення, коли критично важливим є мінімізація втрат і підвищення стійкості економіки. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на адаптацію методів ТОС до українських реалій та інтеграція з іншими сучасними концепціями управління для забезпечення сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Тернова І. А., Гузенко Т. О. Управління бізнес-процесами підприємства за методологією теорії обмежень Е. Голдратта. *Матеріали XI Симпозіуму «Фінансова система України: актуальні питання, досягнення та можливості розвитку» (22 листопада 2018 р.)*. 2018. С. 402-404.

2. Кеба Д. А. ТЕОРІЯ ОБМЕЖЕНЬ (ЗА ГОЛДРАТТОМ): ЕВОЛЮЦІЯ ТА СТАНОВЛЕННЯ. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 423-433.

3. Омельяненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. Київ: КНЕУ, Ін-т бізнес-освіти, 2016. 197 с. (Серія «MBA-studio»).[Електронний ресурс]. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/20891

4. Що таке теорія обмежень? Простий посібник із підвищення ефективності - AhaSlides. *AhaSlides*. URL: https://ahaslides.com/uk/blog/what-is-theory-of-constraints/ (дата звернення: 05.09.2025).

5. Маргіта Н. О., Маргіта М. В. Практичні аспекти застосування теорії обмежень. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2017. № 2. С. 101-105.

FEDORCHUK O.M., PhD in Economics,
Professor in the Department of Management of
Foreign Economic Activity of Enterprises,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv
FEDORCHUK E.M., Agricultural Economics Specialist
Pomeranian Agricultural Advisory Center in Luban, Poland

EVALUATION METHODOLOGY FOR THE SUSTAINABLE COMPETITIVENESS OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

In the context of globalization of the world economy, the main cause of Ukraine's economic crisis and low competitiveness of food enterprises, apart from the obvious negative impact of hostilities on the territory of Ukraine, is the inability to compete for their segments in domestic and foreign markets, ensure the competitiveness of their own products, win over consumers, by placing their preferences and interests at the centre of its production and commercial activities.

After reviewing periodicals and specialized literature and studying international and domestic experience, it has been established that there is currently no single generally accepted methodology for assessing the level of competitiveness of food industry enterprises [3]. In general, according to the generally accepted international methodology, sustainable competitiveness is the ability to generate and maintain inclusive wealth and a decent standard of living for all citizens in a globalized world of competing economies.

Sustainable competitiveness of an enterprise means that current levels of use of available resources do not threaten their reduction or disappearance due to overuse, lack of innovation, or marginalization of various segments of society.

It is currently noted that the economic activities of food enterprises sometimes have adverse effects or side effects on the non-financial assets of the country. The consequences of economic activity, including negative consequences for society, can undermine or even reverse the future growth of an indicator such as GDP, which is used as a generally accepted indicator of enterprise competitiveness. However, due to the absence in the methodology of its calculation of a number of key non-financial indicators and performance results that are fundamental to supporting economic activity as a whole, GDP should be considered to have limited informational value for the future development of food enterprises.

Also, noteworthy is the sustainable competitiveness index, which can be constructed and calculated based on a sustainable competitiveness model that covers 106 data indicators grouped into five groups of indicators [1]:

Social indicators are the fundamental stability of society necessary to support continuous economic activity: public health, equality, security, and freedom in the country.

Natural capital indicators are the basis for supporting economic activity, the natural environment within the country, including the availability of resources and the level of their depletion.

Resource intensity indicators are the efficiency of use of available resources

(domestic or imported) as a measure of sustainable competitiveness in light of their scarcity.

Innovation development indicators are a key factor in supporting economic development and market position: a country's ability to create wealth and jobs through innovation in the food sector with added value in local and global markets.

Management system performance indicators are a system of theoretical, methodological, and applied aspects of justifying indicators for evaluating the effectiveness of the management system for food enterprises.

It is also worth paying attention to the developed three-dimensional model of sustainable development, which is used in the business world to assess and manage issues of sustainability and efficiency, and is dedicated to the cooperation of the economy, the environment, and society [2].

The model of sustainable competitiveness of food enterprises should be based on a competitiveness model that includes all the above-mentioned groups of indicators of sustainable growth and wealth creation for the nation: social indicators of natural capital, resource efficiency, social cohesion, management structures, innovation development, and business opportunities. However, food enterprises are entities that operate in very diverse areas and with multidirectional goals that differ from the desires of the state and local authorities. Therefore, the elements of the proposed model must be adapted to the characteristics of the regions and the basis for their sustainable growth.

There are many methodological approaches to assessing the level of sustainable competitiveness of economic entities, but not all of them are suitable for use in the process of forming sustainable competitiveness of food enterprises. Taking this into account, and based on a scientific and theoretical generalization of the available methodological tools, we consider it appropriate to apply general and specific methods for assessing the formation of sustainable competitiveness, taking into account the specifics of the activities of individual food enterprises.

References:

1. Gudzinsky O.D. Management of the formation of competitive potential of enterprises (theoretical and methodological aspect): monograph / O.D. Gudzinsky, S.M. Sudomir, T.O. Gurenko. – Kyiv: IPK DSZU, 2010. – 212 p.
2. Official website of the World Economic Forum [Electronic resource]. – Access mode: http://www.weforum.org.
3. Defining Sustainable Competitiveness [Electronic resource]. – Access mode: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/defining-sustainable-competitiveness/.
4. Protosvitskaya O. I., Fedorchuk O. M., Svyrydovskyi V. M., Dudchenko V. V. Ensuring the competitiveness of agricultural enterprises in the context of sustainable development: monograph. Kherson: OLDI-PLUS, 2021. 196 p.

ХАРЧЕНКО СЕРГІЙ, аспірант
САВЧЕНКО ОЛЬГА, к.е.н., професор
ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., професор
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

РОЛЬ І МІСЦЕ ПРОРИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СФЕРАХ ЕКОНОМІКИ

Інтенсивний розвиток технологій та глобалізація призвели до того, що вже не можливо уявити собі будь-яку сферу життєдіяльності людини, будь то наука, техніка, побут розваги чи навчання, де б не використовувалися здобутки науково-технічного прогресу. Але в той же час залучення новітніх технологій суттєво відрізняється в різних сферах. Структурувати різні сфери економіки з урахуванням залучення результатів інноваційної діяльності можна за різними аспектами. Наприклад OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) запропонувала розділити сфери за критерієм інтенсивності науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) [1-8].

Так, за цим принципом можна визначити високотехнологічний сектор (High-Tech Sector) як сукупність галузей, що характеризуються високим рівнем інвестицій у НДДКР, високою часткою кваліфікованого персоналу та інтенсивною інноваційною діяльністю.

Основні критерії та характеристики:

- інтенсивність НДДКР: Як правило, вимірюється співвідношенням витрат на НДДКР до доданої вартості або обсягу продажів.
- людський капітал: Висока концентрація фахівців у галузях STEM (наука, технології, інженерія та математика) та висока частка зайнятих із вищою освітою.
- ключові галузі (за класифікацією ОЕСР/Євростат): До високотехнологічного виробництва традиційно відносять такі напрямки, як виробництво фармацевтичних препаратів (код 21), комп’ютерної, електронної та оптичної продукції (код 26), а також авіаційної та космічної техніки (група 30.3). До високотехнологічних послуг належать, зокрема, телекомунікації, комп'ютерне програмування та наукові дослідження і розробки (НДДКР).

Високотехнологічний сектор економіки є ключовим драйвером зростання, продуктивності та структурних змін у світовій економіці. Він вирізняється інтенсивним використанням знань та інноваційною активністю. У цьому контексті проривні технології (які в економічній теорії часто називають радикальними або загальними технологічними змінами) відіграють центральну роль, оскільки саме вони визначають напрямок розвитку сектору та його конкурентні переваги.

Економічна теорія інновацій розрізняє типи технологічних змін, що відображають сутність прориву.

1. Загальні технологічні зміни (General Technological Change): Це справжні проривні технології. Вони полягають у загальному зсуві всього спектру можливих виробничих технік. Це означає, що нова технологія є абсолютно

кращою за попередні в широкому діапазоні умов виробництва. Вони характеризуються сильним ефектом зсуву (shift-effect). Прикладами можуть бути винахід парового двигуна, масове виробництво електроенергії або поява Інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

2. Контингентні технологічні зміни (Contingent Technologies): Це локалізовані зміни у співвідношенні ефективності факторів виробництва, що викликають лише частковий зсув виробничих можливостей. Така технологія є вищою за стару лише в обмеженому діапазоні відносних цін на ресурси (наприклад, тільки там, де дешева праця або дешевий капітал), і тому є "контингентною" (залежною від контексту).

3. Проривні технології, відповідно до цієї класифікації, відповідають Загальним технологічним змінам, оскільки вони створюють принципово нові можливості та переміщують технологічний кордон (technological frontier). Вони займають центральне місце у високотехнологічному секторі, виступаючи його головним механізмом розвитку.

Можна визначити декілька основних ролей проривних технологій.

По-перше, вони представляють собою драйвер структурних змін та продуктивності. Роль проривних технологій полягає у генеруванні фактичного зсуву карти ізоквант, тобто радикальній зміні виробничої функції, що веде до зростання загальної факторної продуктивності (TFP). Це забезпечує створення нових галузей як це сталося з IT-сектором, біотехнологіями чи нанотехнологіями. Фундаментальне переосмислення виробництва: інновація, викликана проривом, дозволяє виробляти той самий обсяг продукції з новим поєднанням факторів виробництва.

По-друге, це нагальна необхідність для лідерів. Фірми, які вже працюють поблизу технологічного кордону (тобто лідери високотехнологічного сектору), не мають іншого вибору, окрім як розробляти та впроваджувати проривні технологічні стратегії, спрямовані на створення *загальних* технологій. Для них невеликі, "контингентні" поліпшення вже не дають суттєвої переваги. Таким чином, проривні технології є необхідною умовою для збереження лідерства та конкурентоспроможності у високотехнологічному середовищі.

По-третє, це джерело глобальної асиметрії та конкурентної переваги. Впровадження проривної, але водночас упередженої (biased), технології має потужні наслідки з точки зору виникнення нових асиметрій між потенційними користувачами на світовому ринку. Контекст має значення: ефективність проривної технології сильно залежить від її упередженості та відносних цін на фактори виробництва в конкретній країні чи регіоні. Перевага для багатих ресурсами: галузі та фірми, розташовані в регіонах, де фактор виробництва, який інтенсивно використовується новою технологією, є найбільш доступним (наприклад, дешевий капітал для капіталомісткої технології), швидше за все, отримають більшу вигоду і зростання загальної факторної продуктивності. Місце утворення: таким чином, проривна технологія займає своє місце там, де економічні умови (доступність капіталу, кваліфікація праці) найкраще відповідають її «упередженості» (bias), що визначає, хто стане світовим лідером

у її впровадженні та використанні.

Проривні технології є ключовою рушійною силою та ядром високотехнологічного сектору економіки. Їхня роль полягає не просто у збільшенні ефективності, а у створенні принципово нових економічних реалій через радикальні структурні зміни (General Technological Change).

Місце проривних технологій — це технологічний кордон, де вони необхідні для лідерів ринку, а їхня кінцева ефективність і поширення на глобальному рівні жорстко залежать від того, як їхня *технологічна упередженість* взаємодіє з локальною структурою факторів виробництва та їхніми відносними цінами.

Список використаних джерел

1. Maslak, O.I.; Maslak, M.V.; Grishko, N.Y.; Hlazunova, O.O.; Pererva, P.G.; Yakovenko, Y.Y. Artificial intelligence as a key driver of business operations transformation in the conditions of the digital economy. In Proceedings of the 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), Kremenchuk, Ukraine, 21–24 September 2021; pp. 1–5.

2. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.

3. Косенко О.П., Кобєлєва Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2014. № 33 (1076). С. 76-87.

4. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

5. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: https://repository.kpi. kharkov. ua/handle/KhPI-Press/54964

6. Жегус О.В., Перерва, П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків :* НТУ "ХПІ", 2011. No 26 (1168). С. 174-181.

7. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

8. Перерва П. Г., Лега О. В., Яловега Л. В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси. 2024. Вип. 1. С. 58–62. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.9

ХМІЛЬ ОЛЕКСАНДР, аспірант
Науковий керівник – КІСІЛЬ МИКОЛА, к.е.н., старший науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

ОЦІНКА ВПЛИВУ ДИНАМІКИ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО НА ВВП УКРАЇНИ

Сучасні реалії, пов'язані з повномасштабною війною, стали катастрофічним тригером поглиблення та масштабування проблем, що деструктивно відображаються на діяльності аграрних підприємств та перспективах їх подальшого розвитку. Зменшується обсяги посівних площ та кількість сільськогосподарських тварин, технологічна дисципліна вирощування значно мінімізується та спрощується, транспортна логістика деструктивно трансформована, багато підприємств пошкоджено або взагалі знищено, страждає експортна логістична складова вітчизняного агробізнесу, значно ускладнено можливості довгострокового планування виробничої діяльності та її фінансово-інвестиційного забезпечення внаслідок можливих втрат та руйнувань [1].

Реальним напрямом збереження виробничого потенціалу аграрних підприємств та забезпечення їх стійкого функціонування є розвиток інвестиційних механізмів в управлінні, спрямованих на відновлення, мінімізацію збитків, запобіганню банкрутства та поступового розвитку [2]. А відтак комплексний моніторинг наявних механізмів інвестування аграрних підприємств не полишає своєї актуальності.

В таблиці 1 наведено динаміку капітальних інвестицій в економіку країни та її аграрний сектор. За останні 15 років зростання загального обсягів капітальних інвестицій в економіку країни перевищило 4 рази, в сільське господарство – становило 7,3 рази. В окремі періоди річні темпи приросту інвестицій в галузь перевищували загальний показник по економіці країни.

Таблиця 1 - **Порівняльна ретроспектива індикаторів динаміки капітальних інвестицій в економіку та сільське господарство України, 2010-2024 рр.**

Роки	Всього капітальних інвестицій, млн грн	Темп приросту інвестицій в економіку, %	Сільське госпо-дарство, млн грн	Частка в загальному обсязі інвестицій, %	Темп приросту інвестицій в сільське господарств, %
2010	180575	–	11063	6,1	–
2011	241286	1,34	16466	6,8	1,49
2012	273256	1,13	18884	6,9	1,15
2013	249873	0,91	18587	7,4	0,98
2014	219420	0,88	18796	8,6	1,01
2015	273116	1,24	30155	11,0	1,60
2016	359216	1,32	50484	14,1	1,67
2017	448462	1,25	64243	14,3	1,27
2018	578726	1,29	66104	11,4	1,03
2019	623979	1,08	59129	9,5	0,89
2020	508217	0,81	50680	10,0	0,86

Роки	Всього капітальних інвестицій, млн грн	Темп приросту інвестицій в економіку, %	Сільське госпо-дарство, млн грн	Частка в загальному обсязі інвестицій, %	Темп приросту інвестицій в сільське господарств, %
2021	673674	1,33	69950	10,4	1,38
2022	409660	0,61	51439	12,6	0,74
2023	627281	1,53	65432	10,4	1,27
2024	743016	1,18	80588	10,8	1,23
2024 р у % до 2021 р.	110,3	-0,15	115,2	0,4	-0,15

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [2]

За період воєнного стану обсяг капітальних інвестицій в сільське господарство збільшився на 15,2% – від 70 млрд грн у 2021 р до 80,6 у 2024 р. Загальноекономічний індикатор збільшився на 10,3% – від 674 до 743 млрд грн). Частка капітальних інвестицій у сільське господарство у загальному обсязі поступово збільшувалась і досягала свого максимуму у 2017 р. – 14,3%. Наразі даний показник тримається на рівні довоєнного 2021 р. – 10,8%. Постає питання визначення впливу фактичної динаміки капітальних інвестицій у сільське господарство на ВВП країни та на аналогічний показник аграрного сектору економіки.

Застосування інструментарію кореляційного аналізу дозволило визначити взаємозв'язок та вплив динаміки капітальних інвестицій у сільське господарство диференційовано на ВВП країни та ВВП сільського господарства, як галузевої складової.

Так, парні коефіцієнти кореляції дорівнюють:

залежної змінної Y (ВВП країни з незалежною X (величиною капітальних інвестицій у сільське господарство) $R_{yx} = 0,8659$;

залежної змінної Y_1 (ВВП сільського господарства з незалежною X (величиною капітальних інвестицій у сільське господарство) $R_{y1x} = 0,9170$.

Іншими словами, існує сильний взаємозв'язок між динамікою капітальних інвестицій у сільське господарством та галузевим і сукупним ВВП країни. Визначені коефіцієнти множинної детермінації дозволяють оцінити вплив динаміки інвестицій у сільське господарство впливає на рівень сукупного ВВП країни у 75%, а на рівень галузевого ВВП у 84%. Відповідно інші 25,0 та 16% варіативних значень параметрів ВВП країни та сільського господарства визначаються факторним впливом, що не охоплюється нашим дослідженням.

Формалізовано кореляційно-регресійні моделі залежності ВВП країни та ВВП сільського господарства, як галузевої складової від динаміки капітальних інвестицій в аграрний сектор економіки мають вигляд наступних рівнянь:

$$Y_{ВВП}=77,2959x - 67697 \quad (1)$$

$$Y_{ВВП\ с/г}=6,59997x+11521,09 \quad (2)$$

Визначений в ході проведеного дослідження характер кореляційно-регресійних залежностей дозволив зробити конкретний висновок щодо

наявності тісного взаємозв'язку між динамікою зміни валового внутрішнього продукту країни та відповідного індикатора по сільському господарству та наявною тенденцією капітального інвестування аграрного сектора економіки.

Розрахунками встановлено, що зростання показника динаміки капітальних інвестицій у сільське господарство на 1 млн грн спричиняє збільшення ВВП України на 77,3 млн грн. Відповідна математична інтерпретація кореляційно-регресійної залежності динаміки капітальних інвестицій в сільське господарство та тренду валового внутрішнього продукту галузі доводить, що аналогічне збільшення капітальних інвестицій на 1 млн грн збільшує ВВП аграрного сектора на 6,6 млн грн.

Таким чином констатуємо, що, систему інвестиційного забезпечення аграрних підприємств необхідно розглядати з позиції однієї з найважливіших сфер їх діяльності, що постійно потребує повсякчасного планування та якісного стратегічного обґрунтування з метою забезпечення адаптивності механізму функціонування.

Список використаних джерел:

1. Попова, О., Коцюбинська, Л., & Скубій, О. (2023). Інвестиційна діяльність в сільському господарстві в сучасних умовах. *Економіка та суспільство,* (54). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-49

2. Мацибора Т. В. Інвестиційний потенціал аграрного сектору України: формування та розвиток. Економіка АПК. 2020. № 6. С. 49 - 58. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006049

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 2.09.2025 р.).

ХОЛІНА ЄВАГЕЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БАЛАШОВА ОЛЕНА**, канд. екон. наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва,
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ КАНАЛИ: СТРАТЕГІЇ SEO ТА ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМИ

Цифрова трансформація та е-комерція. Інтенсивний розвиток інформаційних технологій зробив інтеграцію в цифровий простір необхідною умовою для успіху. Електронна комерція (дистанційна торгівля) стала самостійною, зрілою галуззю, що пропонує значні конкурентні переваги:

1. Економічна ефективність за рахунок скорочення операційних витрат на оренду та персонал.

2. Автоматизація шляхом підвищення ефективності через автоматичну обробку замовлень та функціонування рекламних кампаній.

3. Розширення ринку, тобто доступ до широкого потоку потенційних клієнтів незалежно від географічних обмежень.

Аналіз діяльності підприємств часто виявляє ключові проблеми, пов'язані з низькою цифровою видимістю та відсутністю системного просування. Для подолання цих викликів ми пропонуємо комплексну стратегію, що базується на синергії двох ключових інструментів: SEO-оптимізації та Інтернет-реклами [1].

Співвідношення ефективності SEO та реклами – 50% на 50%.

Ці елементи є взаємозалежними: якісна реклама не принесе результату без технічно досконалого сайту, і навпаки – ідеально оптимізований сайт без активної рекламної стратегії не забезпечить швидкого та стабільного зростання доходу.

По-перше, докладніше зупинимося на стратегії SEO-оптимізації, яка спрямована на покращення позицій веб-ресурсу у пошукових системах і ділиться на два ключові напрямки:

1. Внутрішня оптимізація – це фундамент успіху, для якої необхідно виконати наступні ключові роботи:

- метадані: оптимізація Title та Description для підвищення клікабельності у видачі;

- контент: створення якісного, релевантного та корисного контенту, що відповідає тематиці ресурсу, з використанням додаткових розділів (Блог, Новини) для розширення текстового наповнення;

- ключові слова: органічне вбудовування ключових фраз з дотриманням оптимальної щільності – рекомендовано близько 5% від загального обсягу тексту;

- технічна оптимізація: покращення швидкості завантаження, функціональності та забезпечення коректного відображення сайту на всіх типах пристроїв (юзабіліті).

2. Зовнішня оптимізація – це авторитет та довіра, яка зосереджена на підвищенні авторитету ресурсу через отримання якісних зворотних посилань

(backlinks) від релевантних та надійних зовнішніх джерел.

По-друге, докладніше розглянемо стратегію Інтернет-реклами.

Серед рекламних інструментів, сьогодні лідирують контекстна реклама та реклама у соціальних мережах (табл. 1).

Таблиця 1 – **Порівняльна характеристика ключових інструментів цифрової реклами**

Тип реклами	Переваги	Умови ефективності
Контекстна	Висока точність і релевантність, пряма відповідь на поточний запит користувача.	Чітке розуміння цільових запитів та ефективна цільова сторінка
Соціальні мережі	Широке охоплення та постійний трафік, можливість тонкого налаштування аудиторії.	Ретельний аналіз ринку та бізнес-процесів для забезпечення прибутковості кліку (PPC).

Джерело: побудовано авторами

Ефективність інвестицій у рекламу та SEO безпосередньо залежить від якості цільових сторінок та загальної цифрової присутності (веб-сайт, комерційні акаунти у соцмережах). Необхідно проводити регулярний аудит усіх цих компонентів.

Окремо слід наголосити на проблемі кібербезпеки. Репутація бренду, що створюється роками, може бути зруйнована однією неприємною ситуацією, пов'язаною з кібершахрайством. Тому критично важливими є:

- інвестиції в інформаційний захист;
- розробка надійних планів захисту від кібератак;
- дотримання законодавчого регулювання (насамперед, Закону України «Про електронну комерцію» [2]).

Таким чином, впровадження комплексної стратегії, що поєднує глибоку SEO-оптимізацію та цілеспрямовану Інтернет-рекламу, є ключовим фактором для підвищення ефективності діяльності підприємства. Системне використання цих цифрових інструментів дозволяє: по-перше, гнучко регулювати фінансові показники та потік клієнтів; по-друге, досягати стабільного зростання доходу з відносно меншими інвестиційними витратами; по-третє, забезпечити конкурентні переваги та зміцнити позиції бренду на сучасному цифровому ринку.

Список використаних джерел:

1. Марчук О.І., Кушнір Т.М. Оптимізація пошукових систем та її місце у інтернет-маркетингу. *Ефективна економіка.* 2024. №8. С. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.83

2. Про електронну комерцію. Закон України №675-VIII від 01.01.2024 р. *Верховна рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19

ЦИПКО АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТОЦЬКА ОЛЕСЯ**, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасне підприємство дедалі частіше стикається з викликами, які не можна вирішити лише оперативними методами управління. Короткострокові рішення дають миттєвий ефект, але не формують основи для стабільного розвитку. Саме в цьому контексті актуальності набуває система стратегічного менеджменту, яка дозволяє дивитися на діяльність організації крізь призму майбутнього та приймати рішення з урахуванням довготривалих наслідків.

Стратегічний менеджмент – цілісна система дій, за допомогою якої організації визначають напрям свого розвитку й орієнтуються на досягнення довгострокових цілей, враховуючи постійні зміни та непередбачуваність зовнішнього середовища [1].

Завдяки стратегічному менеджменту підприємства отримують можливість не лише адаптуватися до змінних умов ринку, а й активно впливати на власне середовище, формуючи конкурентні переваги та використовуючи нові можливості для розвитку. Він поєднує аналіз внутрішнього потенціалу організації з оцінкою зовнішніх чинників, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У процесі розуміння стратегічного менеджменту виділяють низку ключових понять, що формують його основу. Серед них важливе місце займають бачення та місія, які задають напрям розвитку та визначають очікування організації. *Бачення* описує бажаний майбутній стан компанії, тоді як *місія* розкриває головну мету її існування й окреслює сферу діяльності. Саме ці положення виступають орієнтирами для прийняття стратегічних рішень і реалізації управлінських дій [2].

Схема процесу стратегічного планування організації включає:

- визначення місії;
- визначення візії;
- зовнішній аналіз (PESTLE);
- внутрішній аналіз (SWOT);
- визначення стратегій;
- визначення цілей;
- розроблення дієвих планів;
- ресурсне забезпечення;
- виконання плану;
-контроль і оцінювання [1].

Стратегічне планування відіграє ключову роль у запобіганні негативним наслідкам кризових ситуацій. Нині значна кількість підприємств опинилася в стані кризи та потребує суттєвих трансформацій у системі управління.

Найбільш масштабним викликом для всіх українських компаній стала війна, розв'язана рф проти України. Подолання наявних проблем можливе лише за умови цілеспрямованої й узгодженої роботи всіх рівнів управлінської структури підприємства [3].

Система стратегічного менеджменту є невід'ємним інструментом забезпечення ефективності управління підприємством, оскільки вона дозволяє поєднати довгострокові цілі з поточними завданнями, раціонально використовувати ресурси та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Завдяки стратегічному підходу підприємство здатне формувати конкурентні переваги, підвищувати гнучкість і стійкість до кризових впливів, а також забезпечувати стабільний розвиток у перспективі.

Ефективна система стратегічного менеджменту передбачає тісний взаємозв'язок між усіма рівнями управління: від топ-менеджменту до операційних підрозділів, що дозволяє формулювати стратегічні напрями розвитку й забезпечувати їх практичну реалізацію через тактичні й оперативні дії.

Важливим завданням системи стратегічного менеджменту є формування інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень. Аналіз зовнішнього середовища, виявлення сильних і слабких сторін, оцінка можливостей та загроз (SWOT-аналіз) стають необхідними інструментами для визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація процесів стратегічного управління. Використання інформаційних систем, бізнес-аналітики та Big Data забезпечує підвищення точності прогнозів, зменшення ризиків і оптимізацію процесів прийняття рішень.

Крім того, система стратегічного менеджменту має значний вплив на корпоративну культуру підприємства. Формування цінностей, орієнтованих на інновації, якість і відповідальність, створює основу для підвищення мотивації персоналу та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Таким чином, система стратегічного менеджменту виступає інструментом планування й контролю, а також важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aecpi_2024_3_3 (дата звернення: 23.09.2025).

2. Тарасюк Г. М., Донець О. А., Горшкова Л. О. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. *Економіка, управління та адміністрування.* 2020. № 1 (91). С. 75–80. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-75-80 (дата звернення: 23.09.2025).

3. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy.* 2022. Iss. 4. С. 92–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2022_4_9 (дата звернення: 23.09.2025).

ЧЕМЧИКАЛЕНКО РУСЛАН, к.е.н, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та логістики,
МИХАЙЛЮТА ОЛЕКСАНДР, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ГІБРИДНІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА СКЛАДНІ РИНКИ

В умовах глобальної конкуренції та постійної трансформації бізнес-середовища компанії стикаються з необхідністю пошуку нових форматів виходу на міжнародні ринки. Сьогодні такі стандартні одномодальні інструменти виходу на міжнародні ринки як експорт, спільні підприємства чи прямі інвестиції дедалі частіше стають неефективними, так як не враховують багатовимірності ризиків і бар'єрів сучасної економіки. Саме тому зростає інтерес до гібридних стратегій виходу на складні міжнародні ринки, які дозволяють поєднувати різні механізми присутності на ринку, оптимізуючи витрати, підвищуючи гнучкість та адаптивність компаній й усувати при цьому загрози невизначеності розвитку міжнародного середовищ а цілому. Гібридний підхід забезпечує можливість не лише швидко реагувати на зміни середовища, але й сприяє формуванню конкурентних переваг бізнес-структур у довгостроковій перспективі.

Водночас постає питання визначення тих ринкових умов, у яких такі стратегії є найбільш доречними. З огляди на існуючі в цій сфері дослідження [1-6], йдеться про так звані «складні ринки» – передусім території економічної взаємодії, що характеризуються нестабільністю інституційних правил, високою волатильністю попиту, посиленою конкуренцією та значними політичними чи фінансовими ризиками.

Особливості цих ринків є постійні зміни регуляторних вимог, культурні бар'єри, інтенсивний конкурентний тиск, а також потреба в інтеграції цифрових технологій і локальних партнерств.

Вихід на такі ринки вимагає системного підходу, який поєднує лідерство за витратами з диференціацією, застосування стратегічних альянсів, адаптацію продуктів і процесів до місцевих умов, що забезпечує ефективне подолання невизначеностей і використання ринкових можливостей [2, 5, 6].

При цьому гібридні стратегії виходу на ринок можуть реалізовуватися: шляхом одночасного впровадження підходів до лідерства у витратах та диференціації [1, 2]; мати кілька різних організаційних форм, кожна з яких пропонує різні переваги залежно від ринкових умов та цілей компанії (наприклад, таких як пайові спільні підприємства (EJV) чи договірні спільні підприємства (JV) або дочірні компанії) [4]; поєднання технологічних інновацій з зусиллями з міжнародної експансії; шляхом комбінації мережевих можливостей з традиційними компоненти співпраці, що включають стратегічні партнерства та альянси з місцевим бізнесом, дистриб'юторами та лідерами думок на цільових ринках тощо [5].

В той же час, на нашу думку, сучасний надзвичайно динамічний стан ринку змушує бізнес задуматися щодо переходу від сприйняття гібридних

стратегій як статичного поєднання кількох підходів до розуміння їх як адаптивної, цифрово-інтегрованої та мережево-орієнтованої системи, здатної еволюціонувати разом зі складними ринковими умовами.

Перш за все бізнесу варто забувати про детерміновані застиглі стратегії виходу на міжнародні ринки, а, навпаки, опановувати концепцію динамічних гібридних стратегій, коли компанія не обирає раз і назавжди одну комбінацію підходів, а постійно коригує її залежно від змін у регуляторному полі, технологічних інновацій та конкурентного тиску. Відповідно, головним в цьому процесі ми вбачаємо передусім кількісне (але й якісне також) визначення реперних точок (критеріїв, бар'єрних рівнів показників чи критичних сигналів зовнішнього середовища). При цьому до таких реперних точок, на нашу думку, можна віднести:

- досягнення або вичерпання межі потенціалу або динаміки ринку. Так, наприклад, при низькому рості ринку (припустимо про CAGR < 5% на рік, але даний кількісний бар'єр потребує теоретичного й емпіричного уточнення) варто мінімізувати витрати й обирати експортно-дистрибуційну стратегію, а при високому рості (CAGR > 15%) – переходити до локалізації чи створення спільного підприємства;
- суттєве зростання регуляторного тиску (одночасне введення більше двох нових правил, бар'єрів доступу, обмежень на іноземні інвестиції);
- зміни в структурі конкуренції (вихід сильного глобального гравця чи злиття локальних компаній, що підсилює бар'єри входу, що можна кількісно оцінити, наприклад, за індексом Херфіндаля-Хіршмана на рівні 1500);
- культурно-споживчі бар'єри, коли традиційні інструменти маркетингу перестають працювати, і потрібна глибша локалізація;
- технологічні прориви, які знижують ефективність попередньої бізнес-моделі (наприклад, перехід від офлайн-каналів до цифрових платформ);
- досягнення фінансового бар'єру ризику, коли витрати на підтримку поточної конфігурації входу починають перевищувати прогнозовану віддачу.

Враховуючи сучасний рівень діджиталізації економіки, міжнародному бізнесу варто приділити більше уваги активнішому запровадженню цифрово-орієнтованих гібридних моделей, які поєднують традиційні форми присутності (наприклад, спільні підприємства чи стратегічні альянси) з елементами цифрових екосистем – платформами електронної комерції, BigData-аналітикою та інструментами діджитал-маркетингу, що, на нашу думку, дозволить знижувати трансакційні витрати й краще розуміти локальну споживчу поведінку, яка на складних ринках часто є нестабільною й важко прогнозованою.

Важливим інноваційним елементом є й поєднання гібридних стратегій з принципами ESG (екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності). На складних ринках, де репутаційні ризики можуть бути не менш критичними за фінансові, інтеграція стійких бізнес-практик у стратегію входу забезпечує довгострокову легітимність і конкурентні переваги.

Перспективним напрямом підвищення ефективності реалізації гібридних

стратегій виходу на зарубіжні ринка є й подальше поширення мережевих гібридних стратегій, які спираються на глобальні альянси, партнерства з місцевими гравцями та інтеграцію у крос-галузеві екосистеми. У складних ринкових умовах жодна компанія не здатна самостійно компенсувати всі ризики, тому стратегічна мережа стає не просто допоміжним, а ключовим елементом гібридного підходу.

Нарешті, все більшої актуальності набуває кастомізація гібридних стратегій під конкретний тип складного ринку. Якщо для ринків, що розвиваються, акцент має робитися на партнерства й поступове інвестування, то для високо регульованих галузей (фармацевтики, енергетики) – на комбінацію ліцензування й локалізації виробництва, а для цифрових сегментів – на гнучке управління платформами й мультиканальну присутність.

Таким чином, дослідження гібридних стратегій виходу на складні ринки є вкрай перспективним напрямом, оскільки воно дозволяє не лише інтегрувати традиційні моделі міжнародної експансії з сучасними цифровими інструментами, але й визначити кількісні та якісні реперні точки, які сигналізують про потребу стратегічних змін. Умови підвищеної волатильності, регуляторної нестабільності та зростання культурно-споживчих бар'єрів роблять неможливим використання одномодальних підходів, тоді як саме гібридні стратегії забезпечують адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність бізнесу. Подальші дослідження у цьому напрямку є доцільними, оскільки вони сприятимуть уточненню індикаторів ефективності, формуванню моделей цифрово-орієнтованої інтеграції та розробці галузевих рекомендацій, що допоможуть компаніям мінімізувати ризики й ефективно використовувати можливості складних ринків.

Список використаних джерел:

1. Baroto M., Muhammad Madi Bin Abdullah, Hooi Lai Wan Hybrid strategy: a new strategy for competitive advantage. *International Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 7. No. 20. P. 120-133.

2. Ghasemi I., Abdi E., Yaghmaei O., Nemati R. Effects of Competitive Advantage on Companies Superiority in the Global Market. *International Letters of Social and Humanistic Sciences. 2015.* Vol. 57. P. 65-73. URL: https://doi.org/10.18052/.

3. Gumus N., Onurlubas E. Investigation of Factors Affecting Generation Z's Halal Cosmetics Adoption. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Vol. 1. P. 1-11. URL: https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-01.

4. Lexuan L., Lu S. A Framework to Analyze International Competitiveness: The Case of Construction Firms of China. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*. 2020. Vol. 8(2). P. 84-88.

5. Petersen N. Digital and International Growth Hacking Business Models: Born Globals, Born Digitals, and Synergies. *Digital Technologies Research and Applications.* 2024. Volume 3. Issue 2. P. 104-114.

6. Zgarni A., Gharbi L. Pure Versus Hybrid Competitive Strategy: Evidence from Tunisian Manufacturing Industries. *Asian Social Science.* Vol. 17. №. 7. P. 1-12 URL: DOI:10.5539/ass.v17n7p1.

ЧЕРЕМІСІНА СВІТЛАНА, д.е.н., доцент, головний науковий співробітник відділу аграрного ринку та міжнародної інтеграції,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗЕРНОВОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ

Попри війну, колосальні втрати вкрай ускладнену логістику, інфраструктуру, яку ворог не припиняє руйнувати, вітчизняні аграрії продовжують працювати, намагаючись долати неймовірні труднощі та виклики. Актуальним є проведення комплексного моніторингу структурних змін, що відбуваються в експортній сфері зернового ринку України.

Проблематика організаційно-економічних та логістичних викликів, з якими зіткнувся ринок зерна, український зерновий експорт з початком повномасштабної війни, визначення цинових коливань та оцінка посилення диспаритетності взаємовідносин учасників зернового ринку не полишає своєї актуальності [1].

Протягом тривалого періоду Україна заробляла на експорті зернових культур майже 10 млрд дол. США щорічно. Навіть попри війну ці показники залишаються майже незмінними. Так, за перший 2022 воєнний рік експортні надходження від продажу зерна становили 9,1 млрд дол. США, у т.ч. пшениці – 2,7, кукурудзи – 5,9, ячменю – 0,45 млрд. дол. США. У 2023 р. експортна виручка зернотрейдерів скоротилась на 8,8% і становила 8,3 млрд дол. США. За 2024 р. експорт зернових культур сягнув позначки у 9,4 млрд дол. США, зокрема пшениці експортовано 20,7 млн т на суму 3,7 млрд дол. США, кукурудзи – 29,6 млн т (5,1 млрд дол. США), ячменю – 3,4 млн т (майже 0,6 млрд дол. США).

Проте натуральні обсяги експорту зернових під час війни знизились, особливо у 2022 р. Так, порівняно з 2019 р. експорт зернових у перший рік війни скоротився на 32,1% або на 18,2 млн т, у т.ч. пшениці – майже вдвічі (від 20 до 11,2 млн т), кукурудзи – на 22,9% (від 32,3 до 24,9 млн т), ячменю – на 48,8% (від 4,1 до 2,1 млн т) [2].

У 2023 р. натуральні обсяги експорту відносно збільшилися до 44,8 млн т: пшениці було експортовано 16,2 млн т, кукурудзи – 26,4 млн т, ячменю – 2,2 млн т. Проте у 2024 р. Україна експортувала рекордні 53,9 млн т зерна, що на 3,1 млн т перевищує аналогічний показник довоєнного 2021 р.

Пшениці вивезено майже 21 млн т, кукурудзи – 29,6, ячменю – 3,4 млн т. Загалом експортна виручка від продажу продукції зернового ринку становила 9,4 млн т.

Блокування портів Чорного та Азовського морів, часткове вирішення цієї проблеми завдяки зерновій угоді та низка масштабних викликів, з якими зіткнулися наші аграрії, змусили їх активізувати пошук альтернативних наземних та річкових каналів збуту зерна [3]. Колосальні логістичні проблеми, що спричинила повномасштабна війна, не могли не вплинути на обсяги та структуру експорту зернових культур. Якщо протягом 2019-2021 рр. в структурі експорту пшениці стійко домінували країни Африки із часткою 36,4%

у середньому, то у 2023 р. даний показник знизився до 11,5%. В країни Азії до війни експортувалось більше 55% пшениці. У 2022 р. даний показник знизився до 37,9%, а в 2023 р. – до 35,5%. Логістична трансформація експорту пшениці змістилася у бік країн Європи. Якщо до війни сумарна частка експорту пшениці в європейські країни не перевищувала 5%, то після повномасштабного російського вторгнення вона наближається до 50%. Відповідна тенденція простежується і по другій домінуючій експортній культурі – кукурудзі (табл. 1).

Таблиця 1 - **Трансформація структури експорту зернових культур під час війни, %**

	2019		2020		2021		2022		2023		2024	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
Пшениця												
Азія	10705,1	53,5	10069,3	55,8	10944,6	54,5	4247,8	37,9	5738,9	35,5	8212,8	39,7
Африка	7730,6	38,6	6079,8	33,7	7393,1	36,8	2369,4	21,1	1855,9	11,5	4109,8	19,9
Європа	533,4	2,7	695,3	3,8	332,1	1,7	4250,4	37,9	7803,8	48,3	8342,2	40,4
Америка	285,5	1,4	32,7	0,2	190,4	0,9	0,34	0,003	0	0	0	0
Кукурудза												
Азія	10690,7	33,1	11824,6	42,4	12545,1	50,8	7871,6	31,6	7095,8	26,9	6332,1	21,4
Африка	5983,9	18,5	4695,2	16,8	3502,9	14,2	2190,1	8,8	3624,8	13,7	3981,4	13,4
Європа	15092	46,7	6818,1	24,4	8068,3	32,7	14605,9	58,5	14983	56,8	19309,7	65,2
Америка	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ячмінь												
Азія	2837,8	68,5	3777,53	74,9	4771,4	84,4	727,51	34,0	916,1	42,4	2207,8	65,4
Африка	690,2	16,7	942,4	18,7	688,5	12,2	230,38	10,8	198	9,2	405,7	12,0
Європа	423,7	10,2	90,9	1,8	47,4	0,8	1135,64	53,0	946,4	43,8	763,5	22,6
Америка	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [4].

Частка європейських країн, що імпортують нашу кукурудзу, під час війни збільшилась майже до 60%, в середньому 29% припадає на країни Азії і 11,2% – на африканський континент.

За підсумками 2024 р. структурна трансформація експорту пшениці майже не змінилась – частка європейських країн становить 40,4%, азійських – 39,7%, на країни Африки приходиться 19,9% загального експорту.

В експорті кукурудзи в 2024 р. частка країн Європи зросла до рекордних 65,2%. В країни Азії було експортовано 21,4% (6,3 млн т) кукурудзи, в Африку – 13,4% (майже 4 млн т). В структурі експорту ячменю у 2024 р. відбулись певні зміни – експортна частка європейських країн скоротилась від 43,8 до 22,6%, а азійських збільшилась від 42,4 до 65,4%.

За країнами найбільшими покупцями вітчизняної пшениці є Іспанія, Індонезія, Єгипет, Алжир, В'єтнам, Бангладеш, Туніс, Таїланд, Туреччина, Італія, Пакистан, Ліван. Їх частка в загальному обсязі експорту становить майже 87%.

Український ячмінь найбільше у 2024 р. експортувався у Китай, Іспанію, Лівію, Туніс, Йорданію, Саудівську Аравію, Кіпр, Ізраїль, Алжир. Сумарна частка цих країн в загальному експорті становила 89,6%.

Найбільшими покупцями української кукурудзи у 2024 р. були Іспанія, Туреччина, Китай, Єгипет, Нідерланди, Італія, Ізраїль, Лівія, Республіка Корея, Португалія, Туніс, Ліван, Німеччина, Індія, Бельгія із сумарною часткою у 92,4%.

Таким чином, встановлено значні структурно-логістичні трансформації, що відбулися сфері експорту зернових культур під час війни.

Порівняно з довоєнним періодом в 2022 р. натуральні показники експорту скоротились на 12,3 млн т (або на 24,2%). У 2023 р. після відносного розв'язання логістичних проблем дані показники склали 6,0 млн т та 11,8% відповідно. За перший рік війни експортна виручка від реалізації зернових впала на 3,2 млрд дол. США або на 26,2%, а в 2023 р. скорочення грошових надходжень від експорту зерна порівняно з 2021 р. перевищило 4 млрд дол. США.

Визначено, що до війни основними імпортерами пшениці та кукурудзи з України були країни Азії, частка яких в середньому становила 55 та 42,1%, та африканські країни з часткою 36,4 та 16,5% відповідно. Небезпека обстрілів транспортних суден росіянами у Чорному морі спричинила зниження частки експорту до азійського регіону в 2022 р. пшениці до 37,9%, а в 2023 р. до 35,5%, кукурудзи до 31,6 та 26,9; до африканського регіону – пшениці до 21,1 та 11,5%, кукурудзи до 8,8 та 13,7% відповідно. Переорієнтація логістики зерна на наземний та річковий транспорт збільшила частку європейських країн в українському експорті пшениці та кукурудзи в 2023 р. до 48,3 та 56,8%, проте негативно вплинула на внутрішні і зовнішні ціни на ринку зерна.

Список використаних джерел:

1. Cheremisina, S., Rossokha, V., Mazurenko, O., Selinnyi, M., Tomashevska, O. (2022). The Grain Market of Ukraine: Actual State, Current Problems, and Development Prospects. Economic Studies Journal (Ikonomicheski Izsledvania), 31(8), pp. 173-188. https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2022/2022-8/09_Svitlana-Cheremisina.pdf https://doi.org/10.1063/5.0107605

2.Cheremisina, S., Rossokha, V., Selinnyi, M., Balan, O., & Nahornyi, V. (2025). Assessment of structural changes in exports and price situation on the Ukrainian grain market during the war. *Ekonomika APK*, 32(2), 50-62. https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.50

3. Черемісіна С.Г. Моніторинг ефективності зернового господарства України: фактори впливу та повоєнні перспективи. Економіка: реалії часу. 2024. № 3(73). С. 78-93. DOI: 10.15276/ETR.03.2024.8 DOI: 10.5281/zenodo.12692709

4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 2.09.2025 р.).

ЧЕРНИШЕНКО ОЛЕНА, аспірант
Науковий керівник - **КОБЄЛЄВА ТЕТЯНА**, д.е.н., професор
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ ОБСЯГІВ ТА СТРУКТУРИ ВИТРАТ МАШИНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ

Машинобудівна галузь є стратегічною основою промислового потенціалу України. Вона забезпечує виробництво обладнання для енергетики, транспорту, аграрного сектору, оборони та інфраструктури. В умовах війни, економічної турбулентності та трансформації ринків, аналіз структури витрат дозволяє оцінити ефективність галузі, виявити точки росту та оптимізувати ресурси. Обсяги та структура витрат машинобудівної галузі України за останні 5 років її діяльності представлено в табл.1.

Таблиця 1 - **Обсяги та структура витрат машинобудівної галузі України**

Вид витрат	Обсяги та структура витрат по рокам				
	2020 (млрд грн / %)	2021 (млрд грн / %)	2022 (млрд грн / %)	2023 (млрд грн / %)	2024 (млрд грн / %)
Машинобудівна галузь промисловості України					
Матеріали, сировина та напівфабрикати	98,40 / 52,31%	112,70 / 51,91%	85,20 / 50,00%	102,30 / 49,94%	118,60 / 49,96%
Витрати на енергозабезпечення	14,20 / 7,55%	16,10 / 7,42%	19,30 / 11,33%	24,50 / 11,96%	28,10 / 11,83%
Оплата праці	39,00 / 20,69%	45,20 / 20,80%	36,50 / 21,38%	41,00 / 20,09%	48,00 / 20,20%
Витрати на інновації (НДДКР)	3,20 / 1,70%	3,80 / 1,75%	2,50 / 1,47%	4,10 / 2,00%	6,50 / 2,74%
Витрати на маркетинг/збут	2,50 / 1,33%	2,90 / 1,34%	2,10 / 1,23%	3,00 / 1,46%	3,60 / 1,52%
Витрати на технології/обладнання	7,80 / 4,15%	9,10 / 4,19%	6,40 / 3,76%	8,70 / 4,24%	11,20 / 4,71%
Амортизація	6,50 / 3,46%	7,20 / 3,31%	6,80 / 3,99%	7,50 / 3,66%	8,30 / 3,49%
Витрати на соціальні заходи	1,10 / 0,58%	1,30 / 0,60%	1,00 / 0,59%	1,40 / 0,68%	1,60 / 0,67%
Інші витрати	14,80 / 7,85%	19,00 / 8,76%	10,00 / 5,86%	16,10 / 7,89%	11,70 / 4,92%
Всього витрат	**188,50 / 100,00%**	**217,30 / 100,00%**	**170,80 / 100,00%**	**204,10 / 100,00%**	**237,60 / 100,00%**

Джерело: сформовано автором по матеріалам [1, 2]

Ретельне дослідження витрат — це не лише інструмент контролю, а й основа для формування державної політики підтримки, інвестиційних рішень та модернізації виробництва. Особливо важливо відстежувати динаміку витрат у період 2020–2024 років, коли галузь пережила пандемію, повномасштабну війну та адаптацію до нових викликів. Витрати на матеріали, напівфабрикати та сировину є найбільшою часткою витрат (табл.1), що, на наш погляд є логічним, так як машинобудування залежить від металу, електроніки, композитів, імпортних компонентів. У 2022 році витрати знизились через зупинку багатьох підприємств, але вже у 2023–2024 роках спостерігається відновлення.

Зростання пояснюється держзамовленнями, потребами оборонного сектору та імпортозаміщенням. Важливо, що частка цієї статті стабільно перевищує 49%, що свідчить про матеріаломісткість галузі. Оптимізація закупівель та розвиток внутрішнього виробництва можуть зменшити залежність від імпорту. Енергетичні витрати зросли особливо після 2022 року через руйнування енергетичної інфраструктури та потребу в автономних джерелах живлення. Частка витрат на енергію зросла з 7,5% до майже 12% у 2024 році. На наш погляд, це свідчить про критичну залежність виробництва від стабільного електропостачання. Підприємства змушені інвестувати в генератори, акумулятори, альтернативні джерела енергії. Держава має стимулювати енергоефективність та модернізацію енергетичних систем. Інноваційна активність у галузі зросла після 2022 року, особливо в оборонному машинобудуванні. Частка витрат на НДДКР зросла з 1,7% до 2,74%, що є позитивним сигналом. Розробка нових типів техніки, автоматизація, цифровізація виробництва — ключові напрями. Проте загальний рівень інвестицій на дослідження та розробки все ще нижчий за європейські стандарти. Необхідна підтримка стартапів, наукових центрів та інженерних кластерів. Стаття витрат на маркетинг/збут залишається стабільною, але невеликою — близько 1,3–1,5% від загальної суми. Це свідчить про слабку орієнтацію галузі на кінцевого споживача та експортні ринки. У кризові роки маркетинг часто скорочується, хоча саме він може забезпечити вихід на нові ринки. У 2024 році витрати трохи зросли — це може бути пов’язано з активізацією міжнародних виставок та пошуком нових партнерів. Галузі потрібна системна експортна стратегія. Інвестиції в обладнання та технології — це показник модернізації та технічного переозброєння. Після падіння у 2022 році, витрати на ці потреби знову зростають, до 11,2 млрд грн у 2024 році. Частка витрат стабільно тримається на рівні 4–5%, що є добрим сигналом. Особливо важливо оновлення верстатного парку, впровадження ЧПК, роботизація. На наш погляд, держава має стимулювати технологічне оновлення через лізинг, гранти та податкові пільги. Амортизаційні витрати демонструють стабільність, що свідчить про поступове оновлення основних фондів. Частка витрат — близько 3,5%, що є типовим для промислового виробництва. У 2022 році амортизація не знизилась, оскільки навіть зупинені підприємства зберігали активи. У 2024 році очікується зростання через активізацію виробництва. Важливо, щоб амортизаційна політика враховувала реальні терміни експлуатації обладнання. Соціальні витрати залишаються низькими — близько 0,6–0,7%, але мають стратегічне значення. У воєнний час важливо підтримувати працівників, забезпечувати безпеку, медичне страхування, психологічну допомогу. Зростання у 2023–2024 роках свідчить про відповідальність підприємств. Держава має стимулювати соціальні програми через пільги та гранти. Людський капітал — ключовий ресурс галузі.

Категорія інших витрат охоплює логістику, охорону, сертифікацію, страхування, юридичні послуги. Частка витрат — близько 2,5%, що є типовим для виробничих підприємств. У 2022 році витрати знизились, але вже у 2023–

2024 роках зростають. Це пов'язано з адаптацією до нових умов, зокрема воєнного стану. Важливо забезпечити прозорість цієї категорії для ефективного управління.

На основі проведеного дослідження можемо зробити узагальнюючі висновки по машинобудівному виробництву.

Загальна сума витрат у машинобудуванні України зросла з 188,5 млрд грн у 2020 році до 237,6 млрд грн у 2024 році — це свідчить про поступове відновлення та адаптацію галузі. Найбільшу частку витрат стабільно займають матеріали та енергозабезпечення — понад 60% сукупно. Позитивна динаміка спостерігається у витратах на R&D та обладнання — це ознака модернізації та інноваційного розвитку. Соціальні та маркетингові витрати залишаються низькими, що потребує уваги з боку держави та менеджменту підприємств. Структурний аналіз витрат дозволяє формувати ефективну політику підтримки машинобудування, особливо в умовах війни та посткризового відновлення.

Як вже відмічалося, машинобудування є однією з ключових галузей української промисловості, що забезпечує технічну основу для розвитку енергетики, транспорту, аграрного сектору, оборони та інфраструктури. Внутрішня структура машинобудування охоплює понад десять спеціалізованих підгалузей, кожна з яких має власну виробничу специфіку, рівень капіталомісткості, інноваційної активності та чутливості до зовнішніх викликів. Аналіз витрат у розрізі підгалузей дозволяє виявити диспропорції, оцінити ефективність ресурсного використання та сформувати цільову політику підтримки. У період 2020–2024 років, що охоплює пандемічну кризу, повномасштабну війну та етапи адаптації, дослідження витрат набуває особливої актуальності як інструмент стратегічного планування та промислової трансформації.

На цій основі появляється можливість зробити певні висновки та узагальнення. Звернемо увагу на наявність загальних тенденцій в розвитку машинобудування в цілому і його галузей. У період 2020–2024 років машинобудівна галузь України демонструвала складну, але поступово стабілізовану динаміку витрат. Загальні витрати машинобудування зросли з 188,5 млрд грн у 2020 році до 237,6 млрд грн у 2024 році, що становить приблизно 12–14% від усіх витрат промисловості України. У структурі промисловості машинобудування поступається металургії та харчовій промисловості за обсягами виробництва, але перевищує їх за інноваційною складовою та капіталомісткістю. Промисловість у цілому демонструвала зростання витрат з орієнтацією на енергоефективність, імпортозаміщення та оборонне виробництво. Машинобудування, як її складова, відзначалося високою матеріаломісткістю (понад 50% витрат), зростанням витрат на енергозабезпечення (до 12%) та поступовим збільшенням інвестицій у дослідження та розробки (до 2,7%).

Аналіз внутрішньогалузевого порівняння розпочнемо з високозатратних галузей, до яким ми віднесли важке і транспортне машинобудування та енергетичне машинобудування. Ці галузі мають найвищі загальні витрати

(понад 50 млрд грн у 2024 році кожна). Це зумовлено складністю продукції, високими вимогами до матеріалів та енергоспоживання. Частка витрат на енергозабезпечення в цих галузях перевищує 11%, що свідчить про їхню енергоємність.

До інноваційно-активних галузей машинобудування, на нашу думку, слід віднести приладобудування, електротехнічна промисловість та машинобудування для харчової промисловості, які демонструють найвищу частку витрат на НДДКР — до 5–6% у 2024 році. Це свідчить про їхню орієнтацію на цифровізацію, автоматизацію та розробку нових технологій.

Галузі з низькими витратами – це машинобудування для тваринництва, легкої промисловості та верстатобудування мають найнижчі загальні витрати (до 13 млрд грн у 2024 році). Водночас вони демонструють стабільну структуру витрат, з акцентом на матеріали та обладнання, але з обмеженим фінансуванням інновацій.

Порівнюючи отримані дані підгалузей з витратами по машинобудуванню у цілому, можемо констатувати, що галузі, що обслуговують інші промислові сектори (енергетика, хімія, транспорт), мають вищу капіталомісткість і витрати на технології; галузі, орієнтовані на кінцевого споживача (автомобілі, харчова техніка), мають більшу частку витрат на маркетинг і збут. Загальна структура витрат машинобудування є збалансованою: матеріали — ~50%, енергія — ~12%, технології — ~5%, НДДКР — ~3%, інше — ~30%.

Порівнюючи отримані дані підгалузей з витратами по промисловості загалом, відзначимо, що у промисловості України частка витрат на матеріали становить близько 60%, тоді як у машинобудуванні — 50–52%, що свідчить про більшу технологічну складову останнього. Витрати на енергозабезпечення в промисловості зросли до 15% у 2024 році, тоді як у машинобудуванні — до 12%, що свідчить про відносно кращу енергоефективність. Витрати на НДДКР у промисловості загалом не перевищують 1,5%, тоді як у машинобудуванні — до 2,7%, а в окремих галузях — до 6%, що підтверджує її інноваційний потенціал.

Узагальнення результатів проведеного дослідження свідчить про те, що машинобудування є однією з найбільш інноваційно-активних галузей промисловості України, з вищою часткою витрат на НДДКР та технології. Внутрішньогалузеве порівняння показує значну диференціацію: від енергоємних важких галузей до компактних інструментальних виробництв. У порівнянні з промисловістю загалом, машинобудування має нижчу матеріаломісткість, кращу енергоефективність та вищу інноваційну активність. Подальший розвиток галузі потребує підтримки модернізації, стимулювання інновацій та розширення експортного потенціалу.

Список використаних джерел

1. Державний комітет статистики України: Офіційний сайт - http://www.ukrstat.gov.ua/.
2. Industrial Diagnostic Study for Ukraine. 356 p. / UNIDO. 2024. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UNIDO%20Industrial%20Diagnostic%20Study_Ukraine_2024.pdf

ЧЕРНОУСОВ ОЛЕКСІЙ, аспірант
Науковий керівник - ДОЛИНА ІРИНА, к.е.н., професор
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У наш час, коли економічний розвиток дедалі більше залежить від генерації та комерціалізації знань і технологій, здатність організації чи регіону до інновацій стає вирішальною. Перехід від індустріальної до інноваційної економіки вимагає від суб'єктів господарювання не просто реагувати на зміни, а проактивно формувати своє майбутнє. У цьому контексті ключовим стратегічним поняттям стає інноваційний потенціал. Він є не просто сумою наявних ресурсів, а інтегральною, динамічною характеристикою готовності системи до інноваційної діяльності. Теоретико-методичне обґрунтування його сутності необхідне для розробки ефективних стратегій управління та забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Актуальність обґрунтування сутності інноваційного потенціалу зумовлена необхідністю:

- стратегічного планування: інноваційний потенціал є основою для розробки довгострокової стратегії розвитку підприємства або галузі, оскільки дозволяє оцінити їхні можливості у створенні нових конкурентних переваг;
- ефективного розподілу ресурсів: чітке розуміння складових потенціалу допомагає керівництву спрямовувати інвестиції саме в ті сфери (науково-дослідні роботи, персонал, обладнання), які дадуть максимальний інноваційний вихід;
- оцінки інвестиційної привабливості: для інвесторів інноваційний потенціал є одним із головних критеріїв оцінки перспектив стартапів та існуючих компаній.

Інноваційний потенціал – це сукупність ресурсних, організаційних, технологічних та інтелектуальних можливостей підприємства (системи), що визначають його готовність, здатність і спроможність здійснювати ефективну інноваційну діяльність, забезпечувати стійку генерацію, трансфер та комерціалізацію нових знань, технологій та продуктів.

Він є не статичною величиною, а динамічною характеристикою, що вимірює розрив між поточним станом та бажаним інноваційним майбутнім.

До *принципів формування та реалізації інноваційного потенціалу* пропонуємо віднести наступне.

1. Цілеспрямованість: потенціал має бути сформований відповідно до стратегічних цілей підприємства та орієнтований на досягнення конкретних ринкових або технологічних переваг;
2. Системність та інтегрованість: усі складові потенціалу (ресурси, персонал, організаційна структура) повинні бути взаємопов'язані та взаємодоповнюючі, функціонуючи як єдиний механізм.
3. Динамічність та адаптивність: потенціал повинен мати здатність

швидко змінюватися у відповідь на зовнішні загрози та можливості (зміни в технологіях, ринковому попиті).

4. Ефективність: кожний елемент потенціалу має бути спрямований на отримання максимального інноваційного результату з мінімальними витратами.

До *функцій інноваційного потенціалу* пропонуємо віднести наступне.

1. Діагностична функція: потенціал дозволяє постійно оцінювати поточні можливості та слабкі місця підприємства в інноваційній сфері (наприклад, оцінка зносу обладнання, кваліфікації персоналу);

2. Стимулююча функція: наявність потужного потенціалу створює необхідні мотиваційні та ресурсні умови для активізації пошуку та впровадження інновацій;

3. Прогнозно-стратегічна функція: допомагає формувати бачення майбутнього та визначати, які саме технологічні ніші підприємство здатне зайняти через 3, 5 чи 10 років;

4. Інтеграційна функція: забезпечує узгодження інноваційних зусиль з іншими функціями підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси).

Задачі управління інноваційним потенціалом, на наш погляд, можуть включати в себе наступні елементи.ю

1. Формування ресурсної бази: забезпечення необхідними фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами для R&D.

2. Розвиток інтелектуального капіталу: навчання, перекваліфікація та стимулювання творчої активності персоналу.

3. Створення інноваційної інфраструктури: організація роботи R&D-підрозділів, технологічних центрів та налагодження зв'язків із зовнішніми джерелами інновацій (університетами, стартапами).

4. Оцінка та моніторинг: розробка системи показників для кількісної та якісної оцінки потенціалу.

Інноваційний потенціал є багатогранним і включає кілька ключових взаємопов'язаних елементів:

1. *Ресурсна складова* (фінансовий та матеріально-технічний потенціал). Ця складова охоплює фінансову спроможність підприємства інвестувати в інновації (власні та залучені кошти, доступ до кредитів) та матеріально-технічну базу. Вона відображає наявність сучасного високотехнологічного обладнання, експериментальних лабораторій та приміщень, необхідних для проведення досліджень, розробки прототипів та тестування нових технологій. Сюди також відноситься стан виробничих фондів і гнучкість їхнього переналагодження під нові технологічні процеси, що забезпечує фізичну можливість впровадження інновацій.

2. *Кадрова складова* (інтелектуальний потенціал). Це, мабуть, найважливіший елемент, що визначає здатність підприємства генерувати нові знання. Вона включає кваліфікацію, досвід та креативність науково-технічного персоналу, R&D-команд та управлінців. Оцінюється рівень освіти, наявність наукових ступенів, досвід участі у патентній діяльності та здатність до міжфункціональної співпраці. Кадрова складова відображає також загальну

культуру знань, навчання та готовність персоналу сприймати зміни.

3. *Організаційно-управлінська складова.* Ця складова стосується ефективності системи управління інноваціями. Вона включає наявність чіткої інноваційної стратегії, гнучкість організаційної структури, налагодженість процесів прийняття рішень та механізми управління ризиками. Сюди входить і ступінь інтеграції R&D-підрозділів із маркетингом та виробництвом, а також наявність ефективної системи мотивації, що заохочує співробітників до пропозиції та впровадження інноваційних ідей.

4. *Інформаційно-технологічна складова.* Цей елемент відображає здатність підприємства працювати з інформаційними потоками. *Широка характеристика:* Вона включає наявність та доступність внутрішніх і зовнішніх баз даних, патентної інформації, бібліотек, а також використання сучасних IT-інструментів (CAD/CAM/CAE-системи, Big Data, Штучний інтелект) для моделювання, проєктування та управління. Ефективність цієї складової залежить від системи моніторингу технологічних трендів та технологічного скаутингу.

5. *Маркетингова складова.* Оцінює здатність підприємства успішно комерціалізувати наукові розробки. *Широка характеристика:* Вона включає знання ринку, наявність налагоджених каналів збуту, здатність прогнозувати попит на нові продукти та ефективно позиціонувати інновації. Ця складова охоплює наявність розвиненої системи комунікацій зі споживачами, а також здатність підприємства формувати попит на продукти, що не мають аналогів.

Теоретико-методичне обґрунтування сутності інноваційного потенціалу підтверджує, що він є інтегральною, ключовою категорією сучасної економіки. Це не просто перелік наявних ресурсів, а динамічний вектор розвитку, що визначає здатність підприємства до самооновлення та адаптації.

Інноваційний потенціал є стратегічним активом: управління цим потенціалом є найважливішою функцією вищого менеджменту. Його розвиток має бути пріоритетом, оскільки він прямо корелює з довгостроковою рентабельністю, часткою ринку та стійкістю до зовнішніх криз. Успіх інноваційної діяльності залежить від збалансованого розвитку всіх п'яти складових: ресурсної, кадрової, організаційної, інформаційної та маркетингової. Слабкість навіть однієї ланки (наприклад, потужний R&D, але слабкий маркетинг) може нейтралізувати весь потенціал. Ефективна реалізація потенціалу вимагає розробки комплексної системи метрик (KPIs), що дозволяють кількісно оцінювати рівень готовності підприємства до інновацій та ефективність використання кожного елемента потенціалу. У глобальній економіці інноваційний потенціал є єдиним стійким джерелом конкурентних переваг, оскільки він дозволяє підприємству постійно генерувати унікальні, важко імітовані продукти та ефективніші процеси.

Таким чином, інноваційний потенціал є критичним інструментом для перетворення підприємства зі спостерігача технологічних змін на їхнього активного творця.

ЧУЙКО МАРИНА, к.т.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія» ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізація як багатовимірний процес інтеграції економік, культур та соціальних систем створює як нові можливості, так і загрози для розвитку суспільства. З одного боку, вона сприяє поширенню інновацій, доступу до міжнародних ринків і підвищенню ефективності економіки. З іншого – поглиблює соціальну нерівність, екологічні проблеми та загострює питання ідентичності та справедливості. У цих умовах соціальне підприємництво набуває особливого значення, адже воно спрямоване на вирішення суспільно значущих проблем, використовуючи інструменти бізнесу.

Глобалізація визначається як зростання міжнародних ринків, підвищення мобільності товарів і послуг, а також створення нових форм конкуренції, що виходять за межі можливостей національно організованих установ. Універсалізація ринків створила глобальну економіку, в якій потужні економіки отримують більше можливостей, а країни, що розвиваються, стикаються з додатковими викликами. Ця динаміка загострила існуючу напруженість у всьому світі.

Феномен глобалізації двадцять першого століття призвів до універсалізації економіки, суспільств і політики, що поширило місцеві культури та використовувало й без того обмежені ресурси. Циклічний характер глобалізації та її негативний вплив на країни, що розвиваються, у всьому світі загострюють існуючі глобальні проблеми. Через це найбільш вразливі верстви населення в усьому світі стикаються з більш суворими реаліями, ніж будь-коли раніше [1].

Хоча глобалізація загострює існуючу напруженість, вона також призводить до різних можливостей, яких раніше ніколи не існувало. Міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних Націй, Світовий банк прокладають шлях до створення глобальної системи управління, де рішення глобальних проблем можуть обговорюватися та дискутуватися через кордони країн. Через глобалізацію ці організації більше не є самотніми, оскільки поява інноваційних підприємств для соціальних змін набирає обертів.

Соціальне підприємництво, яке є формою бізнесу, пріоритетом якого є служіння суспільству над прибутковістю, стикається з багатьма можливостями в результаті глобалізації. Хоча соціальне підприємництво не виникає завдяки глобалізації, як воно існувало десятиліттями до двадцять першого століття, воно розвивається разом із глобальними тенденціями в економіці. Оскільки глобалізація загострює глобальні проблеми, а потреба в глобальному управлінні ще ніколи не була такою великою, соціальні підприємства стають унікальним та інноваційним рішенням, що доповнює існуючі зусилля міжнародних організацій.

Соціальне підприємництво – це створення соціально орієнтованих

підприємств, які прагнуть мати вплив, що виходить за рамки прибутку. Роль соціальних підприємств полягає в розподілі ресурсів, використовуючи міжгалузевий підхід. Перетин державного та приватного секторів дозволяє соціальним підприємствам відігравати роль поза межами традиційного бізнесу. Кінцева мета полягає не в отриманні прибутку, а у створенні стійкої системи, в якій громади та окремі особи, яким служить підприємство, мають можливість досягти економічної стабільності [2].

Хоча це визначення дозволяє соціальним підприємствам працювати різними способами, воно також створює динаміку, за якої вони не розглядаються як традиційні підприємства. Традиційні підприємства, які надають пріоритет прибутку, не відповідають стандартам соціальних підприємств і тому здатні приймати рішення, що вигідні для їхньої компанії та її акціонерів, а не для суспільства. Через таку нерівність у відповідальності соціальним підприємствам важко масштабувати власне зростання, що зрештою впливає на їхню здатність масштабувати свій вплив.

Оскільки світова економіка дозволяє міжнародним та багатонаціональним корпораціям масштабуватися на глобальному рівні, підприємства та традиційний бізнес, що зосереджуються на глобальних проблемах, стають взаємопов'язані більше. Глобальні проблеми продовжують загострюватися внаслідок глобалізації, тому соціальним підприємствам потрібно розвиватися, щоб стати агентами соціальних змін у міжнародному масштабі. Однак ця неминуча еволюція буде можливою лише за умови, що соціальні підприємства зможуть краще охопити свою цільову аудиторію. Виклики, що виникають внаслідок глобалізації, вплинуть на прийняття рішень соціальними підприємцями щодо їхньої здатності підтримувати глобальні ініціативи [3].

Отже, для розуміння майбутнього соціального підприємництва, роль глобалізації є невід'ємно цінною. Соціальне підприємництво та глобалізація – це два фактори двадцять першого століття, які необхідно оцінювати одночасно, щоб найкраще визначити потенційні сфери для впливових глобальних змін. Роль соціального підприємництва в умовах глобалізації полягає у створенні стійких моделей розвитку, що поєднують економічну ефективність із соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю. Воно стає каталізатором позитивних змін і важливим інструментом гармонізації глобальних процесів.

Список використаних джерел:

1. Лагодієнко В. В., Богданов, О. О., Попкова, С. О. Розвиток підприємництва в умовах глобалізації економіки. Економічний простір. № 178. 2022. С. 60-64.
2. Новик І. Соціальне підприємництво: стан та перспективи. Економіка та суспільство. № 45. 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1911
3. Ільченко В. М. Соціальне підприємництво як індикатор свідомості суспільства. Економічний простір. № 178. 2022. С. 46-50.

ШЕВКО ОЛЕКСАНДР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – ЯСНОЛОБ ІЛОНА, к.е.н, доцент, доцент кафедри підприємництва і права.
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Заснування системи мотивації праці в любій підприємницькій діяльності є одним з основних аспектів управління людськими ресурсами. Ефективна система мотивації забезпечує підвищення продуктивності, поліпшення якості праці, зниження плинності кадрів та створення позитивного морального середовища в колективі [2]. Презентуємо основні складові процесу формування такої системи та їхній вплив на результативність роботи підприємства.

Головною метою мотивації є стимулювання працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства за ефективного виконання ними виробничих функцій. Важливими завданнями системи мотивації є забезпечення задоволення базових потреб працівників, стимулювання, а також створення умов для ефективної командної роботи табл. 1.

Таблиця 1 - **Динаміка облікової чисельності та плинності працівників аграрного підприємства 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024-2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	229	230	232	235	227	-2	99,1
Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	218	219	220	223	216	-2	99,1
Кількість працівників, які працювали в умовах неповного робочого дня, осіб	7	5	4	7	7	0	100,0
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	200	200	200	210	204	4	102,0
з них задіяні у: рослинництві	103	90	90	86	82	-21	79,6
тваринництві	97	110	110	124	122	25	125,8
Прийнято працівників – всього, осіб	22	25	17	15	10	-12	45,5
Вибуло працівників – всього, осіб	34	30	25	24	23	-11	67,6
з них з причин:							
за власним бажанням	30	28	23	22	21	-9	70,0
з причини скорочення штатів	2	1	1	1	1	-1	50,0
за порушення трудової дисципліни	2	1	1	1	1	-1	50,0
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду	206	207	209	212	204	-2	99,1
Чисельність працівників, що змінилися, осіб	28	22	25	22	17	-11	60,7

Показники	Роки					Відхилення 2024-2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Інтенсивність обороту із прийняття, %	10,1	11,4	7,7	6,7	4,6	-5	х
Інтенсивність оботору із звільненння, %	15,6	13,7	11,3	10,8	10,7	-5	х
Рівень загального обороту персоналу, %	25,7	25,2	19,1	17,5	15,3	-10	х
Рівень загального приросту персоналу, %	-5,5	-2,3	-3,6	-4,0	-6,0	-1	х
Рівень стабільності персоналу, %	84,4	86,3	88,7	89,2	89,3	5	х
Рівень плинності кадрів, %	0,9	0,4	0,4	0,4	0,4	0	х

Проаналізувавши показники табл. 1 слід відмітити, що середньооблікова кількість працівників зменшилася на 2 особи. Щодо чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, то в 2020 р. вона становила 218 осіб, а в 2024 р. 216 осіб, зменшення відбулося також на 2 особи. Ті особи, що зайняті в у с.-г. виробництві, у 2024 р. становить 204 особи, а в 2020 р. 200 осіб. В галузі рослинництва також спостерігається зменшення із 103 особи у 2020 р., до 82 осіб у 2024 р., по галузі тваринництва спостерігається зростання досліджуваного показника на 25 осіб. Динаміка прийнятих на роботу працівників є спадаючою, і це на 12 осіб. Показник вибуття працівників також фіксує зменшення на 11 осіб, в основному з власних причин, за власним бажанням. Зафіксоване звільнення з причини скорочення штатів, та порушення трудової дисципліни.

Аналізуючи показник стабільності персоналу слід зауважити, що він зростає з 84,4 % у 2020 р., до 89,3 % у 2024 р. Рівень плинності кадрів зменшується.

Проблема створення ефективного мотиваційного механізму в підприємстві залишається важливою і постійною для співробітників. Особливу актуальність має питання матеріальної мотивації. Матеріальна мотивація, що застосовується в підприємстві, є обмеженою, а саме тільки оплатою праці. В аналітичному підприємстві використовується тарифна система, що здебільшого базується на мінімальних тарифних ставках. Система нормування праці, яка має забезпечувати відповідність між витратами праці, її складністю та рівнем заробітної плати, значною мірою занедбана. Важливо, щоб недоліки в нормуванні не впливали негативно на рівень оплати праці виконавців і, відповідно, на їх мотивацію. Рівень заробітної плати може бути скоригований через аналіз результатів роботи підприємства у порівнянні із середніми показниками по регіону.

На підприємстві також застосовується погодинно-преміальна система оплати праці, але вона не поширюється на всі категорії працівників. За цією системою заробітна плата формується не лише на основі відпрацьованого часу, але й залежить від досягнення певних кількісних і якісних показників.

Заробітна плата на підприємстві складається з двох частин:

Основна заробітна плата – нараховується за виконання встановлених трудових норм. Вона включає тарифні ставки для робітників та посадові оклади для керівників, професіоналів і спеціалістів. Розмір посадових окладів і тарифних ставок визначається на основі мінімальної заробітної плати, закріпленої законодавством України, а також залежить від посади, рівня кваліфікації працівника і фіксується у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата включає:

– доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;

– доплату за роботу в вечірній час;

– доплату за нічну роботу;

– виплати, пов’язані з індексацією заробітної плати;

– оплату за невідпрацьований час відповідно до чинного законодавства;

– премію для робітників за добросовісне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов’язків;

– премію для керівників, професіоналів і спеціалістів за досягнення професійних успіхів.

Аналіз динаміки розміру та складу фонду оплати праці в підприємстві представлена в табл. 2.

Таблиця 2 - **Динаміка складу фонду оплати праці та інших виплат аграрного підприємства 2020-2024 рр. тис. грн**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Фонд оплати праці працівників – всього	21271,0	26253,0	34143,0	37114,0	39791,0	18520,0	187,1
фонд основної заробітної плати	15251,3	19532,2	25778,0	26054,0	26023,3	10772,0	170,6
у % до загального фонду	71,7	74,4	75,5	70,2	65,4	-6,3	91,2
фонд додаткової заробітної плати – всього	6019,7	6720,8	8365,0	11060,0	13767,7	7748,0	228,7
у % до загального фонду	28,3	25,6	24,5	29,8	34,6	6,3	122,3
з нього: надбавки та доплати	574,3	599,5	690,4	750,3	820,6	246,3	142,9
премії та винагороди, що носять систематичний характер	5445,4	6121,3	7674,6	10309,7	12947,1	7501,7	237,8
Заохочувальні та компенсаційні виплати – всього	212,7	262,5	341,4	371,1	397,9	185,2	187,1
з них: матеріальна допомога	170,2	210,0	273,1	296,9	318,3	148,2	187,1
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	2,1	2,6	3,4	3,7	4,0	1,9	187,1
Оплата за невідпрацьований час	295,1	374,4	555,8	527,5	450,3	155,2	152,6

Дослідивши показники динаміки складу фонду оплати праці та інших виплат досліджуваного підприємства, ми прийшли до висновку, що данні показники несуть зростаючий характер. Так фонд оплати праці працівників у 2020 р становив 21271,0 тис. грн, а в 2024 р. 39791,0 грн, а це на 87,1 % вище.

Фонд основної заробітної плати в підприємстві у 2024 р становить 26023,3 тис. грн, що в є вищим на 10772,0 грн (70,6 %) в порівнянні з 2020 р. Показники додаткової заробітної плати у 2020 р. становили 6019,7 тис. грн, а в 2024 р. 13767,7 тис. грн, зафіксоване зростання у 2 рази. З нього надбавки та доплати зростають на 42,9 % за досліджуваний період, премії та винагороди, що є систематичними також зростають у 2 рази. В підприємстві виплачуються заохочувальні та компенсаційні виплати, матеріальна допомога, соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, це є гарним показником того, що мотиваційний механізм в підприємстві працює.

Нематеріальна мотивація відіграє важливу роль в управлінні персоналом в досліджуваному аграрному підприємстві, оскільки вона дозволяє підвищити рівень залученості працівників без значних фінансових витрат. У сільськогосподарському секторі, де сезонність робіт і специфічні умови праці часто грошові стимули є недостатніми для забезпечення стабільної продуктивності, нематеріальні стимули можуть стати ефективним доповненням до загальної системи мотивації [1].

– Одним із найпростіших, але водночас ефективних інструментів нематеріальної мотивації є визнання досягнень працівників. В аграрному підприємстві, де фізична праця та праця на відкритому повітрі вимагають значних зусиль, важливо визнавати зусилля кожного працівника, навіть якщо це стосується виконання рутинних завдань. Публічне визнання на зборах або в межах компанії сприяє підвищенню морального духу та мотивації.

– Навчання і підвищення кваліфікації працівників є ще одним потужним інструментом нематеріальної мотивації. В підприємстві пропонують можливості для професійного розвитку, такі як участь у тренінгах, семінарах чи навчальних програмах, що дає підвищити рівень компетентності своїх кадрів, але й стимулює їх до самовдосконалення.

– В досліджуваному підприємстві використання гнучких графіків роботи, сприяє полегшенню поєднання робочих обов'язків з особистим життям, особливо в позасезонний період. Цей підхід є важливим для працівників, які мають сімейні або особисті обов'язки, і часто він є додатковим стимулом до підвищення лояльності до підприємства.

– Залучення працівників до процесу прийняття рішень на рівні підприємства також є ефективним нематеріальним стимулом. Наприклад, обговорення планів посіву або технічного оновлення обладнання з працівниками може сприяти розвитку відчуття відповідальності за результати праці. Це формує у працівників більше зацікавлення у кінцевих результатах роботи, що позитивно впливає на продуктивність.

– Комфортні умови праці, включаючи створення безпечних та здорових робочих місць, належне обладнання і навіть організацію соціальних заходів для команди, можуть стати важливим фактором нематеріальної мотивації. Працівники аграрного сектора часто проводять багато часу на свіжому повітрі, тому якісні умови роботи є критично важливими для підтримки їхньої мотивації та фізичної витривалості [3].

Таким чином, використання як матеріальної, так і нематеріальної мотивації в аграрному підприємстві є ефективним інструментом для підвищення продуктивності праці та утримання кваліфікованих кадрів. Завдяки поєднанню визнання, розвитку та комфортних умов праці підприємство може забезпечити високий рівень мотивації навіть у періоди, коли грошові стимули є обмеженими.

Список використаних джерел:

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53-58.
2. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108-111.
3. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки.* 2010. № 9. С. 37-41.

ЩЕБЕТОВА АННА, магістрант економіки
Науковий керівник - ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., професор
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобальної конкуренції, високої динаміки ринкових змін та постійного зростання витрат, ефективність виробничо-комерційної діяльності є фундаментальною умовою виживання та сталого розвитку будь-якого підприємства. Ефективність відображає ступінь досягнення цілей підприємства при оптимальному використанні наявних ресурсів. Сучасний менеджмент вимагає не лише реагувати на зовнішні виклики (ціни конкурентів, зміни попиту), але й проактивно формувати внутрішні резерви шляхом систематичного пошуку та реалізації напрямів підвищення ефективності. Це стратегічне завдання охоплює оптимізацію як виробничих, так і комерційних процесів, забезпечуючи максимальну віддачу від кожного вкладеного ресурсу.

Підвищення ефективності діяльності підприємства досягається шляхом реалізації взаємопов'язаних заходів у двох ключових сферах: виробничій (внутрішній) та комерційній (зовнішній).

Напрями підвищення виробничої ефективності орієнтовані на зниження собівартості, покращення якості та збільшення продуктивності через оптимізацію внутрішніх процесів.

1. Технологічна модернізація та інновації. Економічна сутність цього напряму полягає у зниженні операційних витрат та підвищенні продуктивності праці через впровадження нових технологій та обладнання. Модернізація дозволяє скоротити час виробничого циклу, зменшити енергоємність та матеріалоємність продукції, а також мінімізувати частку ручної праці, що є джерелом помилок і браку. Впровадження інновацій (наприклад, автоматизації чи систем Індустрії 4.0) веде до підвищення якості продукції та дозволяє підприємству виробляти більш складну та конкурентоспроможну продукцію. Зменшення потреби в ремонтах застарілого обладнання також вивільняє фінансові ресурси для інвестицій.

2. Оптимізація виробничих процесів (Lean Manufacturing). Економічна сутність цього напряму полягає у виявленні та усуненні всіх видів втрат (муда), які не додають вартості продукту з погляду споживача. Це включає скорочення надлишкових запасів, зменшення часу простою обладнання, мінімізацію переробок та скорочення зайвих переміщень. Реалізація принципів "ощадливого виробництва" дозволяє зменшити собівартість кінцевої продукції без зниження її якості, прискорюючи при цьому реакцію виробництва на зміну замовлень. В результаті зростає гнучкість виробничої системи та ефективність використання кожного квадратного метра площі.

3. Ефективне управління матеріальними ресурсами та запасами. Економічна сутність полягає у зниженні витрат, пов'язаних із зберіганням та логістикою. Впровадження сучасних систем управління запасами (Just-in-Time

або MRP) дозволяє мінімізувати обсяги складських запасів, вивільняючи оборотний капітал із матеріальних цінностей. Крім того, раціоналізація закупівельної діяльності (пошук альтернативних постачальників, оптові знижки) безпосередньо знижує прямі матеріальні витрати на одиницю продукції. Це також зменшує ризик морального старіння та псування матеріалів, підвищуючи фінансову стійкість підприємства.

Напрями підвищення комерційної ефективності орієнтовані на максимізацію доходів, збільшення ринкової частки та підвищення рентабельності продажів через оптимізацію зовнішньої діяльності.

1. Стратегічне ціноутворення та управління рентабельністю. Економічна сутність цього напряму полягає у переході від ціноутворення "за витратами" до ціноутворення "за цінністю" (Value-Based Pricing). Це дозволяє максимізувати прибуток, встановлюючи ціну, яка відповідає сприйнятій цінності продукту для споживача, а не лише його собівартості. Впровадження диференційованого ціноутворення для різних сегментів ринку та каналів збуту дає можливість збільшити середній чек та загальну рентабельність продажів. Такий підхід вимагає глибокого розуміння ринку та готовності споживачів платити за унікальні характеристики продукту.

2. Розвиток та оптимізація каналів збуту. Економічна сутність полягає у скороченні витрат на дистрибуцію та збільшенні охоплення ринку. Це передбачає перегляд наявної мережі посередників, перехід до прямих продажів (e-commerce) або, навпаки, використання більш ефективних торговельних партнерів. Оптимізація логістичних маршрутів та скорочення часу доставки є важливим чинником комерційної ефективності, оскільки підвищує рівень обслуговування клієнтів (Customer Service Level) та лояльність. Ефективна мережа збуту забезпечує швидке та повне донесення продукту до цільового споживача.

3. Персоналізований та клієнтоорієнтований маркетинг. Економічна сутність цього напряму полягає у збільшенні коефіцієнта конверсії та зниженні вартості залучення клієнта (CAC). Застосування інструментів CRM та аналізу даних дозволяє чітко ідентифікувати потреби цільової аудиторії та пропонувати їй персоналізовані продукти чи послуги. Такий підхід підвищує лояльність клієнтів та стимулює повторні покупки, збільшуючи життєву цінність клієнта (LTV). У результаті маркетингові витрати стають більш цільовими та менш розпорошеними.

Ефективність виробничо-комерційної діяльності не може бути забезпечена лише одним ізольованим заходом; вона вимагає комплексної, системної програми змін, що охоплює весь ланцюг створення вартості. Сформовані напрями – від технологічної модернізації до персоналізованого маркетингу – демонструють, що ключем до успіху є інтеграція та синергія між виробничою та комерційною сферами.

ЯХИМЕЦЬ ЮРІЙ, аспірант
Науковий керівник – РИБЧУК АНАТОЛІЙ, д.е.н, професор,
професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка,
м. Дрогобич

ІНТЕГРОВАНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ – УМОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

В умовах глобалізаційних викликів і обмежених фінансових ресурсів питання формування інтегрованого інвестиційного клімату набуває стратегічного значення для сталого розвитку національної економіки. Традиційні моделі залучення капіталу вже не забезпечують належної динаміки інвестиційних процесів, а розбалансованість інституційного середовища посилює ризики для вітчизняних та іноземних інвесторів. У цьому контексті інтегрований інвестиційний клімат розглядається як ключова передумова для реалізації системної інвестиційної політики держави. Поняття «інтегрований інвестиційний клімат» слід трактувати як комплексне поєднання економічних, правових, інституційних, соціальних та інноваційних умов, що формують сприятливе середовище для інвестування. Його інтегративний характер виявляється у взаємопов'язаності різних складових: макроекономічної стабільності, податкової та регуляторної політики, фінансово-кредитної системи, рівня захисту прав інвесторів, розвитку інфраструктури та людського капіталу.

Системна інвестиційна політика передбачає не лише формальну узгодженість державних рішень у сфері регулювання капіталовкладень із загальноекономічною стратегією, а й стратегічну гармонізацію усіх інституційних механізмів, які формують середовище для капіталу. Йдеться про необхідність інтеграції короткострокових тактичних заходів із довгостроковими цілями розвитку, щоб уникати фрагментарності та забезпечувати стійке зростання. У цьому контексті особливого значення набуває комплексне використання інструментів фіскальної, монетарної, інноваційної та регіональної політики, які, діючи ізольовано, часто втрачають ефективність, проте у взаємодії формують синергійний ефект. Реалізація такої політики стає реальною лише за умови формування інтегрованого інвестиційного клімату, що виступає системоутворюючим середовищем для економічного розвитку. Його сутність полягає у створенні цілісної екосистеми, де всі елементи – від макроекономічних параметрів до соціальних і технологічних передумов – функціонують у взаємозв'язку, мінімізуючи дисбаланси та системні ризики. Такий клімат не обмежується виключно фінансовими аспектами, а включає інституційну якість, правову визначеність, прозорість бізнес-процесів і наявність довіри між державою, бізнесом та суспільством [1].

На якість інвестиційного клімату та системність інвестиційної політики впливають ключові чинники, серед яких: макроекономічна стабільність, що

формує передбачуваність для бізнесу; політична прогнозованість, яка знижує ризики довгострокових вкладень; ефективність державного управління та бюрократичних процедур, що безпосередньо впливає на швидкість і зручність ведення бізнесу. Важливу роль відіграють і гарантії для інвесторів, зокрема захист права власності та судова незалежність, які є фундаментальними для прийняття рішень щодо капіталовкладень. Не менш значущими залишаються рівень податкового навантаження та прозорість податкової системи, доступність внутрішніх і зовнішніх ринків, ступінь діджиталізації економіки, що полегшує інвесторам доступ до послуг і ресурсів, а також розвиток міжнародного партнерства, яке відкриває нові канали інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. У світі, де глобальна конкуренція за капітал посилюється, саме комплексність і збалансованість цих факторів визначають привабливість держави та її здатність залучати стійкі інвестиційні потоки. Тому інтегрований інвестиційний клімат постає не просто передумовою реалізації системної інвестиційної політики, а її органічною складовою, що визначає ефективність економічної стратегії держави та її довгострокову конкурентоспроможність [2, с. 153].

Інтегрований інвестиційний клімат виступає фундаментом для реалізації системної інвестиційної політики, оскільки поєднує в собі інституційні, економічні та соціальні чинники, що визначають привабливість національної економіки для вітчизняних і зарубіжних інвесторів та знижує ризики інвесторів та підвищує рівень довіри до держави, оскільки передбачає наявність прозорих правил гри, стабільного правового поля, гарантій захисту інвестицій та прогнозованої державної політики; сприяє диверсифікації джерел фінансування стратегічних проєктів, що дозволяє залучати не лише бюджетні ресурси, а й кошти приватних інвесторів, міжнародних фінансових інституцій, венчурного капіталу та механізми публічно-приватного партнерства; забезпечує ефективну комунікацію між державою, бізнесом та суспільством, створюючи платформу для узгодження інтересів, спільного планування та реалізації інфраструктурних, соціальних і технологічних програм; створює умови для формування довгострокових інвестиційних стратегій, які базуються на чітких економічних пріоритетах, сталому розвитку, інноваційності та регіональній збалансованості. Тобто, інтегрований інвестиційний клімат не лише виступає інструментом підвищення конкурентоспроможності національної економіки, а й стає ключовим чинником соціально-економічної стабільності, забезпечуючи стратегічну синергію між державними інтересами та потребами бізнес-середовища.

Реалізація інтегрованого інвестиційного клімату в Україні є ключовою передумовою для забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності держави на глобальних ринках. Цей процес охоплює кілька стратегічних напрямів [3]:

– формування стабільного правового середовища та підвищення передбачуваності державної політики. Забезпечення сталості законодавчих норм та послідовності державних рішень сприяє зниженню ризиків для

інвесторів, створює атмосферу довіри та стимулює залучення довгострокових капіталовкладень;

– розвиток національного фінансового ринку, стимулювання венчурного інвестування та інноваційних фондів. Розширення можливостей внутрішнього ринку капіталу дозволяє підтримувати високотехнологічні стартапи, наукоємні виробництва та підвищує інноваційну динаміку економіки;

– активізація державно-приватних механізмів у сфері інфраструктурних проєктів. Залучення бізнесу до модернізації транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури забезпечує ефективний розподіл ресурсів і підвищує якість суспільних послуг;

– діджиталізація процесів взаємодії бізнесу і держави для зниження адміністративних бар'єрів. Використання сучасних цифрових сервісів у сфері регуляції та адміністрування скорочує витрати бізнесу, підвищує прозорість процедур та мінімізує корупційні ризики;

– інтеграція до міжнародних інвестиційних просторів та посилення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями. Участь у глобальних фінансових мережах, партнерство зі світовими банками та фондами відкриває доступ до додаткових джерел фінансування і формує позитивний імідж України як надійного інвестиційного партнера. Комплексна реалізація цих напрямів позитивно впливає дозволяючи поєднувати національні інтереси із глобальними економічними викликами та створювати умови для стійкого розвитку держави.

Формування інтегрованого інвестиційного клімату є визначальною умовою для ефективної реалізації системної інвестиційної політики, оскільки саме від його якості залежить довіра інвесторів до національної економіки та готовність здійснювати довгострокові капіталовкладення. Йдеться не лише про створення сприятливих умов для залучення зовнішнього капіталу, а й про формування цілісного внутрішнього середовища, яке забезпечує прозорість, стабільність та передбачуваність економічних процесів. Лише на основі гармонізації інституційних, економічних та соціальних чинників можливо забезпечити стале зростання інвестиційної активності, модернізацію виробничої бази, впровадження інноваційних технологій та підвищення загальної продуктивності економіки. У цьому контексті інтегрований інвестиційний клімат виступає не тільки індикатором привабливості країни для капіталу, а й фундаментом для стратегічного розвитку держави, забезпечуючи синергію між економічними пріоритетами та соціальними цілями.

Список використаних джерел:

1. Нечипорук О. В. Класифікаційні ознаки інструментарію інвестиційної політики держави. *Економіка та суспільство*. 2021, № 26.

2. Цибулько Ю.О. Сучасний стан інвестиційної політики в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024, № 4. С. 152–158.

3. Штань М.В. Державна інвестиційна політика повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024, № 66.

2. СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА ТА ІНКЛЮЗИВНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ



АЛЕКСЕЄНКО Л. М., д.е.н., професор,
професор кафедри управління та адміністрування,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету, м. Івано-Франківськ
СМОЛЕНЮК Р. П., к.е.н., доцент,
Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету, м. Хмельницький

РЕФРЕЙМІНГ РИНКІВ КАПІТАЛУ ТА СТРАТЕГІЇ РЕГУЛЯТОРІВ ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Формування єдиного ринку капіталу ЄС в епоху прискорених змін цифрової трансформації модифікує фінанси і платежі. Важливо, щоб ця трансформація призводила до справжніх інновацій, які покращують життя людей і ефективність економік, зберігаючи при цьому фінансову стабільність [1, с. 165–178]. У цьому контексті діалог між дослідженнями ринків капіталу та монетарною політикою є не просто бажаною опцією – це необхідність.

Директор-розпорядник МВФ К. Георгієва вважає, що Центробанки мають не лише знижувати короткострокові ризики, а й зберігати незалежність, підзвітність та ефективність інститутів, використовувати нові можливості, що відкриваються в часи змін [2]. МВФ визначає три середньострокові цілі: по-перше, оздоровлення державних фінансів. Це необхідно, щоб бюджети слугували буфером від потрясінь і задовольняли нагальні потреби без витіснення приватного сектора. Відповідно бюджетна консолідація звільняє ресурси для приватного сектора. По-друге, відновлення внутрішнього та зовнішнього балансу, оскільки надмірні дисбаланси гальмують розвиток. Деяким країнам потрібна консолідація, іншим – стимулювання внутрішнього попиту. По-третє, підвищення трендового темпу зростання. Це важливо для створення робочих місць, зростання доходів бюджету та стійкості боргів.

У контексті рефреймінгу ринків капіталу, де мультиплікаційні виклики, такі як тривала низька інфляція, геополітична нестабільність та технологічна трансформація, вимагають адаптації фінансово-інвестиційних механізмів, державне регулювання монетарної політики набуває стратегічної ваги. Традиційно інструменти монетарної політики спрямовуються на економіку загалом без селективного застосування до окремих сегментів ринку (населення), що пояснює агрегатний підхід, сфокусований на впливі на інфляцію, національний дохід чи рівень безробіття, а не на доходи чи безробіття конкретних груп домогосподарств. Michele Lenza та Oreste Tristani у праці «Гетерогенність у макроекономіці» (2025) висловлено сумніви щодо агрегатного підходу монетарної політики через період ультранизької інфляції, що спонукало до рефлексії щодо ефективності та побічних ефектів монетарної політики [3]. Дискусійною є проблематика сприяння низьких відсоткових ставок заощадженням у певних сегментах населення замість стимулювання споживання. Тому вихід за межі аналізу агрегатних ефектів, завдяки розвитку ефективних інструментів для моделювання гетерогенних економічних агентів

та збільшенню доступності мікроекономічних даних, призвів до нових підходів дослідження розподільних ефектів монетарної політики.

Політика центральних банків країн ЄС спрямована на «аналіз пропорційності». Домогосподарства мають нижчі рівні споживання, тому монетарне пом'якшення зменшує нерівність споживання. Оскільки монетарна політика діє через різні канали, тому це варто враховувати певним групам населення, зокрема власникам облігацій через масштабні покупки активів [4, с. 135-149]. Експансіоністська монетарна політика, як конвенційна, так і неконвенційна, генерує сильніші ефекти для більш вразливих груп, яким важче протистояти несприятливим шокам [5, с. 131-144]. Масштабний набір трансмісійних каналів означає, що в складних ситуаціях певні канали можуть набути більшої ваги, де превентивні заощадження посилюють ефекти.

Домогосподарства, що мають заощадження на банківських рахунках чи іпотеку безпосередньо реагують на зміни в ключових відсоткових ставках монетарної політики. Інші домогосподарства (без заощаджень) реагують опосередковано. Поділяємо точку зору, що відмінності між прямими та непрямими механізмами трансмісії є не лише новим, але й інтуїтивно обґрунтованим [1]. Оскільки прямі та непрямі механізми впливають на гетерогенні домогосподарства по-різному, монетарна політика загалом не генерує рівномірний вплив на все населення. Вважаємо, що монетарну політику більше не можна вважати чисто стабілізаційною, оскільки вона завжди продукує розподільні ефекти.

Євросистема активізує зусилля щодо єдиного ринку капіталу ЄС та створення інноваційних ринкових інфраструктур, застосовуючи двоколійний підхід щодо прийняття рішення, сумісного з існуючими інфраструктурами, а також вивчення довгострокового інтегрованого підходу [6]. Керівна рада Європейського центрального банку (ЄЦБ) вирішила розширити свою ініціативу щодо розрахунків за транзакціями, зареєстрованими за допомогою технології розподіленого реєстру (DLT), у грошах центрального банку. Ініціатива буде дотримуватися двоколійного підходу. По-перше, якомога швидше це можливо, Євросистема розробить та впровадить безпечну та ефективну платформу для таких розрахунків у грошах центрального банку через зв'язок сумісності з TARGET Services. Конкретний часовий план буде оголошено згодом. По-друге, Євросистема розгляне більш інтегроване, довгострокове рішення для розрахунків за транзакціями на основі DLT у грошах центрального банку. Це також включатиме міжнародні операції, такі як розрахунки в іноземній валюті.

ЄС фінансує свій бюджет через автоматичні, засновані на правилах потоки (внесок на основі ВВП, частка митних зборів та ресурс, пов'язаний з ПДВ), оновлювані з часом для відображення політичних цілей (наприклад, збір за пластикові відходи) та підкріплені Багаторічним фінансовим рамками, що стабілізують планування. У європейському просторі відбувається системне удосконалення «архітектури фінансування» (від короткострокової до довгострокової) для досягнення чіткості, прозорості та легітимності. Доцільно виокремити такі принципи: простота та рівність (уніфіковані ставки уникають

непрозорих знижок, винятків, мінімальних і максимальних рівнів, які підривають довіру); передбачуваність та деполітизація.

Для підвищення ефективності ринків капіталу варто застосовувати різноманітні напрями реформування. Важаємо, що в Україні з урахуванням інтенсивності війни актуалізується, по-перше, управління озброєнням. Розробка принципів системного регулювання міжнародного обігу зброї, включаючи пропозиції щодо контролю, роззброєння та нерозповсюдження як наявної, так і майбутньої зброї. По-друге, мирне врегулювання спорів: Модернізація міжнародних інституцій, зокрема Міжнародного суду ООН, для ефективного вирішення конфліктів. По-третє, протидію глобальним ризикам через застосування комплексного підходу до вирішення проблем кліматичних змін, пандемій, корупції, бідності та нерівності.

Список використаних джерел:

1. Tulai, O., Alekseyenko, L., Dmytryshyn, M., Yatsukh, R., Zapolskyi, O., Bilan, O. (2025). Adaptive Information of the Financial System to the Challenges of Global Uncertainty. In: Hamdan, R.K. (eds) Tech Fusion in Business and Society . Studies in Systems, Decision and Control, vol 234, pp. 165–178. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-84636-6_14
2. Resilience in a World of Uncertainty. Speech by IMF Managing Director Kristalina Georgieva at the 2025 Annual Meetings Plenary. October 17, 2025. URL: https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/10/17/sp101725-resilience-in-a-world-of-uncertainty
3. Michele Lenza, Oreste Tristani. Heterogeneity in macroeconomics. Discussion Paper Series. 2025. No 27. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpdps/ecb.dp27~47800dbf72.en.pdf
4. Алексеєнко Л. М., Дмитришин М. В., Юркевич О. М. “Публічно-приватне управління інноваціями: фінансовий контент в умовах епістемічності міжнародної трансакційної політики”. *Світ фінансів*. no. 2(83), Aug. 2025, pp. 135-49, http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1825. DOI: 10.35774/SF2025.02.135
5. Dmytryshyn, M., Ionin, Y., Tulai, O., Krupka, I., Alekseyenko, L., Stetsko, M. (2025). Communication Support for the Management of Socio-Economic Processes in the Context of Global Security. In: Hamdan, R.K. (eds) Sustainable Data Management. Studiesin Big Data, vol 171, pp. 131-144. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-83911-5_12
6. Eurosystem expands initiative to settle DLT-based transactions in central bank money. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ecb.pr250220_1~ce3286f97b.en.html

БІГДАН ЯРОСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ВЕРХОВОД ІРИНА**, к.е.н,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана,
м. Київ

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ: ТРЕНДИ 20Х РОКІВ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим аспектом діяльності будь-якого сучасного підприємства, яке орієнтується на створення позитивного іміджу як всередині власної країни, так і для іноземних бізнес-партнерів та інвесторів. В Україні соціальна відповідальність серед корпорацій почала поширюватися лише в середині 2000х, з прискоренням процесу у другій половині 2015 року.

Актуальність теми. 2020-ті роки ознаменували собою новий період у корпоративній соціальній відповідальності українських компаній. Низка чинників підштовхнула корпорації до впровадження заходів КСВ, що вивело корпоративну культуру в Україні на принципово новий рівень. У цій публікації розглянутий стан впровадження КСВ в Україні до 2020 року, оглянута експансія КСВ у 20х роках 21 сторіччя, і пояснені причини цього явища.

Стан КСВ до 2020 року. До 2020 року корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) в Україні перебувала на етапі становлення та поступового поширення. У 2000-х роках КСВ здебільшого асоціювалася з благодійністю та спонсорською підтримкою, часто без системного підходу. Проте з часом великі компанії, особливо міжнародні та ті, що працювали на конкурентних ринках, почали впроваджувати стратегії КСВ відповідно до міжнародних стандартів. Перші звіти про сталий розвиток та нефінансову звітність з'явилися ще в середині 2010-х, проте вони мали переважно декларативний характер. Таким чином, до 2020 року КСВ сприймалася радше як іміджева складова, ніж як частина довгострокової бізнес-стратегії.

Ключову роль у поширенні КСВ відігравали здебільшого бізнес-асоціації та міжнародні організації. Зокрема, Глобальний договір ООН в Україні сприяв просуванню принципів відповідального ведення бізнесу, а Український центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності (створений у 2005 році) систематизував досвід і поширював практики серед компаній. Деякі великі підприємства почали впроваджувати екологічні ініціативи, програми з розвитку персоналу, проєкти підтримки місцевих громад. Це дозволило сформувати базове розуміння КСВ як інтегрованої частини бізнесу. Проте середній і малий бізнес здебільшого залишався осторонь таких процесів, як з причин нерозуміння суті і цілі процесів, так і через несприятливі фінансові умови.

До пандемії COVID-19 український бізнес вже робив перші кроки у напрямі комплексних стратегій соціальної відповідальності. Проте більшість ініціатив мали вибірковий характер — компанії зосереджувалися на певних аспектах (наприклад, освіта, екологія чи охорона здоров'я), замість формування

цілісних систем КСВ. Серед першопроходців корпоративної соціальної відповідальності в Україні – Метінвест, Nestle Україна та ДТЕК. Не в останню чергу їх ініціативність була продиктована інвесторами з країн Європи, які воліли бачити свої гроші у відповідальних компаніях.

У цей час (друга половина 10х) виникали перші публічні кейси, які показували практичну вигоду від соціально відповідального підходу: зростання лояльності споживачів, підвищення привабливості для інвесторів та покращення репутації на міжнародній арені. У сукупності це заклало підґрунтя для значно активнішого розвитку КСВ у 20-х роках XXI сторіччя.

КСВ у 20х роках 21 сторіччя. У 20х роках, разом з пандемією коронавірусу, в Україні стався парадигмальний зсув ставлення компаній до корпоративної соціальної відповідальності. КСВ почали інтегрувати у стратегію бізнесу: компанії формують програми, закладають цілі, планують бюджет і ресурси, звітують про результати. Наприклад, fintech-компанія Moneyveo перейшла від поодиноких ініціатив до регулярної підтримки соціальних установ. З'являється більше нефінансових звітів, використання стандартів — таких як GRI, ESG, індекси прозорості — для оцінки роботи компаній у соціальній та екологічній сфері. Індекс прозорості ESG-компаній в Україні (ESG Transparency Index) почав використовуватись як орієнтир для інвесторів. Ініціативи від самих компаній почали доповнюватися прямим тиском на усі українські бізнеси з боку ЄС – як регуляторним, так і тиском споживачів та контрагентів. З 2022 року, після повномасштабного вторгнення, бізнес значно переорієнтував свої зусилля у ракурсі КСВ: благодійність, допомога постраждалим громадам, підтримка захисників, участь у гуманітарних і медичних проєктах. КСВ стала також частиною патріотичної відповідальності. Компанії прийняли реальність: зараз потрібно реагувати не лише на законодавчі вимоги, а і на запити суспільства, які в умовах військового часу суттєво виросли.

Ключові причини поточних трендів КСВ в Україні. Поточні тренди корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні зумовлені насамперед глобалізаційними процесами та тиском міжнародних стандартів. Українські компанії, що прагнуть виходити на зовнішні ринки або співпрацювати з іноземними партнерами, змушені враховувати вимоги ESG-звітності, принципи сталого розвитку та прозорості. Це стає конкурентною перевагою, адже інвестори дедалі частіше оцінюють бізнес не лише за фінансовими показниками, а й за рівнем соціальної та екологічної відповідальності. Другим фактором є суспільний запит. За останні роки значно зросла увага споживачів до соціальної справедливості, захисту довкілля та етичної поведінки компаній. Українці все частіше очікують, що бізнес буде не лише прибутковим, але й корисним для суспільства. Під час війни цей запит посилився: люди очікують від компаній допомоги армії, підтримки переселенців, відбудови громад. Ігнорування цих очікувань призводить до репутаційних втрат, що прямо впливає на конкурентоспроможність бізнесу.

Окремим чинником є війна, що радикально змінила пріоритети

українського бізнесу. Після 2022 року КСВ стала тісно пов'язаною з гуманітарними ініціативами, волонтерством, підтримкою ЗСУ та постраждалих громад. Бізнес не може лишатися осторонь, адже від цього залежить і його виживання, і його імідж в очах українців, і майбутнє країни. Водночас війна посилила солідарність та партнерство між компаніями, державою та громадським сектором. Як результат українська КСВ у 20-х роках XXI століття набуває не лише глобальних, але й національно-патріотичних ознак, що робить її унікальною в міжнародному контексті.

БІЛІЧЕНКО НАДІЯ, здобувачка фахової передвищої освіти
Науковий керівник - **КИРИЧУК ОЛЕНА**, викладач вищої категорії,
ВСП «Технолого - економічний фаховий коледж Миколаївського НАУ»,
м. Миколаїв

РОЛЬ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Фінансово-кредитна система є однією з ключових складових економічного механізму будь-якої держави. Вона забезпечує рух фінансових ресурсів, акумулює заощадження, спрямовує інвестиції, стимулює виробництво та споживання. Якщо уявити економіку як живий організм, то фінансово-кредитна система – це його кровоносна система, яка постачає ресурси до всіх секторів. Її ефективність безпосередньо визначає темпи економічного зростання, стійкість до криз і здатність країни реалізовувати стратегічні цілі.

Історично формування фінансово-кредитних систем відбувалося разом зі становленням ринкових відносин та державних інститутів. Спочатку їхні функції були зведені переважно до збирання податків та організації грошового обігу. Згодом з'явилися комерційні банки, фондові біржі, страхові компанії – і система почала відігравати дедалі активнішу роль у стимулюванні господарської діяльності. У XX столітті фінансово-кредитна система стала інструментом не лише обслуговування, а й активного регулювання економіки, зокрема через механізми монетарної та фіскальної політики [1].

В умовах ринкової економіки фінансово-кредитна система виконує кілька базових функцій: мобілізацію заощаджень, перерозподіл капіталу, забезпечення платіжного обігу та фінансування державних і приватних проєктів. Комерційні банки та інші кредитно-фінансові установи виступають посередниками між тими, хто має тимчасово вільні ресурси, та тими, хто їх потребує. Через кредитування бізнесу, інвестування в інфраструктурні проєкти та надання іпотечних чи споживчих позик відбувається активізація економічної діяльності.

Особливої ваги фінансово-кредитна система набуває у періоди структурних трансформацій та реформ. Для країн, що розвиваються, вона є інструментом залучення інвестицій і модернізації виробництва. В Україні фінансово-кредитна система останніми роками зазнала суттєвих змін: реформується банківський сектор, посилюється нагляд з боку Національного банку, відбувається адаптація до міжнародних стандартів прозорості [2]. Ці процеси спрямовані на зміцнення довіри до фінансових інститутів, що є основою для економічного зростання.

Важливим аспектом розвитку фінансово-кредитної системи є інституційне середовище. Надійні правові механізми, незалежність центрального банку, ефективна система нагляду за ринками капіталу, гарантії прав кредиторів та інвесторів – це ті елементи, без яких фінансова система не може ефективно виконувати свої функції. Інституційна слабкість або непрозорість, навпаки, призводить до недовіри населення, виведення капіталів за кордон та зниження темпів розвитку.

Цікаво, що роль фінансово-кредитної системи не обмежується лише обслуговуванням економічного обороту. Вона має потужний стимулюючий ефект: через кредитно-грошову політику держава може впливати на інвестиційну активність, рівень зайнятості, інфляцію та споживчий попит. Наприклад, зниження облікової ставки може стимулювати кредитування бізнесу, тоді як її підвищення – стримувати інфляцію. Через банківське кредитування розвиваються малі та середні підприємства, що створюють робочі місця та формують конкурентне середовище.

Крім банківського сектору, все більшої ваги набувають небанківські фінансові установи: страхові компанії, кредитні спілки, інвестиційні фонди, лізингові та факторингові компанії. Вони забезпечують диверсифікацію фінансових послуг і створюють додаткові джерела фінансування для бізнесу та населення. Розвинений небанківський сектор підвищує стійкість фінансової системи, зменшує її залежність від банків та відкриває нові інструменти для економічного розвитку.

У сучасному глобальному середовищі фінансово-кредитна система стикається з новими викликами: діджиталізацією, фінтехом, криптовалютами, зростанням кіберризиків. Водночас ці процеси відкривають нові можливості для економічного розвитку. Наприклад, розвиток онлайн-банкінгу та цифрових платіжних систем спрощує доступ до фінансових послуг, особливо для населення віддалених регіонів та малого бізнесу. Це сприяє розширенню фінансової інклюзії – важливого фактору сталого розвитку.

Важливою тенденцією є зростання ролі міжнародного фінансового співробітництва. Міжнародні фінансові організації, такі як МВФ, Світовий банк, ЄБРР, а також інтеграція у світові ринки капіталу забезпечують державам додаткові ресурси для модернізації економіки. Для України участь у глобальних фінансових механізмах означає не лише доступ до кредитів та інвестицій, а й зобов'язання щодо проведення реформ, забезпечення прозорості та стабільності фінансової системи [3].

В українських реаліях фінансово-кредитна система має ще одну особливу роль – забезпечення макроекономічної стабільності в умовах війни та економічних потрясінь. Національний банк та комерційні банки стали важливими гравцями у підтримці платоспроможності держави, збереженні банківської системи та забезпеченні функціонування внутрішнього ринку. Випуск військових облігацій, валютне регулювання, підтримка ліквідності банків – це приклади того, як фінансова система допомагає втримати економіку в кризових умовах.

Разом з тим, є й проблеми: недостатній рівень довіри до банків, низька капіталізація фінансового сектору, висока залежність від зовнішнього фінансування. Це обмежує можливості системи виконувати свою стимулюючу роль у повному обсязі. Подальший розвиток фінансово-кредитної системи в Україні потребує інституційного зміцнення, розвитку ринку капіталу, підвищення ефективності кредитування та залучення нових фінансових інструментів. Особливо важливим є удосконалення фінансової грамотності

населення, адже активна участь громадян у фінансовому ринку розширює його ресурсну базу [4].

У підсумку, роль фінансово-кредитної системи в економічному розвитку країни є багатовимірною. Вона не лише обслуговує господарські процеси, а й виступає їхнім активним рушієм. Від того, наскільки система гнучка, стабільна й інноваційна, залежить здатність економіки адаптуватися до викликів, залучати інвестиції та забезпечувати добробут населення. Саме тому розбудова ефективної фінансово-кредитної системи має бути одним із пріоритетів економічної політики держави як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Савлук М. І., Мороз А. М., Лазепко І. І. Гроші та кредит: підручник. – Київ: КНЕУ, 2022. – 624 с.
2. Кравченко В. І. Розвиток фінансово-кредитної системи України: сучасний стан та перспективи. *Фінанси України*. – 2023. – № 5. – С. 3–15.
3. Національний банк України. Річний звіт НБУ за 2023 рік. – Київ: НБУ, 2024. URL: https://bank.gov.ua
4. Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. Фінансово-кредитна система України в умовах воєнного стану. – Київ: НІСД, 2023. URL: https://niss.gov.ua

БІЛЬ МАР'ЯНА, д.е.н., с.н.с., провідний науковий співробітник
ПАВЛИШИН ЯРОСЛАВ, здобувач третього освітньо-наукового рівня
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України»

МОБІЛЬНІСТЬ МОЛОДІ В ЄС: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ[1]

Прагнучи стати повноправним членом ЄС, Україна зобов'язується дотримуватись прав і свобод мобільності. Воєнний стан в Україні зумовив тимчасове обмеження міжнародної мобільності населення, зокрема чоловіків призовного (мобілізаційного) віку. Перспектива євроінтеграції актуалізує вивчення управлінських підходів ЄС у молодіжній сфері та приведення української політики у відповідність до її стандартів.

В ЄС сформовані давні традиції підтримки молоді з чітким інструментарієм регулювання. Чинна Молодіжна стратегія ЄС на 2019-2027 роки розподіляє заходи підтримки молоді за напрямками «об'єднання», «залучення» і «розширення можливостей». У напрямку «об'єднання» головним пріоритетом виокремлено стимулювання міжнародної мобільності через обмін та взаємодію молоді. Для цього застосовують інструменти академічної та професійної мобільності (програми навчання і стажування, в тому числі для молодіжних працівників), міжкультурного діалогу, волонтерства. Значну увагу приділено інклюзивності мобільності, тобто можливостям участі у програмах мобільності молоді з числа вразливого населення (наприклад, сільських територій). Базовими програмами є «Erasmus+» і «European Solidarity Corps». Для документального підтвердження і визнання навчання/стажування використовують сертифікати «Youthpass» та систему «Europass». До новітніх підходів належать стимулювання через міжнародну мобільність молоді її громадської активності та пропагування «green mobility» [1].

Важливим нормативом є Стратегічна рамка ЄС у сфері освіти на 2021-2030 роки (European Education Area initiative for the period 2021-2030). Норматив спрямований на подальший розвиток спільного освітнього простору для студентів, викладачів. науковців. Цілями розвитку освітнього простору визначено забезпечення його мобільності, інклюзивності, надання послуг високої якості, що визнаються в державах-членах і партнерах [2].

Молодіжна політика в ЄС є взірцевою для України, яка тільки перебуває на шляху її повноцінного формування. Євроінтеграція та слідування демократичним цінностям вимагає від України безпосередньої участі в процесах міжнародної мобільності, де молодь є найбільш активною соціально-демографічною когортою. Окрім ціннісної площини, мобільність молоді є сферою впливу держав у конкуренції за «таланти». У дослідженні фахівців «McKinsey Global Institute» доведено, що внаслідок поглиблення демографічної кризи в розвинутих державах сучасний етап можна назвати як «ера дефіциту молоді» («age of youth scarcity») [3]. Скорочення чисельності молоді підтверджує аналіз динаміки вікової структури населення. Завдяки оцінкам Відділу народонаселення ООН можна проаналізувати динаміку частки осіб

[1] Тези підготовлено в межах НДР «Міграційна безпека як детермінанта соціально-економічної резильєнтності України: просторовий вимір» (№ ДР 0124U002049).

віком до 14 років у населенні. Саме особи цієї вікової групи формують кількісний потенціал молоді. Рис. 1 візуалізує спадні тенденції для держав-ЄС – з 26,0 % у 1960 році до 14,4 % у 2024 році. Для України скорочення становить з 26,7 % до 13,9 % за аналогічний період. Однак слід підкреслити, що це оцінки ООН і ситуація з вимушеною міграцією, окупацією частини територій України може ще більше погіршати результати. Скорочення чисельності молоді в благополучних державах ЄС вказує на їхній зростаючий інтерес в інтеграції іммігрантів та особливо молоді для вирішення проблем демовідтворення, браку кваліфікованих кадрів, зниження споживчого попиту тощо.

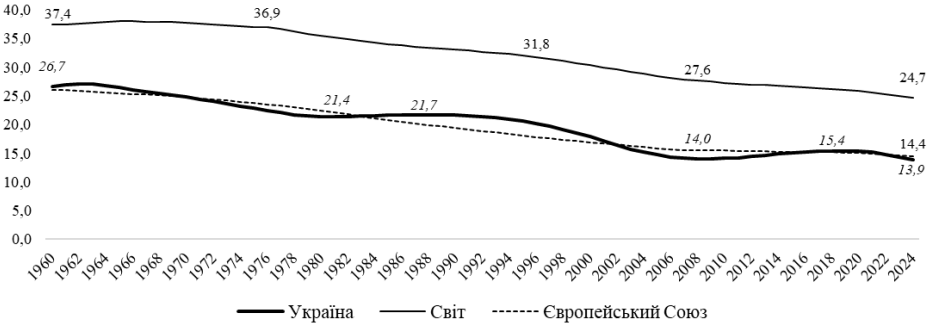


Рис. 1. Частка осіб до 14 років у структурі населення України, ЄС та світу, 1960-2024 роки, %
Джерело: [4]

Зважаючи на сказане актуально визначити, якою має бути політика України, щоб мобільність молоді не призводила до її безповоротних міграційних втрат. Рекомендації з цього приводу доцільно розділяти на два блоки:

а) відповідно до вимог євроінтеграції:

- впровадження Європейської гарантії для дітей «European Child Guarantee», що передбачає вдосконалення законодавства для протидії бідності й соціальному відчуженню дітей, створення умов їхньої доступності до базових послуг дошкільної освіти і догляду, інклюзивного навчання, охорони здоров'я, здорового харчування, належних умов проживання на безкоштовній основі. Процес впровадження відповідного стандарту в Україні розпочато 2025 року. Особливо важливими є вдосконалення дошкільної освіти і догляду. У політиці ЄС, що відповідає підходам ЮНЕСКО, реалізуються стандарти високоякісних систем раннього розвитку та догляду за дітьми (ECEC). Вони передбачають заходи цілісного розвитку дітей дошкільного віку з задоволенням фізичних, соціальних, емоційних, когнітивних потреб. В Україні такі підходи поки не застосовуються;

- впровадження Європейської гарантії для молоді «Youth Guarantee», що передбачає сприяння якісному навчанню і працевлаштуванню молоді з протидією формування NEET – молоді, яка не працює, не навчається і не проходить професійну підготовку (Not in Education, Employment or Training). Ініціатива стосується молоді до 29 років (віковий поріг в ЄС) і почала впроваджуватись в Україні з 2024 року. Впровадження гарантії дозволить ефективізувати політику сприяння зайнятості молоді та отримувати додаткову

фінансову підтримку з фондів ЄС, зокрема «European Social Fund Plus»;

- покращення ефективної участі молодіжних та освітніх організацій з України в програмах ЄС – «Erasmus+», «Horizon Europe», «European Solidarity Corps», «EU4Youth» (регіональна програма ЄС для країн Східного партнерства);

б) відповідно до національних інтересів збереження молоді:

- проведення публічних дискусій з метою вдосконалення та незмінності правил мобільності молоді у воєнний час з урахуванням статі, віку, стану здоров'я, статусу (навчання, зайнятості), факту призову, демобілізації членів сім'ї (наприклад, можливість перетину державного кордону чоловіків, чиї батько, син, інший близький родич перебуває в ЗСУ, демобілізований, зник безвісти, загинув);

- формування в молоді культури міжнародної мобільності з метою навчання, стажування, волонтерства, громадської активності з чіткими механізмами використання набутих знань і досвіду в Україні. Так, позитивним явищем є призначення на провідні державно-управлінські посади в Україні нової генерації молоді, яка (а) здобувала освіту, працювала за кордоном, (б) брала участь у різних формах міжнародного професійної й академічної мобільності;

- розвиток в Україні внутрішньої мережі мобільності молоді з особливою підтримкою обмінів між громадами віддалених регіонів, волонтерських ініціатив для зміцнення соціальної згуртованості, поширення української культури, традицій, зокрема в зросійщених громадах;

- створення в Україні можливостей реалізації академічної, професійної та інших форм міжнародної мобільності молоді з інших держав для пізнання її особливостей – економічних, політичних, культурних та ін.;

- перехід на міжнародні освітні та професійні стандарти для взаємного визнання документів про навчання і стажування;

- проведення реформ в Україні, які є умовою відчуття в населення впевненості у майбутньому, зокрема в судовій, правоохоронній, митній, податковій та інших регуляторних сферах, що мають утверджувати верховенство права, зберігати вектор децентралізації та укріплювати демократичні цінності.

Подальше ігнорування проблем, пов'язаних із мобільністю молоді, може призвести до втрати Україною людського потенціалу, необхідного для її стійкості в час війни та післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. EU Youth Strategy. Council Resolution of 26 November 2018. URL: https://youth.europa.eu/strategy_en
2. European Education Area. Quality education and training for all. URL: https://education.ec.europa.eu/about-eea/the-eea-explained
3. Strom S. (ed.), Madgavkar A., Canal M., Bradley N. C. etc. Dependency and depopulation? Confronting the consequences of a new demographic reality / McKinsey Global Institute, 2025. URL: https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/dependency-and-depopulation-confronting-the-consequences-of-a-new-demographic-reality
4. Population ages 0-14 (% of total population): World Bank. URL: https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.0014.TO.ZS

БОГАЦЬКА НАТАЛІЯ, к.е.н, доцент, доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

СОЦІАЛЬНІ ПІДПРИМСТВА ТА ОТГ: ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВПО

Соціальне підприємництво це новий інструмент подолання соціальних викликів в державі. Саме соціальне підприємство орієнтовано на підтримку та допомогу соціально незахищеним групам населення, якими і ВПО. Однак, у контексті війни, що наразі триває на території України, саме ОТГ стали першими пунктами прийому та інтеграції ВПО. Децентралізація дозволила громадам самостійно визначати потреби внутрішньо переміщених осіб та оперативно реагувати на них через місцеві програми підтримки, адаптаційні ініціативи, житлові проєкти та надання гуманітарної допомоги. Проте можливості різних ОТГ є нерівномірними: фінансова спроможність, кадровий ресурс та управлінська компетенція суттєво варіюються між громадами.

Особливість ситуації полягає в тому, що надання соціального захисту внутрішньо переміщеним особам в громадах передбачає тісну взаємодію між загальнодержавною соціальною політикою та ініціативами органів місцевого самоврядування. Такий підхід, з одного боку, дає змогу забезпечити мінімально гарантований рівень допомоги всім ВПО на території України, а з іншого – дозволяє враховувати регіональні особливості, потреби місцевих громад і можливості конкретної об'єднаної територіальної громади.

Загальнодержавна політика соціального захисту внутрішньо переміщених осіб в Україні виконує роль системного каркасу, що гарантує мінімальні стандарти допомоги та безпеки для всіх ВПО, незалежно від регіону їхнього перебування. Цей фундамент базується на правових засадах, закріплених у чинному законодавстві, і включає ключові інструменти забезпечення базових потреб переселенців. Держава надає грошову допомогу на покриття витрат, пов’язаних із проживанням, зокрема витрат на оренду житла, оплату комунальних послуг, а також надає пільги для найбільш вразливих категорій населення. У межах цієї політики ВПО також мають доступ до медичних послуг, соціального страхування, освітніх установ для дітей та молоді. Ці заходи спрямовані на стабілізацію життєвого рівня внутрішньо переміщених осіб, зниження ризиків маргіналізації та попередження соціального напруження в громадах, які приймають значну кількість переселенців [1].

Проте на практиці не лише громади стають центральною ланкою у процесі реального забезпечення соціального захисту ВПО, а і соціальні підприємства, що розташовані на території ОТГ. Саме на рівні територіальних громад відбувається імплементація державних політик із урахуванням місцевих особливостей, специфіки ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу та кількості переміщених осіб. Така ситуація відкриває перед органами місцевого самоврядування можливість не лише бути технічними виконавцями державних рішень, а й ініціаторами власних програм і проектів, спрямованих на

розширення підтримки для переселенців. У деяких випадках громади ініціюють створення спеціалізованих (соціальних) підприємств для підтримки ВПО, де особи можуть отримати комплексну допомогу - правову, психологічну, соціальну, консультативну щодо працевлаштування або отримання допомоги. Успішність таких практик напряму залежить від відкритості соціального бізнесу до діалогу з громадянським суспільством, міжнародними партнерами та самими переселенцями [2].

Окрему, дуже важливу роль у системі соціального захисту внутрішньо переміщених осіб відіграють програми психологічної допомоги, що запроваджуються соціальними підприємствами. В умовах тривалої війни, постійної загрози безпеці, а також масових переміщень, психологічна підтримка стає критично необхідною для збереження психічного здоров'я переселенців, багатьох із яких супроводжують стрес, травматичний досвід, почуття невизначеності і тривоги. Саме тому в територіальних громадах створюються спеціалізовані центри психосоціальної підтримки, де професійні психологи та соціальні працівники надають кваліфіковану допомогу. Важливою складовою цієї допомоги є як індивідуальні консультації, так і групові зустрічі, що дозволяють людям ділитися своїми переживаннями, знаходити підтримку серед однодумців і відновлювати внутрішній баланс [3].

Ще одним вагомим напрямом соціальної підтримки, який активно розвивається на рівні територіальних громад, є програми сприяння зайнятості внутрішньо переміщених осіб. Питання працевлаштування є одним із найважливіших чинників не лише економічної стабільності переселенців, а й їхньої психологічної рівноваги, адже робота забезпечує відчуття власної значущості, незалежності та соціальної активності [4]. Багато громад впроваджують спеціальні ініціативи, спрямовані на допомогу ВПО в пошуку роботи та започаткуванні власної справи. Зокрема, практикується надання мікрогрантів або невеликих фінансових підтримок для старту малого бізнесу, що відкриває перед переселенцями можливість самореалізації та економічної самостійності. Також можливість проходити навчальні програми започатковані соціальними підприємствами за підтримки міжнародних фондів. ВПО навчають як поєднувати бізнес та соціальний вплив, орієнтують на відкриття соціального підприємства задля досягнення допомоги.

Завдяки таким комплексним заходам внутрішньо переміщені особи не лише забезпечують собі фінансову стабільність, а й поступово долають соціальні бар'єри, які можуть виникати через нове місце проживання, мовні або культурні відмінності, а також через упередження з боку місцевого населення. Працюючи і долучаючись до активного життя громади, переселенці стають її повноправними учасниками, що значно підвищує шанси на успішну інтеграцію та відновлення повноцінного життя. Підхід демонструє, наскільки важливою є роль місцевих ініціатив і міжсекторальної співпраці у подоланні соціальних викликів.

Попри формалізовану підтримку з боку держави, не всі об'єднані територіальні громади (ОТГ) були належним чином підготовлені до масового

напливу внутрішньо переміщених осіб, що почався з 2014 року і значно посилився після повномасштабного вторгнення російської федерації у 2022 році. Брак досвіду у реагуванні на гуманітарні кризи, нерозвинена соціальна інфраструктура, нестача підготовленого персоналу, а також відсутність чітких методичних рекомендацій з боку держави створили додаткові труднощі для органів місцевого самоврядування. У багатьох громадах соціальні служби опинилися на межі перевантаження, що суттєво ускладнило процеси обліку, надання допомоги, комунікації з переселенцями та вирішення їхніх побутових і психологічних проблем.

У таких умовах значну роль відіграла здатність громад до імпровізації, адаптації та пошуку альтернативних ресурсів та підтримка бізнесу. Успішні кейси підтверджують ефективність партнерського підходу – громади почали активно залучати до процесу забезпечення потреб ВПО представників міжнародних гуманітарних організацій, донорів, неурядових структур, волонтерських об'єднань, соціальних підприємств. Ця співпраця дала змогу оперативно реагувати на виклики, налагодити постачання необхідних ресурсів, а також розробити більш гнучкі механізми прийняття рішень. Саме завдяки таким горизонтальним зв’язкам і мережевим формам взаємодії багатьом громадам вдалося стабілізувати ситуацію навіть за умови гострої нестачі бюджетних коштів та обмеженого кадрового ресурсу [4].

Отже, соціальний захист ВПО є складним і багаторівневим процесом, який потребує як державного стратегічного бачення, так і ініціативності та людяності на місцях. Децентралізація надала громадам можливість бути не просто виконавцями рішень, а реальними провідниками соціальних змін, здатними реагувати на гуманітарні виклики з урахуванням місцевої специфіки та соціально-орієнтованого бізнесу. Ефективність цього процесу залежить від збалансованого розподілу повноважень, ресурсного забезпечення та підтримки на всіх рівнях.

Список використаних джерел:

1. Підлісна Т. В., Присяжнюк В. В. Децентралізація системи соціального захисту населення. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok.* 2024. № 10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.10

2. Богацька Н.М. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2023. No53. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2614/2532

3. Котух О. В. Психологічне благополуччя внутрішньо переміщеної особи: адаптація та інтеграція в нову громаду. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Psychological Sciences.* 2023. № 1. С. 56–61. URL: https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2023-1-7

5. Лаврухін В. В. Державне управління у сфері соціального захисту населення: теоретичні аспекти. *Public administration aspects*. 2022. Т. 3, № 1–2. URL: https://doi.org/10.15421/15158

БРИНЗЕЛО ДМИТРО, здобувач третього науково-освітнього рівня вищої освіти
Науковий керівник – **ХАМІНІЧ СВІТЛАНА**, д.е.н., професор,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК РУШІЙНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна епоха глобалізації, цифровізації та постіндустріальної трансформації суспільства визначається пріоритетом знань, інновацій та людського капіталу. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема формування та ефективного використання інтелектуального потенціалу як базису соціально-економічного розвитку.

Соціальна економіка, що поєднує ринкові механізми з принципами соціальної справедливості, потребує нових джерел зростання, серед яких саме інтелектуальний ресурс стає провідним рушієм стійкого розвитку.

Інтелектуальний потенціал характеризується сукупністю знань, умінь, навичок, творчих здібностей і науково-технічних компетенцій населення, що можуть бути використані для інноваційної діяльності та соціально-економічного прогресу. Його складовими є:

- освіта, професійна підготовка, когнітивні здібності особистості);
- колективний потенціал (наукові школи, освітні та інноваційні інституції);
- національний інтелектуальний капітал, що інтегрує результати освітньої, наукової та культурної діяльності суспільства.

Розвиток інтелектуального потенціалу тісно пов’язаний із якістю освіти, рівнем наукових досліджень, інноваційною активністю підприємств і соціальною мобільністю населення [1].

Соціальна економіка базується на поєднанні економічної ефективності з соціальною орієнтованістю господарських процесів. Її метою є не лише зростання матеріального добробуту, а й забезпечення рівного доступу до ресурсів, освіти та праці. У цьому контексті інтелектуальний потенціал виступає не просто чинником виробництва, а стратегічним ресурсом, що формує якісно нову модель суспільного розвитку.

Інтелектуалізація економічних процесів дозволяє:

- створювати високотехнологічні робочі місця, що сприяють соціальній стабільності;
- підвищувати продуктивність праці через впровадження інновацій;
- забезпечувати економічну справедливість, адже знання стають доступним ресурсом для самореалізації кожної особистості;
- формувати соціальний капітал, заснований на довірі, кооперації та спільній творчій діяльності.

Отже, інтелектуальний потенціал є не лише економічним чинником, а й соціальним явищем, яке забезпечує гармонійний розвиток суспільства.

Ключову роль у розкритті інтелектуального потенціалу відіграє система освіти, яка має не лише передавати знання, а й формувати критичне мислення, креативність та підприємницькі компетенції. Інноваційна політика держави повинна стимулювати наукові дослідження, створювати умови для комерціалізації ідей, підтримувати стартапи, розвивати цифрову інфраструктуру та інститути соціального підприємництва.

Важливим завданням є також запобігання «відтоку мізків» — шляхом створення гідних умов праці та можливостей самореалізації для висококваліфікованих фахівців у межах країни. Саме внутрішня консолідація інтелектуальних ресурсів є основою для формування конкурентоспроможної соціальної економіки.

Розвиток інтелектуального потенціалу має глибокий соціальний вимір. Він сприяє зниженню рівня соціальної нерівності, підвищенню якості життя, зростанню соціальної мобільності та активізації громадянської участі. Освічене суспільство формує більш високі стандарти відповідальності, моральності та інноваційної культури.

З іншого боку, відсутність умов для реалізації інтелектуального потенціалу призводить до соціального відчуження, втрати людського капіталу та уповільнення економічного зростання. Тому політика розвитку інтелектуального ресурсу повинна бути системною — охоплювати економічні, освітні, культурні та морально-етичні складові [2].

Інтелектуальний потенціал є стратегічним ресурсом сучасного суспільства та рушійним фактором розвитку соціальної економіки. Саме він визначає можливість переходу від сировинної до інноваційної моделі господарювання, від економіки споживання до економіки знань і творчості. Ефективне використання інтелектуального потенціалу сприяє підвищенню добробуту населення, соціальній згуртованості та сталому розвитку держави.

Таким чином, формування та підтримка інтелектуального потенціалу мають бути пріоритетом державної політики, оскільки від рівня розвитку людського інтелекту залежить майбутнє соціально-економічного поступу країни.

Список використаних джерел:

1. Khamsinich S., Heti K. The knowledge economy as a factor for enterprise development in management system. Editorial board of scientific journal «Philosophy, economics and law review» Volume 1, no. 1, 2023, P.103-115/

2. Бринзело Д.О. Формування ефективної стратегії управління інтелектуальним потенціалом національного господарства Вісник ДНДІСЕ Міністерства юстиції України. Економічні науки. Випуск 1 (11), 2025.С. 5-13.

ВЕЛИКИЙ ЄВГЕНІЙ, аспірант
Науковий керівник – **ПОЗНЯК ОЛЕКСІЙ**, к.е.н., с.н.с.
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ

МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА: НАСЛІДКИ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНССЬКОЇ ВІЙНИ

Російсько-українська війна, що триває вже понад десятиліття, перетворилася на унікальний геополітичний феномен, який радикально змінив конфігурацію міжнародної безпеки та став детонатором глибокої трансформації глобальних міграційних процесів. Повномасштабне вторгнення Росії у лютому 2022 року спричинило безпрецедентні за масштабами переміщення населення як усередині України, так і поза її межами, створивши найбільшу міграційну хвилю в Європі з часів Другої світової війни.

За оцінками міжнародних організацій [1], кількість українців, які були змушені залишити свої домівки, вимірюється десятками мільйонів, що не лише загострило гуманітарну кризу, а й трансформувало соціально-демографічну структуру континенту. Наслідком цих масштабних переміщень стали виразні демографічні дисбаланси: зменшення частки економічно активного населення, прискорення процесів старіння суспільства та регіональне спустошення східних і південних територій держави.

Міграційна втрата працездатних громадян, особливо у віковій групі 25–45 років, послабила національний трудовий потенціал, а водночас спричинила локальне перенаселення у західних регіонах, де сформувалися нові соціально-економічні напруження. Ці процеси актуалізували потребу в розробленні стратегій демографічного відновлення та програм стимулювання повернення фахівців, що працюють за кордоном.

Війна стала каталізатором не лише економічної та політичної перебудови, а й переосмислення парадигми державної міграційної політики. Україна, яка протягом попередніх десятиліть залишалася переважно експортером трудових ресурсів, за короткий час трансформувалася у багатовекторного суб'єкта міграційних процесів – країну, що одночасно приймає, переміщує, інтегрує та прагне повернути власних громадян. Така трансформація зумовила необхідність переходу від реактивного до стратегічного управління людським потенціалом, заснованого на принципах безпеки, інклюзії та реінтеграції.

У 2022–2025 рр. державна політика у сфері міграції набула системного характеру завдяки ухваленню низки стратегічних актів, що визначають інституційні механізми підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та їх соціальної адаптації. До таких документів належать: постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 509 «Про облік внутрішньо переміщених осіб»; Державна стратегія міграційної політики України до 2025 року; а також цифрові сервіси «єВідновлення» та «єПідтримка», які забезпечили прозорість і зручність процедур соціальної допомоги [2]. Реалізація цих інструментів заклала основу для створення єдиної електронної системи обліку мігрантів, інтегрованої з державним демографічним реєстром, що істотно підвищило ефективність державного управління у гуманітарній сфері.

Війна прискорила процес цифровізації обліку мігрантів і ВПО, створення єдиної бази даних, інтегрованої з демографічним реєстром. Цей крок дозволив підвищити ефективність розподілу гуманітарної допомоги, зменшити корупційні ризики та запровадити адресні програми підтримки.

Урядом розробляються державні програми стимулювання повернення громадян, насамперед кваліфікованих фахівців – медиків, педагогів, інженерів, IT-спеціалістів. Водночас залишається складним питання соціальної адаптації осіб, які тривалий час перебували за кордоном. Важливим викликом є також відновлення довіри до державних інститутів, що є передумовою успішної репатріації.

На рис. 1 показано динаміку розподілу кількості зареєстрованих біженців з України у країнах Європи станом на 31.08.2025. Лідером за кількістю прийнятих українських біженців залишається Німеччина, де зареєстровано 1 233 280 осіб, що суттєво перевищує показники інших держав. На другому місці розташована Велика Британія – 254 580 осіб, а далі йдуть Іспанія – 247 940 осіб та Італія – 178 560 осіб. Ці країни є одними з основних напрямів вимушеної міграції українців, що пояснюється як соціальною привабливістю, так і розвиненими програмами підтримки біженців.



Рис. 1. Кількість зареєстрованих біженців з України в країнах Європи станом на 31.08.2025, *осіб*

Джерело: побудовано за [5–6].

Наступну групу складають держави із середнім рівнем реєстрації біженців: Нідерланди (130 020 осіб), Ірландія (115 400 осіб) та Бельгія (93 350 осіб). У цих країнах спостерігається стабільна, але помірна тенденція прийому українських переселенців, що зумовлено меншими розмірами їхніх ринків праці та житлових ресурсів порівняно з провідними європейськими економіками. Разом із тим, уряди зазначених держав забезпечують високий рівень соціального захисту та інтеграційної підтримки, що сприяє поступовій адаптації українських громад у новому середовищі.

Найнижчі показники зафіксовані у Австрії (88 320 осіб), Норвегії (82 150 осіб), Фінляндії (73 640 осіб) та інших північних країнах Європи. Порівняно менша чисельність біженців у цих державах може пояснюватися як географічною віддаленістю, так і мовно-культурними бар'єрами, що знижують рівень привабливості міграції.

Міграційна криза, спричинена війною, стала випробуванням для системи європейського управління міграціями. Уперше за всю історію Європейський Союз активував Директиву 2001/55/ЕС про тимчасовий захист, яка надала українцям право легального перебування, працевлаштування, доступу до медицини, освіти та соціальних послуг без проходження процедури надання притулку.

У межах національних програм підтримки українських громадян після початку повномасштабної війни держави-партнери розробили низку спеціальних механізмів гуманітарної та соціальної допомоги. Зокрема, Польща ухвалила спеціальний закон про допомогу громадянам України, який забезпечив українцям доступ до системи соціального страхування, медичних послуг, освіти та офіційного працевлаштування. Німеччина спростила процедури визнання дипломів, що дозволило українським фахівцям швидше інтегруватися на ринок праці, а також організувала безкоштовні мовні та професійні курси. Чехія і Словаччина зосередили свої зусилля на програмах професійної підготовки й інтеграції, спрямованих на підвищення зайнятості переселенців. Канада реалізувала спеціальну програму Canada-Ukraine Authorization for Emergency Travel (CUAET), яка надала українцям можливість тимчасового проживання та роботи, тоді як Велика Британія запровадила ініціативу Homes for Ukraine Scheme, що передбачає розміщення біженців у британських родинах.

Попри колосальні обсяги допомоги, війна створила і серйозні виклики для європейських країн: дефіцит житла, навантаження на систему освіти та охорони здоров'я, міжкультурні напруження. Проте українці стали важливим чинником оновлення європейського ринку праці, заповнивши дефіцит кадрів у промисловості, сфері послуг, сільському господарстві.

Війна призвела до різкого скорочення кількості працездатного населення, особливо чоловіків віком 25-45 років. На окремих територіях (зокрема, у східних областях) втрачено до 40 % економічно активного населення. Водночас у західних регіонах виник надлишок робочої сили, що створює нові внутрішні дисбаланси [3].

Отже, російсько-українська війна стала ключовим чинником трансформації сучасної міграційної політики як України, так і всієї Європи. Вона висвітлила вразливість існуючих механізмів управління переміщенням населення, але водночас стала поштовхом до формування нових гуманітарних та правових інструментів.

Для України актуальними завданнями на найближче десятиліття залишається [4]:

1. Розроблення комплексної програми повернення та реінтеграції

громадян, з акцентом на молодь і висококваліфіковані кадри.

2. Міжнародна координація для узгодження європейської політики з українськими потребами.

3. Протидія демографічній кризі через реінтеграцію біженців, гендерно збалансовану політику та стимулювання народжуваності.

Міграційна політика у післявоєнний період повинна бути спрямована не лише на подолання наслідків війни, а й на створення стійкої системи людського розвитку, у центрі якої – громадянин, його безпека, гідність та право на повернення додому.

Список використаних джерел:

1. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR). Ukraine emergency. UNHCR, 2025. URL: https://www.unhcr.org/us/emergencies/ukraine-emergenc

2. Kapinus O., Petrukha N., Plaksun A., Velykyi Y., Havrik R. State Institutions and Their Role in Supporting the Integration of Internally Displaced Persons:Amanagement Perspective on Migration Processes. *Ius Humani. Revista De Derecho*. 2025. Vol. 14(1), P. 80–113. DOI: https://doi.org/10.31207/ih.v14i1.407

3. Petrukha N. M., Petrukha S. V., Velykyi Y. O., Yakymchuk A. V. Socio-Demographic Scenarios for Post-War Recovery of Ukraine. *Business-Inform*. 2025. № 6. P. 103–116. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-103-116

4. Petrukha N., Fedirko N., Piatnychuk I., Lyashenko P., Plakhotnii D. Economic Rebuilding Frameworks in Post-War States: Takeaways for Ukraine. *International Journal of Economic Sciences*. 2025. Volume 14, Issue 1. P. 196–210. DOI: https://doi.org/10.31181/ijes1412025196

5. Population. *Our World in Data*. URL: https://ourworldindata.org/grapher/population-unwpp?country=~UKR.

6. Refugees fleeing Ukraine. *UNHCR*. 2025. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine

ВІТЯЗЬ СВІТЛАНА, здобувачка фахової передвищої освіти
Науковий керівник – **КИРИЧУК ОЛЕНА**, викладач вищої категорії,
голова циклової комісії обліково-фінансових дисциплін
ВСП «ТЕФК МНАУ», м. Миколаїв

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ІНКЛЮЗИВНИХ ІНІЦИАТИВ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Економічна турбулентність, спричинена широкомасштабною війною та глобальними викликами, збільшує попит на інклюзивні послуги й одночасно обмежує державні та місцеві ресурси. Забезпечення фінансової стійкості системи інклюзії стає пріоритетом державної соціальної політики, ключовими положеннями якої є:

1. Нормативно-програмна база -у 2024 р. Кабінет Міністрів України затвердив Національну стратегію розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та операційний план заходів на 2024–2026 рр., що закріплює міжрівневе фінансування заходів інклюзії (державний і місцеві бюджети, інші дозволені джерела) і визначає пріоритети ресурсного забезпечення [1].

2. Бюджетне забезпечення пріоритетів інклюзії - у державному бюджеті на 2024 рік передбачено понад 7 млрд грн на розвиток інклюзивної освіти — майже на 2 млрд грн більше, ніж у 2023 році; ці кошти спрямовуються на інклюзивно-ресурсні центри, оплату праці асистентів учителів, психолого-педагогічний супровід та спеціальні навчальні матеріали. Зростання видатків свідчить про політичну волю захищати соціальні інвестиції навіть у період тиску на бюджетні показники [2].

3. Зайнятість і соціальна інтеграція - держава підтримує працевлаштування вразливих груп (осіб з інвалідністю, ветеранів, ВПО) через нормативи працевлаштування, механізми компенсацій та програми створення робочих місць. За офіційними даними, у 2023 році в Україні працювало близько 403,4 тис. осіб зінвалідністю, що на 0,1% більше, ніж у попередньому році, що вказує на відносну стійкість ринку праці для цієї категорії за умов трансформацій [3].

4. Соціальні послуги та інновації у моделі догляду - Кабінет Міністрів та Мінсоцполітики впроваджують експериментальні проєкти з закупівлі соціальних послуг (зокрема «комплексний розвиток та догляд дітей з інвалідністю»), які фінансуються за бюджетною програмою «Розвиток системи соціальних послуг» та мають на меті забезпечити сім'ям підтримку й одночасно знизити економічне навантаження на домогосподарства [4].

5. Джерела фінансування та диверсифікація ризиків. Основні джерела — державний і місцеві бюджети, фонди соціального захисту, міжнародна технічна допомога та гранти. Державна політика спрямована на поєднання базового бюджетного фінансування з програмами міжнародних донорів (проєкти ПРООН, UNICEF, ЄС), що підвищує стійкість, але вимагає прозорої координації та моніторингу ефективності витрат. [1–2, 4].

Отже, основними напрямами держави у напряму реалізації інклюзивних ініціатив у короткостроковій перспективі є:

- захищати цільове бюджетне фінансування інклюзивних послуг як пріоритет під час формування кошторисів: утримання і нарощування видатків на інклюзивну освіту та соціальні послуги [2].

- розвивати пілотні моделі закупівлі соцпослуг і масштабувати ефективні практики з урахуванням механізмів державного і місцевого співфінансування (зокрема експеримент 2025 р.) [4].

- Посилювати інтеграцію статистичного моніторингу (Держстат) і системи звітності для оцінки результатів і економічної ефективності інклюзивних програм [3].

- Стимулювати приватний сектор і міжнародних партнерів до довгострокових інвестицій у безбар'єрну інфраструктуру й інклюзивні робочі місця (податкові преференції, державно-приватні партнерства [2, 1].

За відсутності системних шоків фінансова стійкість інклюзивних ініціатив в Україні забезпечується поєднанням нормативно-правових рішень (Нацстратегія), захищених бюджетних асигнувань та впровадженням нових моделей закупівлі соцпослуг. Проте для гарантування стійкості необхідна подальша диверсифікація фінансування, покращення звітності й оцінки ефективності витрачених ресурсів. [1–4].

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024–2026 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.06.2024 № 527-р. База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/527-2024-%D1%80.

2. Міністерство фінансів України. «Цього року понад 7 млрд грн спрямовано на розвиток інклюзивної освіти» (пресреліз, 09.09.2024). URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_tsogo_roku_ponad_7_mlrd_grn_spriamovano_na_rozvitok_inkliuzivnoi_osviti.

3. Державна служба статистики України. «Соціальний захист населення України» / Статистичний збірник (2023) та «Статистичний щорічник України — 2023». URL: https://ukrstat.gov.ua.

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проекту із закупівлі соціальної послуги з комплексного розвитку та догляду дітей з інвалідністю» від 25.06.2025 № 764-п. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/764-2025-%D0%BF.

5. Міністерство соціальної політики України. Інформаційні повідомлення щодо впровадження нової соціальної послуги з комплексного розвитку та догляду дітей з інвалідністю; матеріали щодо реалізації пілотних проєктів. URL: https://www.msp.gov.ua.

ГАЙДУК ІВАН, кан. екон. наук, науковий співробітник сектору організації автоматизованого збору освітньої статистики
ДНУ «Інститут освітньої аналітики», м. Київ

ІНКЛЮЗИВНА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ

В умовах повоєнного відновлення Україна стикатиметься з необхідністю не лише відбудови фізичної інфраструктури, а й відновлення людського потенціалу, соціальних зв'язків та інституційної стійкості. У цьому контексті зростає значення інклюзивної політики як системного чинника забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку, що базується на принципах рівності можливостей, справедливості та соціальної згуртованості.

Інклюзія в широкому розумінні охоплює процеси залучення до суспільного життя всіх без винятку громадян, незалежно від їхнього соціального статусу, віку, стану здоров'я, статі чи місця проживання. Для України це питання набуває особливої ваги з огляду на масштаб внутрішнього переміщення населення, зростання кількості осіб з інвалідністю, повернення ветеранів війни до мирного життя, а також зростання нерівності між регіонами.

Згідно із концепцією інклюзивного зростання [1], економічне зростання має бути «для всіх і через усіх», забезпечуючи справедливий розподіл ресурсів і можливостей.

Для України це означає переорієнтацію політики з «допомоги» на створення умов для самореалізації вразливих груп – ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), людей з інвалідністю, жінок, молоді, людей старшого віку.

Інклюзивна політика трактується як комплекс державних і громадських заходів, спрямованих на створення рівних можливостей для всіх членів суспільства в доступі до ресурсів, освіти, праці, соціальних послуг і політичної участі. Її зміст охоплює три взаємопов'язані компоненти:

1. Соціальний – подолання дискримінації, захист прав вразливих груп, забезпечення соціальної справедливості.
2. Економічний – залучення всіх категорій населення до економічної активності, розвиток соціального підприємництва, формування інклюзивного ринку праці.
3. Інституційний – побудова відкритих, підзвітних і гнучких державних інститутів, здатних реагувати на різноманітні потреби громадян.

У міжнародному вимірі концепція інклюзивного розвитку [1] визначена в документах OECD, UNDP та Світового банку як зростання, що забезпечує вигоди для всіх членів суспільства. Ключовим елементом є інвестиції в людський капітал, які сприяють підвищенню продуктивності праці та стійкості економічних систем.

Попри активну діяльність держави у сфері реалізації соціальної політики, в Україні все ще зберігається низка системних дисбалансів, що стримують розвиток інклюзивного середовища. Серед них – фрагментарність програм

соціальної підтримки, зумовлена відсутністю цілісної інтегрованої системи інклюзивної політики; недостатня координація між центральними органами влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства; обмежений доступ представників вразливих груп населення до ринку праці; а також виражена цифрова й освітня нерівність між регіонами. Додатковим чинником є значна залежність процесів соціальної інтеграції від міжнародної технічної та фінансової допомоги, що обмежує сталість інклюзивних реформ у довгостроковій перспективі.

До основних викликів реалізації інклюзивної політики можна віднести:

- фрагментарність нормативно-правової бази у сфері соціальної інклюзії;
- нерівність доступу до зайнятості, освіти та медичних послуг у різних регіонах;
- недостатня координація між центральними і місцевими органами влади;
- низький рівень цифрової інклюзії та фінансової грамотності серед вразливих категорій населення [2].

Попри наявні труднощі, за останні роки Україна зробила низку кроків у напрямі побудови інклюзивного середовища: запроваджено програми перекваліфікації ветеранів, підтримки самозайнятості ВПО, розвиток інклюзивної освіти та цифрових соціальних сервісів на базі платформи Дія.

Інклюзивна політика не лише сприяє соціальній інтеграції, а й має безпосередній економічний ефект, активізуючи участь у виробництві та підприємництві тих верств населення, які раніше були виключеними з економічного життя.

Серед ключових механізмів реалізації інклюзивної політики в Україні можна виокремити:

- розвиток інклюзивного ринку праці (через гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу та квоти для осіб з інвалідністю);
- підтримку соціального підприємництва (зокрема, шляхом податкових стимулів і грантових програм);
- освітню інклюзію (створення адаптивних програм перекваліфікації для ВПО, ветеранів і жінок);
- цифрову інклюзію (розширення доступу до онлайн-послуг, розвиток цифрових навичок серед населення);
- гендерно-орієнтоване бюджетування та оцінку політик за критерієм їхнього впливу на різні соціальні групи.

З урахуванням сучасних тенденцій та викликів, доцільно визначити такі стратегічні пріоритети подальшого розвитку інклюзивної політики:

1. Інституційна консолідація – створення єдиної Національної стратегії соціальної інклюзії до 2030 року з чітким розподілом відповідальності між центральними та місцевими органами влади.

2. Економічна інтеграція вразливих груп – розвиток програм підтримки підприємництва серед ветеранів, ВПО, жінок і молоді; впровадження соціальних інновацій на рівні громад.

3. Розвиток людського капіталу – інвестиції в освіту, професійну

перепідготовку, охорону здоров'я та психологічну реабілітацію.

4. Цифрова інклюзія – забезпечення рівного доступу до цифрової інфраструктури, розширення програм підвищення ІТ-грамотності.

5. Моніторинг і оцінка ефективності – запровадження системи показників вимірювання рівня інклюзії на національному та регіональному рівнях (індекс інклюзії, рівень зайнятості вразливих груп, індикатори гендерної рівності тощо).

Отже, інклюзивна політика є невід'ємною складовою стійкого соціально-економічного розвитку України. В контексті післявоєнного відновлення вона набуває статусу ключового механізму формування людського капіталу, соціальної згуртованості та національної єдності.

Реалізація ефективної інклюзивної політики є важливим чинником соціально-економічної стабільності держави, оскільки вона сприятиме зменшенню соціальної нерівності, підвищенню рівня зайнятості та економічної активності населення. Впровадження комплексних заходів у цій сфері також сприятиме посиленню довіри громадян до інститутів влади та формуванню передумов для сталого економічного зростання на засадах соціальної справедливості, рівних можливостей і суспільної солідарності.

В кінцевому підсумку інклюзивна політика в Україні має розглядатися не як складова соціальної сфери, а як стратегічний напрям державної політики відновлення, який забезпечує поєднання економічної ефективності, соціальної солідарності та демократичних цінностей.

Список використаних джерел:

1. Opportunities for All : A Framework for Policy Action on Inclusive Growth. *OECD*. 2018. URL: https://doi.org/10.1787/9789264301665-en.

2. OECD Economic Surveys : Ukraine 2025. *OECD*. 2025. URL: https://doi.org/10.1787/940cee85-en.

ГОНЧАРУК ЮЛІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ВЕРХОВОД ІРИНА**, к.е.н, доцент
кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА ТА ІНКЛЮЗИВНА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДОВІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

У контексті глобальних викликів, таких як економічна нерівність, соціальна ізоляція, погіршення стану довкілля та геополітична нестабільність, концепції соціальної економіки та інклюзивної політики стають важливими інструментами для побудови стійкої та сталої держави. Ці концепції не тільки надають пріоритет економічному зростанню, але й враховують фундаментальну потребу в соціальній справедливості, збалансованому розвитку та рівному доступі до ресурсів. У міру того, як країни прагнуть досягти Цілей сталого розвитку, важливість соціально орієнтованих економічних моделей та інклюзивного врядування стає все більш очевидною [3]. Соціальна економіка – це сектор економіки, що складається з таких організацій, як кооперативи, товариства взаємодопомоги, некомерційні асоціації та соціальні підприємства. Ці організації діють на засадах солідарності, демократичного врядування та соціальної спрямованості. На відміну від традиційних комерційних корпорацій, суб'єкти соціальної економіки реінвестують більшу частину своїх прибутків у досягнення соціальних цілей, розвиток громади та розширення можливостей маргіналізованих груп [1]. Ця модель сприяє зміцненню соціальної згуртованості, зменшенню нерівності та залученню громадян до суспільного життя.

Інклюзивна політика, з іншого боку, стосується урядових стратегій та заходів, спрямованих на забезпечення того, щоб усі особи та соціальні групи – незалежно від статі, віку, здібностей, етнічного походження чи економічного статусу – мали доступ до можливостей та ресурсів, необхідних для гідного життя. Вона включає справедливий доступ до освіти, охорони здоров’я, зайнятості, соціального захисту та політичної участі. Інклюзивна політика не тільки усуває системні бар'єри, але й створює сприятливе середовище для повної реалізації людського потенціалу та соціальної гармонії [3].

Синергія між соціальною економікою та інклюзивною політикою створює потужну основу для сталого розвитку. Разом вони дають змогу урядам і громадянським суспільствам створювати екосистеми, в яких вразливі верстви населення отримують підтримку не через благодійність, а через рівноправну участь в економічному та соціальному житті. Соціальні підприємства, що підтримуються інклюзивною державною політикою, можуть ефективно надавати послуги, створювати робочі місця для незахищених верств населення та стимулювати місцеву економіку. Водночас державні інклюзивні програми можуть сприяти зростанню соціальної економіки за допомогою правових рамок, стимулів для державних закупівель та механізмів фінансування

соціального впливу [4]. У Європі соціальна економіка добре розвинена, вона становить понад шість відсотків від загальної зайнятості та отримує активну підтримку через Європейський план дій у сфері соціальної економіки [2]. Такі країни, як Іспанія, Франція та Італія, інституціоналізували політику, що підтримує розширення цього сектору, особливо в контексті зеленого та цифрового переходу. В Україні розвиток структур соціальної економіки все ще перебуває на початковому етапі, проте останні кроки свідчать про зростання динаміки. Ініціативи, спрямовані на юридичне визнання соціальних підприємств, програми грантів для інклюзивної зайнятості та пілотні проєкти з соціальних контрактів відображають позитивні зрушення в напрямку інтеграції з європейськими моделями.

Однак низка викликів продовжує обмежувати потенціал цих механізмів. Серед них – недостатня обізнаність та освіта громадськості щодо соціального підприємництва, недостатні механізми фінансування, адаптовані до соціальних підприємств, та слабка міжсекторальна співпраця на місцевому рівні [4]. Крім того, фрагментація політики та відсутність національної стратегії перешкоджають масштабуванню успішних моделей. Для подолання цих перешкод необхідний комплексний підхід до політики, що включає розробку національної стратегії соціальної економіки, програми розвитку потенціалу для державних службовців та підприємців, а також підтримку регіональних центрів, що сприяють соціальним інноваціям та інклюзивним послугам.

Підсумовуючи, слід зазначити, що соціальна економіка та інклюзивна політика не є альтернативними або нішевими підходами, а є невід'ємними складовими стійкої та орієнтованої на майбутнє стратегії розвитку. Їх інтеграція надає необхідні інструменти для боротьби з нерівністю, сприяння соціальним інноваціям та вдосконалення рішень на рівні громади. Для таких держав, як Україна, особливо в контексті післявоєнного відновлення та європейської інтеграції, інвестиції в соціальну економіку та інклюзивне врядування є перспективним шляхом до більш справедливого, згуртованого та сталого суспільства.

Список використаних джерел:

1. Defourny J., Nyssens M. Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2017. Vol. 28(6). P. 2469–2497.

2. Європейська комісія. *План дій для соціальної економіки*. 2021. URL: https://ec.europa.eu (дата звернення: 16.09.2025).

3. Програма розвитку ООН (ПРООН). *Доповідь про інклюзивний розвиток та соціальну згуртованість*. 2022. URL: https://www.undp.org (дата звернення: 16.09.2025).

4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Соціальна економіка та криза COVID-19: політичні відповіді*. Париж, 2020. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 19.09.2025).

ГУДЕНКО БОГДАН, аспірант
Науковий керівник – **КОРИТНИК ЛІЛІЯ**, д.е.н., професор кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу імені Миколи Чумаченка
Київського національного економічного університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ГРОШОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДФТГ: НОВЕЛИ ЗАКОНОПРОЄКТУ № 14000

Питання грошового забезпечення добровольчих формувань територіальних громад (ДФТГ) набуло особливої актуальності в умовах триваючої російсько-української війни. Добровольчі підрозділи стали одним із важливих елементів системи національного спротиву, забезпечуючи оборону, охорону критичної інфраструктури, підтримання громадського порядку та допомогу військовим частинам у зоні бойових дій.

Водночас ефективність діяльності таких формувань безпосередньо залежить від належного матеріального та фінансового забезпечення, зокрема від своєчасної виплати грошового забезпечення, соціальних гарантій, страхових виплат тощо.

Згідно із Законом України «Про основи національного спротиву» [2], ДФТГ є воєнізованими підрозділами, створеними для захисту території громади в межах її адміністративно-територіальних кордонів. Їхня діяльність спрямована на такі цілі:

- участь у територіальній обороні;
- протидію диверсійним та терористичним загрозам;
- підтримку правопорядку та безпеки населення;
- взаємодію з військовими частинами Збройних сил України, Національної гвардії України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій тощо.

До початку повномасштабної війни питання фінансування ДФТГ мали переважно добровільний або місцевий характер. Проте з 2022 р. постала потреба у створенні чіткої системи грошового забезпечення, адже добровольці фактично виконують функції державної оборони.

Проєкт Закону про Державний бюджет України на 2026 рік [3] (далі – Законопроєкт № 14000) передбачає виділення рекордного обсягу видатків на національну безпеку і оборону – 2805,8 млрд грн, що становить близько 27,2 % прогнозованого ВВП України. З них [3]:

- 2355,4 млрд грн – кошти загального фонду державного бюджету;
- 220,4 млрд грн – кошти спеціального фонду державного бюджету;
- 200 млрд грн – резерв для фінансування сектору безпеки та оборони (у тому числі для потреб територіальних громад).

Отже, фактично уперше після повномасштабного вторгнення рф створюється значний резервний фінансовий ресурс, який може бути використаний для забезпечення потреб оборонних підрозділів, включно з ДФТГ.

Також у Законопроєкті № 14000 закладено підвищення базових соціальних

показників:

- прожитковий мінімум на одну особу з 1 січня 2026 р. – 3209 грн;
- мінімальна заробітна плата – 8647 грн.

Оскільки система грошового забезпечення ДФТГ в переважній більшості розраховується на основі мінімальних соціальних стандартів (коефіцієнтів, кратності, доплат тощо), підвищення цих показників створює правові підстави для перегляду ставок грошового забезпечення членів ДФТГ.

В таблиці розглянемо детальніше вплив новел Законопроєкту № 14000 на систему грошового забезпечення ДФТГ.

Таблиця 1 - Вплив новел Законопроєкту № 14000 на систему грошового забезпечення ДФТГ

Позитивні аспекти	Ризики та виклики
Підвищення оборонних видатків і створення резервного фонду відкриває можливість централізованої підтримки ДФТГ з боку держави	Законопроєкт № 14000 не містить окремої статті, присвяченої саме ДФТГ, тому необхідне додаткове врегулювання через постанови Кабінету міністрів України або накази Міністерства оборони України
Зростання соціальних стандартів створює передумови для збільшення базового грошового забезпечення членів ДФТГ	Недостатньо фінансово забезпечені (автономні) громади можуть не мати достатніх ресурсів для виплат членам ДФТГ навіть за наявності формальних гарантій
Збільшення доходів місцевих бюджетів дозволяє громадам самостійно встановлювати додаткові стимули для членів ДФТГ	Якщо інфляція або дефіцит бюджету перевищать прогноз, можливі затримки фінансування або скорочення виплат членам ДФТГ
Законопроєкт № 14000 закріплює курс на систематизацію виплат та створює правову основу для актуалізації рівня грошового забезпечення ФДТГ, в тому числі шляхом розробки спеціалізованого закону	Необхідно чітко визначити, які саме категорії членів ДФТГ мають право на грошове забезпечення (постійні, залучені тимчасово, резервісти тощо)

Джерело: складено автором за результатами опрацювання [1; 4–5]

Ефективна реалізація положень Законопроєкту № 14000 щодо грошового забезпечення ДФТГ потребує узгоджених дій як на державному, так і на місцевому рівнях влади. Враховуючи значення добровольчих підрозділів для системи національного спротиву, фінансово-правові механізми їхнього забезпечення мають бути чітко визначені, прозорі та стійкі до кризових впливів.

У цьому контексті пропонуємо практичні кроки, спрямовані на підвищення ефективності фінансування та мотивації членів ДФТГ для органів місцевого самоврядування та державних органів влади.

Органи місцевого самоврядування є ключовими суб’єктами у забезпеченні діяльності добровольчих формувань, адже саме на їхньому рівні формується фінансова база, здійснюється оперативне управління ресурсами та визначаються пріоритети використання коштів громади. Для забезпечення стабільного функціонування ДФТГ було б доцільним [1; 5]: 1) провести аудит

ефективності фінансування та забезпечення ДФТГ; 2) розробити місцеві регламенти грошового забезпечення ДФТГ; 3) створити резервний фонд громади для фінансування ДФТГ у період підвищеної безпекової загрози, проведення мобілізаційних заходів або надзвичайних ситуацій; 4) забезпечити прозорість та відкритість бюджетного процесу.

Роль державних органів полягає у створенні нормативно-правової та фінансової основи для сталого функціонування системи територіальної оборони. Для цього доцільно реалізувати такі заходи [1; 4–5]:

1) розробити підзаконний нормативний акт, який визначатиме, зокрема структуру грошового забезпечення членів ДФТГ, порядок нарахування і виплати коштів, механізми компенсації витрат, пов'язаних із виконанням службових обов'язків;

2) інтегрувати добровольчі формування у систему державного фінансового контролю;

3) передбачити систему соціального та страхового захисту для членів ДФТГ, що включатиме страхування життя і здоров'я добровольців, виплату одноразової допомоги у разі поранення, інвалідності або загибелі, а також можливість нарахування стажу та пільг, аналогічних тим, що передбачені для військовослужбовців;

4) розширити систему державних субвенцій громадам, які мають діючі або активні ДФТГ.

Отже, новели Законопроєкту № 14000 формують важливі фінансові передумови для зміцнення системи грошового забезпечення ДФТГ. Збільшення оборонних видатків, підвищення соціальних стандартів і розширення фінансової самостійності місцевих бюджетів створюють реальну можливість для стабільного фінансування ДФТГ. Водночас повноцінна реалізація цих можливостей потребує чіткої нормативної деталізації, збалансованості між державним і місцевим фінансуванням, а також ефективного механізму контролю за цільовим використанням коштів.

Таким чином, Законопроєкт № 14000 можна розглядати як фінансово-бюджетну основу для подальшого удосконалення системи матеріального стимулювання членів ДФТГ – одного з найважливіших елементів національної безпеки України у воєнний та післявоєнний періоди.

Список використаних джерел:

1. Петруха С. В., Петруха Н. М., Клименко К. В. Фінансова інклюзія: прагматизм та дисемінація. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 2 (08). С. 58–74. URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-9 (дата звернення: 27.10.2025).

2. Про основи національного спротиву. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text (дата звернення: 27.10.2025).

3. Проєкт Закону про Державний бюджет України на 2026 рік. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57325 (дата звернення: 27.10.2025).

4. Petrukha N. M., Petrukha S. V., Hudenko B. O., Hudenko O. D. The Policy of Heroes – A New Philosophy of Veteran Business. *Business Inform*. 2024. Vol. 1, no. 552. P. 392–404. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-392-404 (date of access: 27.10.2025).

5. Petrukha N., Petrukha S., Hudenko B. Financial support of volunteer formations of territorial communities: issues of theory and practice. *Naukovi pratsi NDFI*. 2025. Vol. 2025, no. 1. P. 36–51. URL: https://doi.org/10.33763/npndfi2025.01.036 (date of access: 27.10.2025).

ГУТЯНСЬКА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **БОГАЦЬКА НАТАЛІЯ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

БАР'ЄРИ ЯКІ СТРИМУЮТЬ РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Соціальне підприємництво в Україні набирає популярності завдяки поєднанню підприємницької діяльності з вирішенням ключових соціальних, екологічних та економічних проблем. В умовах сьогодення, коли Україна стикається з наслідками війни, зростанням безробіття серед вразливих груп та регіональною нерівністю, цей сектор набуває особливої актуальності. Зокрема, через постійні обстріли та бойові дії кількість людей з інвалідністю перевищила 3 млн станом на кінець 2023 року, що підкреслює потребу в інклюзивних рішеннях. За даними 2023 року, в Україні функціонує близько 1000 соціальних підприємств, які працюють у сферах освіти, підтримки вразливих груп, екології та інклюзії, забезпечуючи зайнятість і демонструючи потенціал для позитивних суспільних змін. Проте розвиток сектору гальмують системні бар'єри: правова невизначеність, обмежений доступ до фінансування, низька обізнаність суспільства та недостатня державна підтримка [1].

Соціальне підприємництво є унікальним феноменом, який займає проміжне місце між традиційним бізнесом і благодійністю. Його функціонування базується на гібридній моделі, що поєднує принципи економічної ефективності з глибокою соціальною місією. Розуміння цих особливостей є ключовим для оцінки їхнього впливу на суспільство та економіку. Соціальне підприємництво в Україні має значний потенціал для вирішення актуальних соціальних проблем, але його розвиток гальмують системні бар'єри: правові, фінансові, організаційні, інформаційні та культурні. Ці перешкоди обмежують доступ до ресурсів, ускладнюють масштабування ініціатив та стримують прогрес сектору, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності [2].

Відсутність чіткого законодавства про соціальне підприємництво є одним із ключових факторів, що стримують розвиток сектору. В Україні немає окремого закону, який би визначав статус соціальних підприємств, що створює правову невизначеність. Це ускладнює вибір організаційно-правової форми (наприклад, ТОВ чи ФОП) для діяльності з соціальними цілями, а також обмежує доступ до податкових пільг та державної підтримки. Згідно з «Зеленою книгою» про соціальне підприємництво, відсутність нормативного визначення ускладнює позиціонування таких бізнесів на ринку, зокрема в контексті отримання фінансування чи участі в державних програмах [3].

Соціальні підприємства стикаються з труднощами в управлінні, маркетингу та логістиці. Брак кваліфікованих кадрів, спричинений міграцією та нестабільною ситуацією в країні, ускладнює розвиток організаційних спроможностей. Комунікаційні бар'єри знижують видимість соціальних

ініціатив на ринку, а труднощі з просуванням соціальної місії призводять до низького попиту на продукцію чи послуги.

Низька обізнаність суспільства про соціальне підприємництво та стереотипи, що бізнес існує лише заради прибутку, обмежують попит на продукцію соціальних підприємств. Плутанина між благодійністю та соціальним бізнесом породжує недовіру серед споживачів. Культурні бар'єри також ускладнюють сприйняття соціального підприємництва як окремої моделі, що поєднує комерційні та соціальні цілі [4].

Для забезпечення сталого розвитку соціального підприємництва в Україні необхідний комплексний підхід, який враховує правові, фінансові, організаційні, інформаційні та культурні бар'єри, а також сучасні виклики, зокрема воєнний стан та економічну нестабільність.

Для усунення правової невизначеності необхідно розробити та ухвалити спеціалізований закон про соціальне підприємництво, який визначить критерії реєстрації, юридичний статус і пільги. Адаптація європейських моделей (наприклад, польської чи німецької, де соціальні підприємства мають зниження ПДВ до 5–7%) може спростити реєстрацію, скоротивши бюрократичні витрати з 40 до 10–15 годин на тиждень. Запровадження онлайн-платформ для реєстрації та консультацій, особливо в регіонах, постраждалих від війни (наприклад, Донбас), полегшить доступ до процедур. Гармонізація організаційно-правових форм (ТОВ, ФОП) для соціальних цілей сприятиме чіткому позиціонуванню на ринку та доступу до державних програм.

Для вирішення проблеми обмеженого фінансування необхідно створити спеціалізовані фонди та державні субсидії. Запровадження низьковідсоткових кредитів (3–5% річних) зменшить залежність від комерційних банків. Розширення співпраці з міжнародними організаціями, такими як WNISEF чи ПРООН, дозволить створювати цільові фонди (від 100 тис. до 1 млн грн на проєкт). Розвиток державно підтримуваних краудфандингових платформ підвищить довіру громадян і забезпечить стабільне залучення коштів [5].

Організаційні бар'єри, такі як брак кваліфікованих кадрів і логістичні труднощі, можна подолати через створення екосистем підтримки. Регіональні центри, запропоновані у «Білій книзі», надаватимуть консультації, тренінги та менторські програми. У воєнний час онлайн-платформи для навчання та нетворкінгу компенсуватимуть міграцію фахівців. Партнерства з університетами сприятимуть підготовці кадрів, а співпраця з волонтерськими організаціями допоможе вирішити логістичні проблеми, особливо в зонах ризику [6].

Підвищення видимості соціальних підприємств потребує цілеспрямованих маркетингових кампаній. Національні медіа-кампанії, що популяризують успішні кейси, такі як «Veterano Pizza» чи «Горіховий дім», збільшать попит на продукцію. Активне використання соціальних мереж для просування соціальної місії підвищить довіру споживачів і розширить аудиторію.

Для подолання стереотипів про «бізнес заради прибутку» та плутанини між благодійністю і соціальним підприємництвом необхідно впроваджувати

освітні програми. Шкільні та університетські курси з соціального підприємництва допоможуть сформувати розуміння моделі «подвійного впливу» (прибуток + соціальна користь). Просвітницькі ініціативи, що підкреслюють історії переселенців і ветеранів, які створюють соціальні підприємства, сприятимуть зменшенню недовіри та мотивуватимуть суспільство [7].

В Україні соціальне підприємництво відіграє критично важливу роль, особливо в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення, оскільки воно:

- Сприяє реінтеграції та створює можливості для працевлаштування та соціальної адаптації ветеранів, ВПО та осіб, які постраждали від конфлікту;
- Підтримує громади та забезпечує необхідними послугами та товарами локальні громади, які втратили доступ до традиційного бізнесу;
- Розвиває місцеву економіку та залучає інвестиції та створює економічну активність на місцевому рівні, сприяючи стійкому відновленню.

Соціальне підприємництво в Україні має значний потенціал для вирішення соціальних, екологічних та економічних проблем, особливо в умовах війни та нестабільності. Проте правові, фінансові, організаційні, інформаційні та культурні бар'єри стримують його розвиток. Для їх подолання необхідні комплексні заходи: ухвалення спеціалізованого законодавства, створення фінансових фондів, розвиток екосистем підтримки, маркетингові кампанії та просвітницькі програми. Ці кроки сприятимуть сталому розвитку сектору, підвищенню його конкурентоспроможності та посиленню внеску у розв’язання суспільних викликів.

Список використаних джерел:

1. Як соціальний бізнес може трансформувати Україну після війни : веб-сайт. URL: https://cs.detector.media/blogs/texts/185889/2024-02-15-yak-sotsialnyy-biznes-mozhe-transformuvaty-ukrainu-pislya-viyny/ (дата звернення 23.09.2025).
2. Виклики та перешкоди розвитку соціального бізнесу в Україні: веб-сайт. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/items/fc5aa7c5-235b-4d3e-95b6-fab5e19d1403 (дата звернення 23.09.2025).
3. Зелена книга соціального підприємництва в Україні : веб-сайт. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/zelena-knyha-sotsial-noho-pidpryiemnytstva-v-ukraini/ (дата звернення 23.09.2025).
4. Проблеми розвитку соціального підприємництва : веб-сайт. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2666 (дата звернення 23.09.2025).
5. Богацька Н. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-4
6. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга : веб-сайт. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/rozvytok-sotsial-noho-pidpryiemnytstva-v-ukraini-bila-knyha/ (дата звернення 23.09.2025).
7. Як розвивати соціальне підприємництво: особливості бізнесу та українські кейси : веб-сайт. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi (дата звернення 23.09.2025).

ДЕРКАЧ АЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – КУЛЬГАНІК ОКСАНА, к. е. н., доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій.
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

ІМПАКТ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Простими словами, імпакт-інвестування - це коли ви вкладаєте гроші не лише для того, щоб отримати власну вигоду і заробити, а й принести якусь користь світу. Наприклад, коли ви спеціально шукаєте компанії чи проєкти, які крім прибутку приносять користь суспільству або екології, і це можна виміряти. Тобто, якщо коротко, це інвестиції з подвійною метою: фінансова віддача + реальна користь [1].

Імпакт-інвестування відрізняється від інших типів інвестицій трьома принципами:

1. Очікування, що гроші повернуться. Коли ви вкладаєте гроші, як і будь-який інвестор, ви сподіваєтеся отримати фінансовий прибуток, але він може бути різним: меншим, таким же або навіть більшим, ніж на звичайному ринку.
2. Ви не просто хочете заробити, а й цілеспрямовано шукаєте компанії, що вирішують проблеми суспільства й допомагають природі.
3. Звітність. Ви перевіряєте і доводите, що ваша інвестиція справді допомагає і скільки користі приніс ваш внесок [1].

Головне в імпакт-інвестуванні – це не думати, що це виключно благородні цілі. Проєкти в цьому руслі мають цілком прибуткові результати, але мають на меті ще й відповідальність перед суспільством. Цей вид інвестування має інший підхід на відміну від класичного. Імпакт-інвестиції – це про заробляти чесно, але не завдавати шкоди планеті, не використовувати людей і не поглиблювати соціальні проблеми, в той час як традиційні інвестиції про якнайбільший прибуток за будь-яку ціну [2].

На жаль, навіть на світовому рівні ринок імпакт-інвестицій поки що невеликий, тому саме для українських інвесторів є такі варіанти:

1. Звернутись за кордон. Можна вкласти кошти через спеціалізований швейцарський фонд, який пропонує готові інструменти. Але гроші, скоріш за все підуть на підтримку далекого від України підприємства.
2. Почати робити це самостійно в Україні. Самотужки розвивати імпакт-інвестування, використовуючи найкращий міжнародний досвід як зразок.

Хоча ринок імпакт-інвестицій стає цікавим та популярним, інвестори мають досить багато проблем. Ось головні з них:

1. Недолік капіталу з огляду на високий ризик/прибуток;
2. Недолік високоякісних інвестицій пропозицій;
3. Недолік інституційних структур, що задовольняють потреби інвесторів;
4. Відсутність єдиного тлумачення поняття «ринок імпакт-інвестицій» і його сегментів;
5. Недостатня кількість досліджень та інформації;

6. Складність в оцінці впливу, недостатня кількість методик;
7. Недостатня кількість фахівців у цій галузі з відповідними навичками;
8. Недостатня державна підтримка ринку імпакт-інвестицій [3].

Імпакт-інвестування – це еволюція капіталу: від сліпої гонитви за максимальним прибутком до свідомого заробітку. Це інструмент, який вимагає не просто грошей, а й доказів реальної користі. Наразі цей ринок – це першопрохідник: він нарощує популярність, але зіштовхується з низкою проблем. Для України це виклик: або користуватися «чужими» фондами, або будувати власну екосистему впливових інвестицій, використовуючи світовий досвід.

Список використаних джерел:

1. Блог. Інвесторам. Імпакт-інвестування – новітня фінансова стратегія URL: https://promprylad.ua/ua/impact-investing-undp/
2. Головна. Блог. Імпакт-інвестування 2 в 1: дохід і користь для суспільства...URL: https://invest.smf.org.ua/impakt-investuvannya-v-ukrayini-2-v-1/
3. Тищенко В.В. Впровадження імпакт-інвестування в Україні. Економіка і суспільство. 2018. Випуск №16. С. 518-519. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/78.pdf

ДРОВ'ЯНІКОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ**, д.е.н, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ВАЛЮТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ НА МАКРО ТА МІКРОРІВНЯХ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

На макрорівні валютне регулювання виконує функцію своєрідного «захисного щита», який оберігає економіку від надмірного припливу міжнародного капіталу та раптових відтоків, що можуть спричинити валютні кризи. Уряди та центральні банки мають запроваджувати ефективні механізми контролю трансграничних розрахунків, підтримувати стабільність національних валютних курсів і попереджувати надмірно ризикові спекуляції. Відсутність належного регулювання може призвести до різких коливань ліквідності банків, що загрожує не лише їхній діяльності, а й фінансовій стабільності країни. Це особливо важливо для економік, що розвиваються, де чіткі правила валютного регулювання є ключовим чинником залучення іноземних інвестицій і забезпечення довіри інвесторів.

На мікрорівні валютне регулювання безпосередньо впливає як на діяльність банків, так і на їхніх клієнтів – фізичних та юридичних осіб. Для банків дотримання вимог валютного законодавства є невід'ємною частиною всіх операцій, починаючи від відкриття рахунків для нерезидентів і закінчуючи проведенням валютних угод та обслуговуванням експортно-імпортних контрактів [1, 2]. Порушення або неправильне застосування норм регулювання може спричинити суттєві фінансові санкції або навіть призвести до втрати ліцензії. Для клієнтів банків невміння правильно дотримуватися правил або спроба їх обійти тягне за собою не лише фінансові втрати, а й юридичну відповідальність. Саме тому банки повинні забезпечувати прозоре інформування та підвищувати рівень обізнаності клієнтів щодо всіх процедур, пов'язаних із валютними обмеженнями.

Сучасна епоха цифровізації радикально трансформує систему валютного регулювання, змінюючи не лише швидкість, а й характер руху грошових потоків. Новітні технології спрощують доступ до міжнародних транзакцій і відкривають додаткові канали для переміщення капіталу, тоді як поява фінтех-компаній та електронних платіжних сервісів створює для клієнтів альтернативу традиційним банківським посередникам у здійсненні валютних операцій [3, 4]. Одночасно перед державою постає завдання впровадження ефективних інструментів моніторингу, які забезпечують прозорість і законність фінансових розрахунків, не стримуючи інноваційний розвиток фінансового ринку. У цьому контексті критично важливим стає забезпечення оптимального балансу між відкритістю для нових технологій та захистом національних економічних інтересів.

У банківській сфері цифрові платформи відкривають можливості для

швидкого масштабування операцій, розширення клієнтської бази та підвищення ефективності внутрішніх процесів. Водночас ці ж переваги можуть стати джерелом ризиків, якщо регуляторна система не встигає адаптуватися до стрімкого розвитку технологій. Зокрема, швидке поширення криптовалют, які функціонують поза межами традиційних кордонів і регуляторних норм, створює потенційні загрози обходу валютних обмежень та анонімного переміщення коштів. У таких умовах банківські установи вимушені впроваджувати більш складні процедури ідентифікації та контролю операцій, а також використовувати аналітичні системи для виявлення підозрілих транзакцій [5, 6, 7]. Саме тому значущість валютного регулювання в сучасному цифровому середовищі постійно зростає.

Особливу увагу слід приділяти взаємодії між різними юрисдикціями, адже в умовах глобалізації валютне регулювання вже не може розглядатися виключно в рамках національних кордонів. Глобальні фінансові операції та взаємодія банків через кореспондентські рахунки формують складну систему, де норми валютного регулювання можуть перекривати одна одну та створювати суперечності. Крім того, зміни у міжнародних стандартах, зокрема рекомендації МВФ та інших світових організацій, вимагають від національних регуляторів внесення відповідних коректив у власну валютну політику для забезпечення її відповідності глобальним вимогам. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на бізнес-процеси банківських установ, які мають залишатися конкурентоспроможними, водночас суворо дотримуючись вимог регуляторних систем інших держав. Крім того, у сучасному контексті цифровізації і розвитку фінтех-технологій виникає додатковий виклик – забезпечення безпеки електронних валютних операцій та захисту даних клієнтів, що стає невід'ємною частиною ефективного валютного регулювання.

У сучасних умовах, коли на фінансовому ринку постійно з'являються численні нові продукти та послуги, підходи до валютного регулювання повинні бути гнучкими та адаптивними. Традиційні методи часто не встигають реагувати на інновації, а надмірно суворі обмеження можуть стримувати розвиток банківських установ і впровадження нових технологій. Успішні держави прагнуть запровадити концепцію «розумного регулювання», яка поєднує відкритість до високотехнологічних фінансових продуктів із визначенням чітких «червоних ліній» для протидії відмиванню коштів, фінансуванню тероризму та іншим незаконним практикам. Саме в цьому контексті особливо важливо досліджувати сутність валютного регулювання та його трансформації в епоху цифровізації, щоб визначити, як ефективно управляти інноваціями, не ставлячи під загрозу фінансову безпеку.

Таким чином, дослідження теми валютного регулювання в умовах цифровізації підтверджує її високу актуальність і комплексний характер, охоплюючи фінансові, правові, технологічні та управлінські аспекти. Ефективне регулювання забезпечує захист національної економіки від внутрішніх і зовнішніх ризиків, підтримує стійкий розвиток банківського сектору та сприяє адаптації до сучасних технологічних можливостей. Успішна

реалізація політики валютного регулювання вимагає прозорих правил для учасників ринку та здатних до гнучкої реакції державних інституцій, що дозволяє поєднувати інновації з фінансовою і економічною безпекою.

Список використаних джерел

1. Суржинський М. Дослідження принципів регулювання та контролю банківської діяльності в Україні. Юридичний журнал. 2004. №8. С. 83–93.
2. Гатаулліна Е.І., Маршук Л.М. Оцінка ефективності роботи українських комерційних банків. Журнал “Економіка та суспільство”. 2017. №17. С. 516–521.
3. Криштанович М. Підходи до оцінки результативності діяльності органів місцевого самоврядування в контексті публічного управління. Наукові інновації та технології. 2024. №3(31). С. 238–246.
4. Криштанович М. Роль інтелектуальних технологій у вдосконаленні управлінських процесів публічної служби в контексті Суспільства 5.0. Журнал «Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві». 2024. №4(54). С. 71–79.
5. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Вплив трудової міграції на кадрову стабільність підприємств. Наукові інновації та передові технології. 2024. №10(38). С. 190–201.
6. Кравцова А., Янчук Т. Застосування цифрових інструментів у маркетингових процесах. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. №2(11). С. 75–81.
7. Штангрет А., Силкін О. Проблеми безпеки управління персоналом у швидкозмінному зовнішньому середовищі. Наукові інновації та передові технології. 2024. №9(37). С. 227–237.

ДРОВ'ЯНІКОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ**, д.е.н, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ВАЛЮТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ВАЛЮТНІ ОБМЕЖЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Валютне регулювання є важливою складовою економічної політики держави, спрямованою на контроль обігу іноземної валюти, здійснення валютних операцій і підтримання стабільності фінансової системи. Воно належить до фінансового права, визначає правила використання валюти, здійснює контроль за операціями та встановлює відповідальність за їх порушення. Головним органом валютного регулювання є Національний банк України, який визначає правила функціонування валютного ринку, контролює його діяльність і впливає на курс гривні [5].

Основна мета валютного регулювання — забезпечення стабільності національної валюти, захист економічного суверенітету та інтеграція у світову економіку. Воно охоплює правові, адміністративні й економічні заходи, спрямовані на впорядкування валютних операцій, зниження ризиків і запобігання незаконним фінансовим потокам.

Важливу роль у системі валютного регулювання відіграють валютні обмеження — адміністративні заходи, що контролюють рух капіталу, підтримують стабільність платіжного балансу та зменшують масштаби тіньової економіки. З 2019 року Україна поступово лібералізує валютний ринок: скасовано обов'язковий продаж валютної виручки, спрощено правила інвестування за кордон і знижено адміністративний тиск. Водночас під час кризових ситуацій, таких як девальвація гривні чи воєнні дії, валютні обмеження можуть посилюватися [1; 2; 4].

Попри позитивні зміни, система валютного регулювання стикається з проблемами — високою доларизацією, ризиком нелегальних операцій і залежністю від зовнішнього фінансування. Перспективи розвитку полягають у подальшій лібералізації, цифровізації валютного контролю та гармонізації законодавства з міжнародними стандартами в межах співпраці з ЄС і МВФ. Валютні обмеження залишаються важливим інструментом стабілізації економіки, а їх ефективне поєднання з ринковими механізмами забезпечує баланс між фінансовою стабільністю та економічною свободою [6].

Досягнення цілей валютного регулювання можливе за дотримання основних принципів — свободи валютних операцій, пропорційності обмежень і впровадження інноваційних фінансових технологій.

До основних принципів валютного регулювання належать свобода валютних операцій, пропорційність обмежень, інноваційність, підтримка економічного зростання через інвестиції та розвиток експортоорієнтованих галузей, гармонізація законодавства з міжнародними стандартами, гнучкість валютного курсу відповідно до ринкових умов і ефективна взаємодія між

державними органами — НБУ, Кабінетом Міністрів, податковими та митними службами. Важливим є й принцип законності, який гарантує правову основу всіх валютних операцій і передбачає дотримання вимог законодавства, зокрема Закону України «Про валюту і валютні операції» №2473-VIII, постанов НБУ та інших нормативних актів [8].

Принцип законності є фундаментом валютного регулювання, оскільки забезпечує стабільність ринку, захист економічної безпеки та прав учасників валютних відносин. Його дотримання допомагає запобігати корупції та нелегальному обігу валюти. В Україні реалізація цього принципу здійснюється через оновлення законодавства, ефективний контроль НБУ та імплементацію міжнародних стандартів, що сприяє прозорості політики, інтеграції у світову фінансову систему та залученню інвестицій [5; 6; 8].

НБУ відіграє центральну роль: здійснює валютний контроль, ухвалює нормативні акти, встановлює правила для банків та адаптує їх до економічної ситуації. Валютні обмеження використовуються для стабілізації економіки, контролю за валютними операціями, захисту гривні та запобігання кризам, регулюючи попит і пропозицію та зберігаючи золотовалютні резерви [10].

Діють ліміти на перекази за кордон, обов'язкова репатріація валютної виручки, обмеження на купівлю іноземної валюти, а також ліцензування валютних операцій. У кризових ситуаціях застосовуються обов'язковий продаж частини виручки та ліміти на зняття готівки [7].

Під час війни валютні обмеження виконують функцію кризового управління, запобігаючи коливанням курсу, дефіциту валюти та відтоку капіталу, забезпечуючи фінансову стійкість і стабільність банківської системи. З 10 вересня 2024 року НБУ частково пом'якшив окремі обмеження, водночас посиливши контроль за непродуктивним відпливом капіталу. Наприклад, державним підприємствам дозволено купувати валюту для придбання квот на компенсацію викидів CO_2, що сприяє міжнародній співпраці та підтримці обороноздатності країни.

По-друге, розширено можливості виплат за договорами перестрахування з іноземними ядерними страховими пулами: тепер дозволено не лише перераховувати премії та виплати, а й сплачувати бонуси за беззбитковість, що зміцнює довіру партнерів і стабільність страхування.

По-третє, українським суб'єктам електронної комерції, зареєстрованим у країнах ЄС, дозволено купувати та переказувати валюту для сплати ПДВ. Це підтримує малий і середній бізнес, полегшує просування українських товарів на європейських ринках і не створює ризиків для резервів.

По-четверте, НБУ запровадив можливість компенсації сплачених купонних платежів за єврооблігаціями з власної валюти підприємств, що стимулює своєчасну репатріацію валютної виручки та фінансову стабільність. Відшкодування можливе лише за рахунок власної іноземної валюти, що не отримана як кредит або позика від резидентів, та не впливає на міжнародні резерви.

Для обмеження відтоку капіталу НБУ заборонив розрахунки картками за

кордоном у валюті за ювелірні вироби, дорогоцінні метали, монети та подібні товари, встановивши ліміт 100 тис. грн/міс. Ліміт 500 тис. грн/міс. запроваджено для операцій з нерухомістю за кордоном, включно з оплатою комісій, проживання та супутніх послуг.

Зміни закріплені постановою НБУ від 6 вересня 2024 року №108 і свідчать про прагнення поступово лібералізувати валютний ринок, зберігаючи фінансову стабільність.

Основними проблемами валютного регулювання залишаються недосконалість законодавчої бази, наявність обмежень для суб'єктів господарювання, труднощі з репатріацією дивідендів і відкриттям рахунків за кордоном, значна частка тіньових операцій, нестабільність курсу гривні та недостатній контроль за міжнародними розрахунками.

Подальший розвиток валютного регулювання в Україні пов'язаний із наближенням нормативної бази до стандартів ЄС і МВФ, що передбачає спрощення процедур валютного контролю, підвищення прозорості бізнес-середовища та поступову лібералізацію валютного ринку — зменшення обмежень на перекази й відкриття закордонних рахунків, що сприятиме зростанню інвестицій та економіки загалом.

Важливу роль відіграє цифровізація: автоматизація валютного контролю, використання блокчейн-технологій та впровадження цифрової гривні підвищують прозорість і ефективність регулювання. Необхідно також зміцнювати довіру до банківської системи через гарантування безпеки депозитів та відкритість діяльності фінансових установ.

Ключовим є розширення міжнародної співпраці: участь України в програмах МВФ, Світового банку та інших інституцій сприятиме боротьбі з незаконними фінансовими потоками та інтеграції у світову фінансову систему.

Отже, валютне регулювання залишається важливим інструментом стабільності гривні, контролю над доларизацією та протидії зовнішнім шокам. Ефективне регулювання підвищує макроекономічну стабільність, міжнародну репутацію країни та добробут громадян. Узгоджені з міжнародними стандартами гнучкі й прозорі механізми сприятимуть зміцненню економіки та підвищенню конкурентоспроможності України на світовій арені.

Список використаних джерел

1. Задоя А.О., Магдіч А.С., Задоя О.А. Макроекономічні критерії конвергенції у валютно-фінансовій сфері та їх застосування для України. *Академічний огляд, 2022,* №2(57), с. 5–23.

2. Латковський П. П. у праці «Особливості валютного нагляду в умовах військової агресії». Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 17 червня 2022 р., т. 2: Гельветика, 2022, с. 57–59. URL: https://dspace.onua.edu.ua/items/541f98bb-b395-41a2-a48a-66dbd4830b39

3. Дані щодо валютного ринку України. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms

4. Місяць Н.О. Інструменти регулювання валютних відносин: класифікація та особливості використання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 2015, Вип. 20(4), с. 233–238.

5. Національний банк України пом'якшує валютні обмеження для бізнесу та водночас посилює окремі норми для запобігання непродуктивному відпливу капіталу. URL: https://surl.li/pyfdit

6. Національний банк України уточнив низку валютних обмежень. URL: https://surl.lt/wdzxnl
7. Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри : матеріали IX міжнар. науково-практич. конфер. (28 жовтня 2022 року, м.Черкаси). М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2022. – 95 с.
8. Закон України «Про валюту і валютні операції» від 21 червня 2018 року №2473-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text
9. Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про операції з валютними цінностями» від 2 січня 2019 року №2. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0002500-19#n24
10. Постанова Правління НБУ «Про роботу банківської системи в період воєнного стану» від 24 лютого 2022 року №18. *Офіційний вісник України*, 2022, №19.
11. Степаненко Р., Олійник К. Валютні обмеження в Україні у 2024 році. URL: https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=9d4700f5-ea0a-424c-b41c-4752ac957da6

ДРОВ'ЯНІКОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ, д.е.н, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ГРОШОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Грошовий ринок є важливою частиною фінансової системи, що виконує функцію забезпечення короткострокової ліквідності економіки та сприяє раціональному розподілу фінансових ресурсів між суб'єктами господарської діяльності. Це ринок, на якому відбуваються операції з короткостроковими фінансовими інструментами, зокрема депозитами, векселями, облігаціями з близьким терміном погашення, комерційними паперами та іншими подібними активами. Основним завданням грошового ринку є тимчасовий перерозподіл грошових коштів між економічними агентами, які володіють надлишковими ресурсами, та тими, хто має їх нестачу.

Грошовий ринок виступає важливою ланкою, що поєднує центральний банк, комерційні банки, корпорації та інші фінансові організації. Його головне завдання полягає у підтриманні ліквідності, тобто можливості оперативно й без значних втрат конвертувати активи у грошові кошти. Суб'єкти грошового ринку звертаються до нього для покриття короткострокових фінансових потреб – від усунення бюджетного дефіциту й здійснення поточних розрахунків до ефективного управління ліквідністю. Так, банки можуть використовувати цей ринок для залучення ресурсів з метою виконання власних короткострокових зобов'язань перед клієнтами або дотримання встановлених центральним банком нормативів.

Однією з ключових характеристик грошового ринку є висока ліквідність та короткостроковість здійснюваних операцій. Як правило, угоди тут укладаються на період, що не перевищує одного року, що робить цей сегмент фінансової системи особливо гнучким і чутливим до коливань економічного середовища. Саме завдяки цим властивостям грошовий ринок забезпечує важливу підтримку стабільності фінансової системи, дозволяючи оперативно реагувати на зміни у співвідношенні попиту і пропозиції грошей та зберігати економічну рівновагу.

Центральний банк займає провідне місце на грошовому ринку, адже саме він регулює обсяги грошової маси та визначає рівень процентних ставок. Використовуючи інструменти монетарної політики, зокрема операції на відкритому ринку, зміну облікової ставки чи встановлення резервних вимог для банків, він формує умови ліквідності в економічній системі. Так, у разі зростання інфляційного тиску центральний банк може підвищити процентні ставки або обмежити грошову пропозицію. Це ускладнює доступ до дешевих кредитів, знижує рівень споживчого попиту й допомагає стримувати інфляцію. Натомість під час економічного спаду чи рецесії він, навпаки, може знизити ставки або збільшити обсяги грошей в обігу, стимулюючи інвестиції та активізацію споживання.

Грошовий ринок виступає також важливим показником економічної ситуації в країні. Коливання відсоткових ставок чи зміни обсягів операцій на ньому можуть відображати макроекономічні процеси, зокрема підйом або спад ділової активності, інфляційні чи дефляційні тенденції. Наприклад, підвищення ставок на грошовому ринку може свідчити про зростання попиту на грошові ресурси або про посилення монетарної політики з боку центрального банку.

Крім цього, грошовий ринок виконує низку ключових функцій, серед яких – підтримка ліквідності, регулювання рівня відсоткових ставок, реалізація монетарної політики, фінансування державних потреб і перерозподіл фінансових ресурсів між різними секторами економіки. Він забезпечує учасникам можливість оперативно отримати короткострокове фінансування або швидко конвертувати активи у грошові кошти. Відсоткові ставки, що формуються на грошовому ринку, визначають вартість кредитних і депозитних операцій у масштабах усієї економіки та виступають орієнтиром для інших фінансових ринків. Саме через грошовий ринок центральний банк реалізує інструменти монетарної політики, регулюючи ліквідність та процентні ставки, тоді як уряд використовує його для залучення ресурсів з метою покриття дефіциту бюджету.

Грошовий ринок України істотно трансформувався під впливом воєнних дій, що тривають з 2022 року. Його функціонування в умовах війни характеризується новими викликами, серед яких – економічна нестабільність, зростання інфляційного тиску, бюджетний дефіцит та потреба у зміцненні фінансової системи для гарантування обороноздатності держави.

Національний банк України (НБУ), реагуючи на виклики, спричинені війною, запровадив низку заходів для стабілізації економічної ситуації. Одним із ключових рішень стало підвищення облікової ставки у червні 2022 року до 25% — найвищого рівня за кілька десятиліть. Цей крок мав на меті стримати інфляційні процеси, яка за підсумками року досягла 26,6%, та зберегти довіру до гривні. Додатково, у липні 2022 року НБУ зафіксував офіційний курс гривні до долара США на позначці 36,57 грн/дол., що сприяло стабілізації валютного ринку та зменшенню ризиків для учасників зовнішньоекономічної діяльності. Через значний бюджетний дефіцит, який у 2023 році прогнозувався на рівні близько 20% ВВП, Нацбанк був змушений вдаватися до емісійного фінансування військових потреб. Зокрема, у 2022 році регулятор придбав військові облігації уряду на суму понад 400 млрд грн. Хоча це посилило інфляційний тиск, рішення стало вимушеним і необхідним для підтримання стабільного функціонування держави. Важливим чинником стабільності залишилася міжнародна фінансова підтримка. Лише у 2022 році Україна отримала понад 32 млрд доларів допомоги від партнерів, серед яких МВФ, ЄС та США. Ці ресурси дозволили частково покривати бюджетний дефіцит без надмірного тиску на внутрішній фінансовий ринок. Незважаючи на воєнні умови, банківська система країни продемонструвала значну стійкість і здатність адаптуватися до кризових обставин [1].

У 2022 році обсяг депозитів населення зріс на 37%, що свідчить про

збереження довіри громадян до банківської системи. Водночас на початку війни підвищений попит на готівку змусив НБУ оперативно збільшити її обіг. Воєнні умови також стали поштовхом для активного розвитку цифрових фінансових сервісів: стрімко поширюються мобільні додатки, онлайн-банкінг та дистанційні платіжні системи, які забезпечують доступ до фінансів навіть у регіонах із пошкодженою інфраструктурою. Станом на вересень 2023 року річний рівень інфляції знизився до 8,6,% завдяки зваженим крокам НБУ та стабілізації енергетичних цін. У жовтні 2023 року облікова ставка зберігалася на рівні 20%, що стимулювало зростання заощаджень та надходження коштів у банківську сферу. Офіційний курс гривні залишався на позначці 36,57 грн/дол., тоді як на неформальному ринку він коливався в межах 37–38 грн/дол. За перші дев'ять місяців 2023 року дефіцит державного бюджету перевищив 1 трлн грн і частково фінансувався за рахунок міжнародної допомоги. Функціонування грошового ринку України у воєнних умовах підтверджує його здатність до адаптації, а завдяки заходам НБУ та підтримці зовнішніх партнерів вдалося зберегти стабільність банківської системи й уникнути її краху [2, 3].

Таким чином, грошовий ринок виступає ключовим елементом фінансової системи та важливим засобом макроекономічного регулювання. Він сприяє раціональному розподілу фінансових ресурсів, підтримує належний рівень ліквідності банківського сектору та забезпечує стабільність економіки в цілому. У сучасних умовах глобалізації його значення зростає, адже взаємозалежність економічних процесів стає дедалі тіснішою. Розуміння принципів функціонування грошового ринку є необхідною умовою для результативного управління економікою та забезпечення її сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Борисюк, О., Матвійчук, Н., Хмелярська, Л. (2024). Особливості розвитку фінансового ринку України під час війни. Економіка та суспільство, (60).
2. Радіо Свобода. Курс НБУ наблизився до 36 гривень за долар, ревальвація триває. 06.11.2023. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/news-kurs-nbu-36-hryven-za-dolar/32673264.html (дата звернення: 02.10.2025).
3. Mind. Річна інфляція в Україні у вересні зросла до 8,6 % — Держстат. 2024. URL: https://mind.ua/news/20280017-richna-inflyaciya-v-ukrayini-u-veresni-zrosla-do-86-derzhstat (дата звернення: 02.10.2025).

ДРОВ'ЯНІКОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ**, д.е.н, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В Україні фінансовий ринок ще тільки розвивається і знаходиться на етапі становлення. Багато процесів на ньому ще не відпрацьовані, формуються основні принципи та правила діяльності. Саме тому держава має активно впроваджувати ефективну систему регулювання, щоб забезпечити стабільність і впорядкованість роботи цього ринку.

У процесі глобалізації світової економіки роль сучасного фінансового ринку стає дедалі складнішою та суперечливою. З одного боку, глобальні інтеграційні процеси сприяють підвищенню ефективності світового господарства, стимулюють економічний розвиток і соціальний прогрес. Водночас вони призводять до зниження участі та зацікавленості широких верств населення й держав, що не належать до групи розвинених країн [1].

Процеси глобалізації світової економіки висувають перед державами необхідність ефективного контролю міжнародних валютно-фінансових потоків. Одним із можливих рішень є посилення ролі Міжнародного валютного фонду та Світового банку: надання їм права на надання масштабної екстреної фінансової підтримки, обов'язок постійно моніторити короткострокові капітальні потоки та створення системи «раннього попередження» для запобігання кризам. Крім того, актуальним є реформування глобальної валютно-фінансової структури для підвищення її стійкості та адаптивності до нових викликів світової економіки.

Процеси глобалізації світової економіки вимагають від держав активнішого контролю та регулювання міжнародних валютно-фінансових потоків. З цією метою пропонується посилити роль Міжнародного валютного фонду та Світового банку, розширивши їхні функції у сфері стабілізації фінансових систем. Зокрема, йдеться про запровадження механізмів надання масштабної екстреної фінансової підтримки, здійснення постійного моніторингу руху короткострокового капіталу, створення системи «фінансового раннього попередження» та модернізацію всієї глобальної валютно-фінансової інфраструктури.

Унаслідок фінансової глобалізації капітал поступово набуває світового характеру, стаючи більш універсальним і масштабним. Водночас національні грошово-фінансові системи залишаються автономними, що створює суперечність між інтересами глобального капіталу та державними обмеженнями його руху. У таких умовах кожна країна й кожен суб'єкт господарювання прагнуть підвищити інвестиційну привабливість для залучення додаткових ресурсів. Проте надмірна лібералізація руху капіталу стала одним із головних чинників нестабільності світового фінансового ринку, спричинивши

кризові явища, зумовлені зростанням спекулятивних операцій і поширенням ризикових кредитів.

Глобальний фінансовий ринок можна розглядати як своєрідний «барометр» економічної стабільності, адже саме тут формується позичковий відсоток, що виступає показником ефективності інвестицій у різні сфери виробництва та галузі економіки. Крім того, на цьому ринку визначаються валютні курси та вартість цінних паперів. Фінансовий ринок постійно змінюється, має динамічну структуру як у валютному, так і у функціональному вимірі. У валютній сфері спостерігається поступове формування валютних блоків навколо провідних країн світу, а у функціональній — зростає роль інструментів реального сектору, зокрема корпоративних цінних паперів та їх похідних [2, с. 42].

Глобалізація фінансових ринків тісно пов'язана з трансформацією ролі фінансового сектору у світовому господарстві. Сучасний фінансовий сектор функціонує як складна багаторівнева система, у межах якої фінансові активи здатні обертатися незалежно від реального виробництва товарів і послуг. У такій ситуації виникає об'єктивна необхідність державного регулювання, яке покликане забезпечити стабільність, прозорість і стійкість фінансової системи в умовах глобальної взаємозалежності економік. Необхідність державного впливу на фінансовий ринок у процесі глобалізації пояснюється такими чинниками:

– забезпечення стабільності фінансової системи. Глобалізація посилює взаємозв'язки між національними економіками, тому банкрутство великої фінансової установи може спричинити ефект «доміно» та дестабілізувати інші ринки. Регуляторні заходи держави дають змогу знизити системні ризики, запобігти кризам і стабілізувати міжнародні фінансові потоки.

– захист прав споживачів фінансових послуг. У глобалізованому середовищі постійно з'являються нові фінансові інструменти та продукти, які не завжди перебувають під належним контролем. Це підвищує ризики втрат для інвесторів, тому держава має забезпечувати ефективний нагляд, гарантувати прозорість діяльності фінансових установ і підвищувати фінансову безпеку учасників ринку.

– управління ризиками та обмеження спекулятивних операцій. В умовах вільного руху капіталу фінансові потоки швидко переміщуються між країнами, що посилює волатильність валютних і фондових ринків. Державні інститути повинні контролювати такі процеси, аби зменшити обсяги спекуляцій і мінімізувати їхній негативний вплив на економічну стабільність.

– попередження фінансових криз. Завдяки регулюванню держава може контролювати ліквідність банків, рівень боргових зобов'язань та кредитну активність. Це дозволяє запобігати надмірній кредитній експансії, підтримувати фінансову стійкість установ і підвищувати здатність системи протистояти глобальним шокам.

– подолання інформаційної асиметрії. Глобалізація створює ситуації, коли окремі учасники ринку володіють більшою кількістю інформації, ніж інші, що

породжує маніпуляції й ринкову нерівність. Регуляторні органи встановлюють вимоги до прозорості та розкриття даних, що забезпечує рівні умови для всіх учасників фінансового ринку.

– зміцнення довіри до фінансової системи. Розвиток нових фінансових інструментів і технологій потребує державного контролю для запобігання зловживанням і шахрайству. Регулювання гарантує, що фінансові установи діють у межах законодавства, що сприяє зростанню довіри інвесторів і стабільності світового фінансового середовища.

Таким чином, державне регулювання фінансових ринків виступає ключовим інструментом забезпечення стабільності, прозорості та надійності фінансової системи в умовах глобалізації, сприяючи мінімізації ризиків та підтримці стійкого економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Еш С.М. Основи фінансового ринку: навчальний курс лекцій для студентів спеціальності «Фінанси» денної та заочної форм навчання. Київ: НУХТ, 2007. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e669b6f6-2143-40bd-8dee-8fb871a0f3be/content (дата звернення: 24.10.2025).

2. Любохинець Л.С., Лабунець О.О. Глобалізація та сучасні світові фінансові ринки. Журнал «Економіка і суспільство», №15, 2018, с. 40–45. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/7.pdf (дата звернення: 26.10.2025).

ДРОВ'ЯНІКОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ**, д.е.н, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування.
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ДЕРЖАВНИЙ БОРГ УКРАЇНИ Б'Є ІСТОРИЧНИЙ РЕКОРД: БОРГОВА ПАСТКА ЧИ СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС

Проблема державного боргу є однією з найважливіших у сучасній фінансовій політиці будь-якої держави. Вона відображає не лише рівень економічної стабільності, а й довіру міжнародних партнерів, ефективність бюджетного управління та спроможність уряду виконувати свої зобов'язання перед суспільством. Для України це питання має особливе значення, адже воно тісно пов'язане з умовами війни, економічною стійкістю та подальшими перспективами розвитку. В умовах затяжного воєнного конфлікту та глибоких структурних змін економіка країни переживає надзвичайне навантаження. Тому державний борг виступає не просто фінансовим показником, а важливим інструментом забезпечення життєдіяльності країни. Саме тому тема боргу сьогодні викликає гострі дискусії: чи є він небезпечною пасткою, що загрожує майбутньому, чи навпаки — стратегічним ресурсом, який дозволяє державі вистояти й розвиватися у критичних умовах.

У 2025 році державний борг України досяг історичного максимуму, перевищивши позначку у 185 мільярдів доларів США. Лише за червень він зріс майже на 4 мільярди. Такий рівень заборгованості викликає жваві дискусії серед економістів, політиків і громадськості: чи є це ознакою фінансової кризи, чи вимушеним кроком для забезпечення обороноздатності та соціальної стабільності під час війни? В умовах повномасштабного вторгнення росії питання боргової стійкості України набуває особливого значення, адже від нього залежить не лише економічне майбутнє, а й здатність держави зберегти свою функціональність [3].

Історичні передумови сучасного рівня заборгованості сягають періоду після Революції Гідності. У 2009–2014 роках борг тримався на рівні 30–40% ВВП, що вважалося помірним показником для країн із перехідною економікою. Однак анексія Криму та початок війни на Донбасі у 2014 році спричинили економічний спад, девальвацію гривні та різке збільшення боргового навантаження — до 70% ВВП. У 2016 році цей показник досяг 81%, після чого спостерігалася певна стабілізація завдяки реформам і підтримці міжнародних партнерів [3].

Новий виток зростання розпочався у 2020 році під час пандемії COVID-19, коли уряд змушений був залучати додаткові кошти для подолання наслідків економічної кризи. Однак найпотужніше зростання боргу відбулося після початку повномасштабної війни у 2022 році. Через різке падіння ВВП, скорочення доходів бюджету та колосальні витрати на оборону і соціальну підтримку держава стала залежною від зовнішнього фінансування. Станом на

середину 2025 року співвідношення державного боргу до ВВП наблизилось до 100%, що створює значний тиск на економіку [2].

Причини зростання боргу очевидні: понад половина державного бюджету нині спрямовується на критично важливі сфери — оборону, соціальний захист, медицину, освіту та відновлення інфраструктури. Власних податкових надходжень у воєнних умовах недостатньо, тому уряд активно залучає кредити та гранти від МВФ, ЄС, Канади, США, а також розміщує військові облігації серед громадян та бізнесу. У короткостроковій перспективі це виправданий крок — адже головна мета фінансової політики під час війни полягає у виживанні держави.

Попри значне боргове навантаження, структура боргу залишається відносно безпечною. Переважна частина кредитів має пільгові умови: низькі відсоткові ставки, відстрочки виплат і тривалі терміни погашення. Україна досягла домовленостей із міжнародними кредиторами про відтермінування виплат до 2027 року, що дає тимчасовий фінансовий простір для підтримки економіки. Крім того, продовжується політична й фінансова підтримка з боку партнерів, що дозволяє уникнути боргової кризи.

Разом із тим існують певні ризики. По-перше, зростатимуть витрати на обслуговування боргу після завершення пільгового періоду. По-друге, Україна залишається залежною від зовнішньої допомоги, обсяги якої можуть змінюватися через політичні чинники. По-третє, надмірне боргове навантаження може стримувати довгострокове економічне зростання.

Водночас державний борг можна розглядати не лише як загрозу, а й як стратегічний ресурс. Залучені кошти можуть стати основою для післявоєнного відновлення, модернізації інфраструктури, розвитку енергетики та цифрової економіки. Внутрішні облігації, що купуються громадянами, підсилюють фінансову культуру й довіру до держави. Не виключено й часткове списання або конверсію частини боргу у відновлювальні проєкти за підтримки міжнародних партнерів після перемоги України.

Рекордне зростання державного боргу України — це наслідок надзвичайних обставин, у яких перебуває держава. Попри високі показники заборгованості, ситуація поки що контрольована завдяки пільговим умовам кредитів, реструктуризації зобов'язань і стабільній підтримці партнерів. У короткостроковій перспективі борг не становить критичної загрози, адже виконує роль фінансового щита, який забезпечує обороноздатність і соціальну стабільність країни.

Після завершення війни головним завданням стане перехід до зваженої боргової політики, що передбачатиме зменшення дефіциту бюджету, стимулювання економічного зростання та поступове скорочення боргу. За умови ефективного управління державний борг може стати не пасткою, а потужним інструментом відновлення та модернізації української економіки.

Список використаних джерел:

1. Міністерство фінансів України. Офіційні дані про стан державного боргу України. URL: https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg (дата звернення:

14.10.2025).
2. FocusEconomics**.** Ukraine: Public Debt. URL: https://www.focus-economics.com/country-indicator/ukraine/public-debt/ (дата звернення: 13.10.2025).
3. Mygal, M. *Державний борг України б'є історичний рекорд: боргова пастка чи стратегічний ресурс*. Інститут аналітики та адвокації, 17 вересня 2025. URL: https://iaa.org.ua/articles/derzhavnyj-borg-ukrayiny-bye-istorychnyj-rekord-borgova-pastka-chy-strategichnyj-resurs/ (дата звернення: 13.10.2025).

ДРОВ'ЯНІКОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ**, д.е.н, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

Сучасна економіка розвивається під впливом цифровізації, глобалізації та зростання конкуренції. У таких умовах головною основою довгострокових переваг стає не обсяг ресурсів, а здатність до постійного оновлення, впровадження нових ідей, технологій і рішень. Інноваційна спроможність визначає темпи зростання та стійкість економіки, охоплюючи всі сфери діяльності — від технологічних процесів до управлінських і ринкових змін. Це безперервний процес створення та комерціалізації нововведень, що підвищує ефективність і гнучкість підприємств. Її важливість підтверджується досвідом провідних країн і корпорацій, які активно інвестують у науку, людський капітал і цифрову трансформацію.

У сучасному світі успішність і конкурентоспроможність держав все більше залежать від того, наскільки розвинена їхня інноваційна інфраструктура — тобто система кластерів, технопарків, стартап-екосистем і взаємодія між наукою, бізнесом та державними структурами. Як свідчить Global Innovation Index, саме країни, що реалізують послідовну політику підтримки інновацій, стабільно демонструють високі позиції у світових рейтингах [1;3;5].

Показовим прикладом є Швейцарія, яка протягом багатьох років утримує лідерство завдяки системному фінансуванню наукових досліджень, активній співпраці університетів і приватного сектору з державними інституціями та надійному захисту прав інтелектуальної власності. Місцеві компанії зосереджують ресурси на розвитку проривних технологій — передусім у галузях фармацевтики, біотехнологій, медичного обладнання та високоточного машинобудування. Важливою складовою успіху є сформована культура прикладних досліджень і підприємництва, заснованого на інженерних інноваціях.

Швеція демонструє один із найвищих у світі показників інвестицій у наукові дослідження та розробки (R&D), що забезпечується як державним, так і приватним секторами. Вагомий внесок у розвиток національної інноваційної системи здійснюють дослідницькі центри при університетах, урядові програми підтримки стартапів і високорозвинений ринок венчурного капіталу. Держава послідовно фінансує фундаментальні наукові дослідження, сприяє цифровій трансформації економіки та впровадженню екологічно сталих технологій, включно з концепцією «розумних» міст. Такий підхід створив сприятливі умови для появи та успішного розвитку світових технологічних лідерів — Spotify, Klarna та Ericsson, які стали втіленням інноваційного потенціалу Швеції.

США залишаються світовим лідером у сфері високих технологій та впровадження інновацій. Успіх країни базується на тісній співпраці провідних університетів, таких як MIT, Stanford і Harvard, з великими компаніями — Apple, Google, Microsoft, Tesla — та активній участі венчурного капіталу. Важливу роль відіграють інноваційні кластери, зокрема Силіконова долина, яка є центром технологічного бізнесу та розвитку стартапів. Державні програми NSF і DARPA підтримують як наукові дослідження, так і практичні розробки, що зміцнює позиції США у сфері інновацій.

Нідерланди вирізняються ефективною державно-приватною співпрацею в інноваційній сфері. Стратегія розвитку орієнтована на цифровізацію, сталий розвиток і поєднання різних галузей знань. Університети разом із бізнесом і місцевою владою створюють регіональні інноваційні хаби, як у Ейндговені, де поєднуються наука, виробництво та стартапи, а також активно розвивають транспортну, цифрову та дослідницьку інфраструктуру [1;2].

На відміну від розвинених інноваційних економік, в Україні, попри високий рівень освіти населення, наукову базу та наявність технологічних ініціатив, реалізація інноваційного потенціалу залишається недостатньою [6;7].

Серед основних проблем залишаються нестача фінансування науки та НДДКР, відсутність чіткої державної підтримки, слабка взаємодія між наукою та бізнесом, обмежений доступ стартапів до венчурного капіталу та недостатньо розвинена інноваційна інфраструктура.

Особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності важливо сформувати нову інноваційну політику, яка підтримуватиме технологічне підприємництво, інтеграцію науки у виробництво, цифровізацію економіки та розвиток людського капіталу. Більшість підприємств здебільшого використовують вже існуючі технології, замість того щоб створювати принципово нові рішення [8].

Щоб підвищити глобальну конкурентоспроможність України, потрібно створити ефективні механізми підтримки інновацій, такі як державні гранти, податкові пільги, підтримка стартапів і технопарків, а також залучення іноземних інвестицій. Всі ці заходи мають увійти до комплексної інноваційної стратегії, яка передбачає впровадження інновацій у стратегічне управління підприємств, розвиток науково-дослідних робіт, передачу технологій, підвищення кваліфікації та цифрової грамотності, а також інтеграцію України у європейський та світовий науковий простір.

Отже, інноваційний розвиток є ключовим фактором сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країн і підприємств. Досвід Швейцарії, Швеції, США та Нідерландів показує, що системна інноваційна політика, інвестиції в науку та людський капітал, а також тісна співпраця науки, бізнесу й держави забезпечують довгострокові переваги. Україна має великий потенціал, але його реалізацію стримують брак державної підтримки, слабке фінансування досліджень, недостатня інфраструктура та обмежений доступ до міжнародного співробітництва.

Подальші дослідження варто спрямувати на адаптацію міжнародного

досвіду до умов трансформаційної економіки України, особливо у післявоєнний період. Важливими напрямами є інституційне забезпечення інноваційної політики, розвиток державно-приватного партнерства, регіональних інноваційних кластерів, а також аналіз впливу цифровізації та нових технологій (AI, green-tech, Industry 4.0) на конкурентоспроможність бізнесу. Перспективним завданням є створення індикативної моделі моніторингу інноваційної динаміки на національному та галузевому рівнях.

Список використаних джерел

1. Global Innovation Index 2023 – останні дані щодо глобального інноваційного рейтингу країн за 2023 рік.
2. Ukraine’s progress in the Global Innovation Index
3. Артеменко, Л. П. (2015). Вплив євроінтеграції на розвиток конкурентоспроможності та інновацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес, (2), 84-89.
4. Білявський, В. М., Шепута, М. М. (2018). Інноваційні проєкти як фактор зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки, (1(38)), 131-140.
5. Лобас, І. В. (2010). Інноваційний розвиток та міжнародна конкурентоспроможність економіки України. Інвестиції: практика та досвід, (18), 101-104.
6. Шаповалова, О. М. (2013). Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля, (16), 224-228.
7. Папп, В. В., Бошота, Н. В. (2013). Інноваційний чинник у підвищенні конкурентоспроможності економіки України. Бізнес Інформ, (11), 52-56.
8. Криштанович, М. Ф. (2024). Вплив інтелектуалізації на управлінські процеси в публічній службі в умовах суспільства 5.0. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 4(54), 71-79.

ДРОВ'ЯНІКОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ**, д.е.н, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

КРИПТОВАЛЮТА ЯК ІННОВАЦІЯ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ

Стрімкий розвиток ІТ-технологій спричинив глибоку трансформацію фінансового сектору. Це вплинуло на способи здійснення фінансових операцій і на функціонування світової економіки загалом. Цифровізація відкрила шлях до появи нових фінансових інструментів. Одним із них стали віртуальні активи, зокрема криптовалюти.

Криптовалюта — це цифровий децентралізований платіжний засіб, що функціонує на основі технології блокчейн і забезпечує безпеку операцій за допомогою криптографічних методів захисту. [1]. Криптовалюти стали популярними серед населення завдяки своїм численним перевагам — децентралізованій системі, надійності та анонімності операцій, глобальній доступності, використанню криптографії, низьким комісіям і стійкості до інфляції. Вони також відзначаються зручністю у використанні та швидкістю транзакцій. Водночас існують і певні недоліки: висока волатильність курсу, відсутність належного регулювання в багатьох країнах, ризик хакерських атак на біржі та інфраструктуру, а також можливість застосування криптовалют для відмивання коштів.

Термін «криптовалюта» став широко відомим серед користувачів завдяки стрімкому зростанню вартості найпопулярнішої з них — біткоїну. Його було створено у 2008 році програмістом, який діяв під псевдонімом Сатоші Накамото. Того ж року, у жовтні, він оприлюднив у мережі концепцію децентралізованої системи електронних платежів [2]. На основі біткоїна згодом з'явилася значна кількість інших цифрових валют, що отримали назву альткоїни. До найвідоміших із них належать Ethereum, Litecoin, Solana, Cardano, Ripple, Monero, Toncoin, Chainlink та інші. Станом на жовтень 2025 року у світі налічувалося понад 20 тисяч криптовалют, з яких активно використовуються близько 10 тисяч [3]. Водночас кількість власників цифрових активів постійно зростає — наприкінці 2024 року їх було понад 562 мільйонів у всьому світі [4].

У 2025 році загальна ринкова капіталізація криптовалют досягла рекордного показника — 3,12 трильйона доларів США, що майже дорівнює обсягу ВВП Франції [3]. Лідером ринку залишається біткоїн, на який припадає близько 64,5 % від загальної капіталізації, тобто приблизно 2,44 трильйона доларів США. У цьому ж році він встановив новий історичний рекорд вартості — 122,3 тисячі доларів США за одиницю. Дані про капіталізацію інших провідних криптовалют подано у таблиці 1.

Згідно з даними міжнародної аналітичної компанії Chainalysis, Україна займає шосту позицію у світовому рейтингу за рівнем використання криптоактивів [5]. Такий результат зумовлений активним інтересом громадян

до цифрових технологій та новітніх фінансових інструментів.

Таблиця 1 - **Рейтинг криптовалют за капіталізацією світового ринку станом на 04.10.2025р.**

№ з/п	Назва криптовалюти	Ринкова капіталізація, $	Ціна, $
1	Bitcoin (BTC)	2 438 253 892 125 430	122 354.24
2	Ethereum (ETH)	543 702 770 885	4 503.98
3	Tether (USDT)	176 327 749 089	1.00
4	Solana (SOL)	125 352 812 187	229.87
5	BNB (BNB)	160 771 266 186	1 155.49
6	Dogecoin (DOGE)	38 099 348 547	0.2518
7	XRP (XRP)	179 909 861 311	3.00
8	USDC (USDC)	75 383 504 106	0.9996
9	Cardano (ADA)	30 386 943 930	0.8480
10	TRON (TRX)	32 266 470 365	0.3407

Джерело: складено авторами за матеріалами [3]

Водночас через недостатній рівень регулювання криптовалютного ринку зростає кількість випадків відмивання коштів за допомогою цифрових активів. У звіті “The Chainalysis Money Laundering and Cryptocurrency Report” представлено сучасні механізми відмивання грошей із використанням криптовалют і наведено приклади реальних інцидентів [6]. За інформацією Chainalysis, протягом останніх п’яти років з незаконних гаманців було переведено близько 100 млрд доларів США на сервіси конвертації, причому найбільший обсяг — 30 млрд доларів США — припав на 2022 рік, здебільшого через транзакції із санкційними платформами.

Отже, можна зробити висновок, що розвиток технологій і процеси глобалізації суттєво сприяли появі криптовалют як важливої фінансової інновації, здатної трансформувати світовий ринок. Вони відкривають нові можливості для здійснення децентралізованих, безпечних і ефективних транзакцій, а також для інвестування. Зростання популярності криптовалют зумовлене їхніми перевагами — анонімністю, надійністю, використанням криптографії, доступністю та низькими витратами на операції. Водночас не варто забувати про ризики, пов’язані з високою волатильністю, кібератаками, втратою доступу до гаманців чи відсутністю належного регулювання. Створення чітких правових норм, удосконалення технології блокчейн і підвищення рівня довіри суспільства можуть стати основою для легалізації та ширшого впровадження криптовалют у фінансову систему.

Список використаних джерел:

1. Фінансовий ринок : навч. посіб. / за заг. ред. Д. І. Деми. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 448 с.
2. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. URL: https://bitcoin.org/bitcoin.pdf
3. Cryptocurrency market capitalizations. CoinMarketCap. URL: https://coinmarketcap.com
4. Crypto market sizing. URL: https://contenthub-static.crypto.com/wp_media/2024/01/CryptoMarket-Sizing-2023.pdf.
5. World Crypto Adoption Index. Chainalysis. 2024. URL: https://www.chainalysis.com/blog/2024-global-crypto-adoption-index/
6. Money Laundering and Cryptocurrency: Trends and new techniques for detection and investigation. 2024. URL: https://www.chainalysis.com/blog/money-laundering-cryptocurrency/

ДРОВ'ЯНІКОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ**, д.е.н, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

МАКРОЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА СУБ'ЄКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сталий розвиток і надалі залишається провідним напрямом економічного поступу як на макрорівні, так і на рівні окремих підприємств. Постійна адаптація учасників макроекономічної політики та бізнес-структур до принципів сталого розвитку відбувається безперервно, незалежно від зовнішніх обставин чи кризових умов. При цьому саме макроекономічна політика держави в контексті сталого розвитку повинна виконувати роль стратегічного орієнтиру — формувати довгострокові тенденції трансформацій і забезпечувати оцінку досягнутих результатів.

Макроекономічна політика держави формує основні тенденції розвитку національної економіки та її окремих секторів, виступає ключовим чинником, що може як стимулювати, так і стримувати діяльність бізнес-структур. Вона визначає напрями взаємодії суб'єктів господарювання між собою, з державними чи регіональними інституціями, а також із споживачами. Для ефективного функціонування малого та середнього бізнесу необхідною умовою є зважена політика державної підтримки [1], яка є складовою частиною системи макроекономічного регулювання. Така політика, спрямована на забезпечення стабільного розвитку підприємницького сектору, має передбачати надання фінансової допомоги, формування сприятливого бізнес-клімату, спрощення податкових процедур, активізацію участі МСП у державних закупівлях, а також підтримку освітніх ініціатив і підвищення фінансової грамотності населення [1].

У контексті посилення зусиль щодо досягнення цілей сталого розвитку, Національна економічна стратегія до 2030 року визначає ключові пріоритети макроекономічної політики держави (рис. 1): забезпечення стійкості публічних фінансів і підвищення суверенних кредитних рейтингів, підтримання макроекономічної стабільності та формування ефективного фінансового сектору [2]. Варто зазначити, що дві з трьох зазначених цілей безпосередньо стосуються фінансової сфери — системи публічних фінансів та фінансової інфраструктури. На наш погляд, саме розвиток фінансової системи й удосконалення її складових є ключем до створення сприятливих умов для зростання, масштабування та розвитку суб'єктів господарювання на всіх рівнях, як у межах національної економіки, так і на міжнародних ринках.

Таким чином, зазначені стратегічні орієнтири макроекономічної політики відображають прагнення держави сформувати сприятливе бізнес-середовище, здатне стимулювати економічне зростання країни. Зокрема, акцент на розвитку ефективного фінансового сектору свідчить про наміри держави

вдосконалювати фінансову інфраструктуру в цілому, а не обмежуватись підтримкою лише банківської системи. Це, у свою чергу, забезпечить суб'єктам господарювання можливість використовувати різноманітні інструменти для ефективного управління своїми інвестиційними ресурсами та фінансовим капіталом.



Рис. 1. Основні цілі макроекономічної політики відповідно до Національної економічної стратегії України на період до 2030 року

Джерело: побудовано авторами на основі [2].

В умовах війни та економічної нестабільності одним із ключових завдань макроекономічної політики держави залишається збереження макроекономічної стабільності, адже саме вона забезпечує стійкість і функціональну спроможність національної економіки. Однак досягнення цієї мети в умовах воєнного стану потребувало перегляду підходів до податкового, грошово-кредитного та боргового регулювання. Так, держава постійно вносить зміни до податкової системи з метою наповнення бюджету, що водночас призводить до підвищення податкового навантаження на суб'єктів господарювання. Зростання рівня інфляції також суттєво впливає на їхню діяльність, оскільки підвищення цін збільшує витрати на операційну діяльність і знижує обсяги інвестицій у проєкти сталого розвитку. У свою чергу, грошово-кредитна політика, як важливий інструмент макроекономічного регулювання, відіграє ключову роль у підтриманні адаптаційної спроможності підприємств до інфляційних ризиків.

В умовах поглиблення економічної кризи дедалі більше суб'єктів господарювання обирають стратегічний підхід, спрямований на запобігання кризам і мінімізацію їхніх наслідків, тобто впроваджують стратегії антикризового управління [3]. Визначені державою цілі макроекономічної політики та передбачені для їх реалізації заходи безпосередньо впливають на застосування такого стратегічного підходу на мікрорівні. Орієнтуючись на інформацію про заплановані кроки держави у сфері економічного регулювання, підприємства мають змогу формувати власні антикризові стратегії. Варто підкреслити, що це стосується не лише антикризового управління, а й загальної корпоративної стратегії розвитку, включно з реалізацією цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Клочковська В., Клочковський О., Трегубов О. Макроекономічні аспекти відновлення

функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління.* 2023. № 1(49). С. 89-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_1_11
2. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ від 03.03.2021 р. № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text
3. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М., Панчошна Т. М. Передумови формування стратегії антикризового управління на підприємствах транспортної галузі України Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.14

ДРОВ'ЯНІКОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ**, д.е.н, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ГЛОБАЛЬНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ

Міжнародна торгівля посідає провідне місце у формуванні сучасної світової економіки, виступаючи рушійною силою економічного розвитку як окремих держав, так і глобальної системи в цілому. Вона є фундаментом процесів глобалізації, забезпечує раціональний розподіл ресурсів, зростання продуктивності праці та розвиток спеціалізації. Завдяки їй стимулюється інноваційна діяльність і поглиблюється економічна інтеграція між країнами. Механізми міжнародної торгівлі відкривають нові можливості для розширення ринків збуту, отримання доступу до передових технологій, залучення інвестицій і зміцнення конкурентних позицій національних економік.

Одним із ключових економічних наслідків міжнародної торгівлі є стимулювання економічного зростання через реалізацію принципу порівняльних переваг. Країни зосереджують свої ресурси на виробництві тих товарів і послуг, у яких вони мають найнижчі альтернативні витрати, що забезпечує підвищення ефективності виробництва на світовому рівні. Лібералізація зовнішньої торгівлі створює умови для зростання валового внутрішнього продукту, розширення зайнятості, підвищення рівня доходів населення та покращення добробуту суспільства. Це має особливе значення для держав із економікою, що розвивається, адже експортна діяльність забезпечує надходження іноземної валюти, яка може бути спрямована на модернізацію інфраструктури, розвиток освітньої сфери та впровадження новітніх технологій [5].

Ще одним вагомим аспектом міжнародної торгівлі є її роль у стимулюванні конкуренції, яка спонукає підприємства підвищувати продуктивність, оптимізувати витрати та активно впроваджувати інноваційні рішення. Торгівельна взаємодія між країнами сприяє поширенню передових технологій і управлінського досвіду, оскільки експортери передають партнерам сучасні технологічні розробки та ефективні моделі організації виробництва. У результаті цього відбувається модернізація національної економіки, покращується якість товарів і послуг, а також підвищується інвестиційна привабливість держави на міжнародному ринку.

Міжнародна торгівля відіграє вагому роль у забезпеченні стабільності світової економіки. В умовах зростаючої взаємозалежності держав знижується ризик виникнення конфліктів і посилюється зацікавленість у збереженні сталих економічних відносин. До того ж країни, інтегровані у глобальні торговельні процеси, демонструють вищу стійкість до економічних потрясінь і швидше відновлюють свої економіки завдяки доступу до міжнародних ринків збуту та

зовнішніх фінансових ресурсів [3].

Водночас міжнародна торгівля супроводжується низкою викликів і ризиків. Серед них – нерівномірний розподіл переваг між країнами та соціальними верствами населення, надмірна залежність від зовнішніх ринків, загострення торговельних суперечок, прояви протекціонізму, а також негативний вплив на довкілля. Надмірна лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків без ефективної державної політики може спричинити деіндустріалізацію, скорочення робочих місць у вразливих секторах та зростання соціальної нерівності. Тому важливо забезпечити належне регулювання торговельних процесів як на національному, так і на міжнародному рівнях, аби гарантувати справедливий розподіл вигод, дотримання екологічних норм і підтримку стратегічно важливих галузей економіки.

Вагоме значення в системі регулювання міжнародної торгівлі належить міжнародним організаціям, серед яких ключову роль відіграє Світова організація торгівлі (СОТ) [1], що формує глобальні правила торгівлі та забезпечує механізми вирішення торговельних спорів. Важливе місце займають і регіональні інтеграційні об'єднання — Європейський Союз, НАФТА (нині USMCA) [4], АСЕАН [2] та інші, які сприяють поглибленню економічної взаємодії та зміцненню міждержавних зв'язків. В умовах сучасних глобальних трансформацій, зумовлених зміною клімату, прискореною цифровізацією та геополітичною нестабільністю, виникає необхідність оновлення стратегічних підходів до організації міжнародної торгівлі. Це передбачає орієнтацію на принципи сталого розвитку, поєднання економічної ефективності із соціальною відповідальністю та формування більш збалансованої і справедливої системи глобальної економічної взаємодії.

Отже, міжнародна торгівля є важливим чинником розвитку світової економіки, оскільки створює нові можливості для зростання національних економік. Проте її вплив не завжди має лише позитивні наслідки, тому важливо забезпечити розумне регулювання, яке допоможе зменшити ризики та сприятиме сталому й збалансованому розвитку світової економіки.

Список використаних джерел

1. The World Trade Organization (WTO). URL: https://www.wto.org/
2. АСЕАН: країни економічної зневіри. URL: https://surl.li/ssesgx
3. Міжнародна торгівля та її економічні основи. Портал Studentam. URL: https://studentam.net.ua/content/view/5462/132/
4. Нова угода про вільну торгівлю між Мексикою, США і Канадою почала діяти. Портал Interfax. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/672363.html
5. Теорія абсолютних та порівняльних переваг. Портал Osvita. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19164/

ДРОВ'ЯНІКОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ**, д.е.н, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Фінансовий ринок є ключовим елементом функціонування економічної системи держави, оскільки через нього забезпечується ефективний розподіл капіталу, підтримується стабільність національної валюти та створюються умови для сталого економічного зростання. У контексті повномасштабної військової агресії з боку російської федерації проти України фінансовий сектор зіткнувся з безпрецедентними викликами, які суттєво вплинули на його стабільність, ліквідність, довіру інвесторів та загальну економічну стійкість країни.

У відповідь на початок військових дій уряд України разом із Національним банком впровадили комплекс кризових заходів, метою яких було забезпечення стійкості банківської системи, регулювання ситуації на валютному ринку та підтримка привабливості країни для інвесторів. Незважаючи на певні позитивні результати, фінансова система все ще зіштовхується з низкою глибоких проблем, серед яких — макроекономічна нестійкість, збільшення державного боргу, обмежений доступ до зовнішніх фінансових ресурсів і необхідність продовження структурних реформ.

Серед головних викликів, що постають перед сучасним фінансовим ринком України, особливо виділяється зростання дефіциту державного бюджету (табл. 1). Цей фінансовий дисбаланс породжує низку економічних загроз, серед яких — зростання державного боргу та витрат на його обслуговування, підвищення інфляційного тиску, а також послаблення довіри до національної валюти як серед населення, так і серед міжнародних інвесторів.

Таблиця 1. Динаміка основних показників доходів і видатків державного бюджету України за 2021–2025 роки, млн грн

Показник	Станом на:				
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
Доходи	1076016,7	1296852,9	1787395,6	2671998	3122713,4
Видатки	1288017,7	1490258,9	2705423,3	4014418,1	4486682,7
Кредитування	5096,1	4531,4	-3326	-9309,5	-5469,3
Сальдо(дефіцит)	-217096,1	-197937,4	-914701,7	-1333110,70	-1358500,10
% ВВП	-5,18%	-3,63%	-17,62%	-20,39%	

Джерело: складено авторами на основі даних [2].

Таким чином, упродовж аналізованого періоду державний бюджет України демонструє стабільну тенденцію до дефіциту. Щоб наочно показати зміни у структурі доходів та видатків, доцільно проілюструвати їхню динаміку за допомогою графіка (рис. 1).

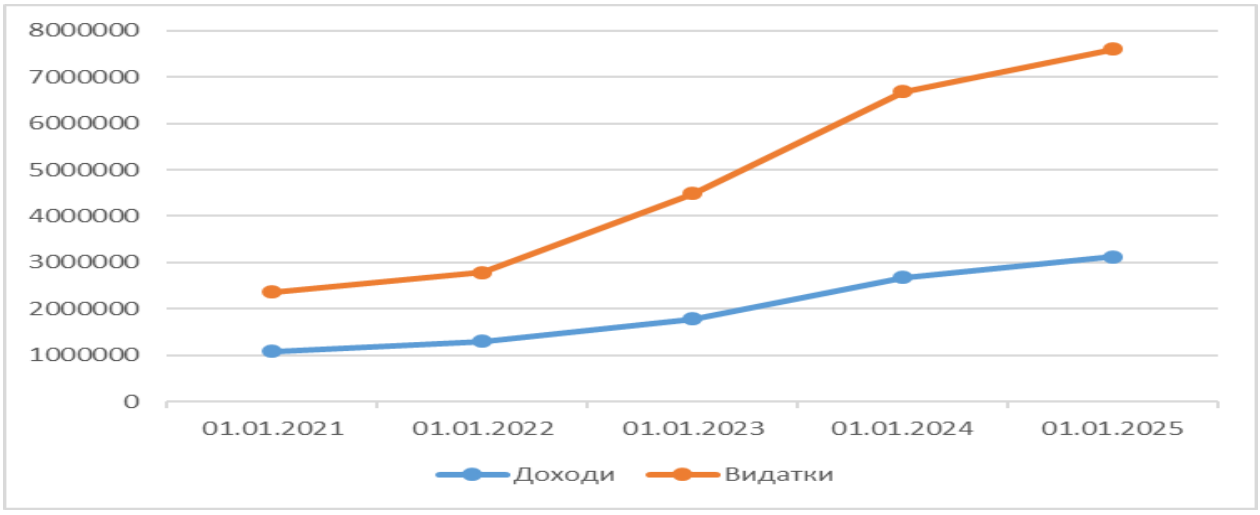


Рисунок 1. Динаміка доходів і видатків державного бюджету
Джерело: складено авторами на основі даних [2].

У 2020–2021 роках державний бюджет України характеризувався відносною рівновагою між обсягами доходів і видатків. Однак уже у 2022 році спостерігається помітне відхилення цих показників, що свідчить про скорочення дохідної частини бюджету та суттєве збільшення видатків. Такі зміни були безпосередньо зумовлені повномасштабним військовим вторгненням російської федерації на територію України. Найбільше зростання видатків відбулося у сфері національної оборони — у 5,3 раза, у галузі громадського порядку й безпеки — у 1,8 раза, а також у соціальній сфері — на 17%. Водночас спостерігалося зменшення витрат, спрямованих на обслуговування державного боргу, на 27% [3].

Збройне вторгнення росії змусило Україну кардинально переглянути бюджетні пріоритети у секторі національної безпеки. Спочатку планові витрати становили 323 млрд грн (приблизно 6% ВВП), проте цієї суми виявилося недостатньо для фінансування військових потреб. У результаті фактичні оборонні видатки у 2022 році зросли до 1 трлн 536,6 млрд грн, що дорівнює 32,5% ВВП.

У 2023 році уряд України передбачив виділення 1 трлн 141 млрд грн на забезпечення національної безпеки, що становило 18,2% ВВП, при цьому 13,85% ВВП було спрямовано безпосередньо на потреби оборони. Загальні оборонні видатки склали 43,4% від усього обсягу державного бюджету, а дефіцит перевищив 20% ВВП.

За прогнозами, у 2025 році фінансування оборонного сектору заплановано на рівні 2 трлн 223 млрд грн, що відповідає 26,3% очікуваного ВВП і перевищує показники 2024 року більш ніж на пів трильйона гривень. Одночасно очікується, що дефіцит державного бюджету може сягнути 1,6 трлн грн, або близько 19,4% ВВП.

Подальше дослідження доцільно спрямувати на аналіз діяльності комерційних банків України у 2021–2025 роках, оскільки саме вони виступають

одним із провідних елементів фінансової системи та ключовим чинником розвитку вітчизняного фінансового ринку (табл. 2).

Таблиця 2 - Динаміка ключових показників діяльності банківської системи України у 2021–2025 роках

Показник	Станом на:				
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
Кількість діючих банків, од., у т.ч.	74	71	67	63	61
З іноземним капіталом, од.	33	33	30	27	26
Зі 100% іноземним капіталом, од.	23	23	22	19	19
Активи банків (млн грн)	1822814	2053928	2353592	2942806	358057

Джерело: складено авторами на основі даних [4].

Отже, проведений аналіз свідчить, що чисельність банківських установ в Україні поступово скорочується. Найбільш помітне зменшення спостерігається серед банків з іноземним капіталом, особливо після 2022 року, коли країна опинилася у стані повномасштабної військової агресії. Попри це, український фінансовий ринок зберігає значний потенціал для розвитку.

Одним із ключових напрямів модернізації є цифровізація банківських та фінансових послуг, що дозволяє скоротити операційні витрати, спростити доступ населення та бізнесу до фінансових ресурсів і посилити інтеграцію України у світову економічну систему.

Важливим стратегічним кроком є також активізація співпраці з міжнародними фінансовими інституціями — МВФ, Світовим банком, МБРР, МФК та МАР. Фінансові ресурси цих організацій використовуються для підтримки державного бюджету, проведення структурних реформ та реалізації довгострокових інвестиційних проектів, що відповідають ключовим економічним пріоритетам країни та сприяють її стійкому економічному зростанню.

Особливе значення в цьому контексті має Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), який виступає одним із провідних інвесторів в Україні, фінансуючи проєкти як у приватному, так і в державному секторах, а також надаючи технічну підтримку [5].

Одним із перспективних напрямів розвитку фінансового ринку є впровадження інноваційних технологій — зокрема, блокчейну, фінтех-рішень на базі штучного інтелекту та активний розвиток ринку «зелених» облігацій. В Україні вже створено нормативно-правову базу для їх застосування. Зокрема, Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 19.06.2020 № 738-IX офіційно визначено зелені облігації як фінансовий інструмент, що може випускатися, зокрема, територіальними громадами для реалізації екологічних проєктів [6].

Такі проєкти охоплюють сфери відновлюваної енергетики,

енергоефективності, переробки відходів, екологічного транспорту, охорони ресурсів і захисту довкілля. Крім того, рішенням НКЦПФР №493 від 7 серпня 2021 року затверджено Рекомендації щодо фінансування екологічних проєктів через зелені облігації [7].

Список використаних джерел

1. Кравчук Н., Луцишин О. Фінансовий ринок України під час війни: реалії функціонування. Світ фінансів. 2022. № 4 (73). С. 112–128. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1564/1572 (дата звернення: 21.10.2025).
2. Міністерство фінансів України. Офіційні дані щодо структури та обсягів видатків державного бюджету України URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/ (дата звернення: 21.10.2025).
3. Укрінформ. Аналітична публікація «Бюджет: на що витрачала та як заробляла країна у 1 кварталі». URL: https://surl.li/aduegm (дата звернення: 20.10.2025).
4. Національний банк України. Офіційний інтернет-портал регулятора фінансового ринку України. URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 21.10.2025).
5. Національний банк України. Інформаційна сторінка щодо співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. URL: https://surl.lt/dlrvdk (дата звернення: 21.10.2025).
6. Закон України № 738-IX від 19 червня 2020 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text (дата звернення: 21.10.2025).
7. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Рішення № 493 від 7 липня 2021 року «Щодо затвердження Рекомендацій з реалізації та фінансування екологічних проєктів через емісію зелених облігацій» URL: https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=12423398 (дата звернення: 21.10.2025).
8. Aleskerova Yu., Fedoryshyna L. Analysis of the financial market of Ukraine during a period of instability. Інфраструктура ринку. 2025. Вип. 85. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct84-18 (дата звернення: 22.10.2025).

ЗАВАДСЬКИХ Г.М., к.е.н., доцент кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Запоріжжя

СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА ЯК ПЛАТФОРМА ДЛЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ МОБІЛІЗАЦІЇ ТА СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ

Соціальна економіка являє собою сукупність організаційно-ресурсних структур, що функціонують на стику приватного та неприбуткового секторів економіки. Такий міжсекторний характер дозволяє їм ефективно реагувати на актуальні економічні, соціальні та екологічні виклики. Суб'єкти соціальної економіки, орієнтуючись на задоволення суспільних потреб і вирішення найгостріших соціальних проблем, традиційно виступають надійними партнерами держави у реалізації суспільно значущих ініціатив. Зазначене явище теоретично обґрунтовується концепцією провалів трьох секторів, згідно з якою державний, приватний або неприбутковий сектори можуть діяти самостійно для забезпечення населення необхідними товарами та послугами у разі неспроможності одного з них ефективно функціонувати.

У цьому контексті соціальне підприємництво виступає інноваційною формою господарської діяльності, яка поєднує економічну ефективність із соціальною орієнтацією. Воно здатне оперативно реагувати на локальні потреби, мобілізуючи внутрішні ресурси громад та сприяючи підвищенню рівня соціальної згуртованості. Таким чином, соціальна економіка стає важливим інструментом сталого розвитку, що доповнює та підсилює можливості державної політики у сфері соціального захисту та забезпечення суспільними благами.

Збройна агресія з боку Російської Федерації стала суттєвим дестабілізуючим фактором для системи місцевого самоврядування та функціонування територіальних громад в Україні. У зв'язку з цим актуалізувалася потреба у забезпеченні базових умов життєдіяльності населення на тлі суттєвих змін в економічній структурі місцевого розвитку. Війна спричинила появу нових суб'єктів локального розвитку, зокрема внутрішньо переміщених осіб і релокованих підприємств, що зумовило трансформацію існуючих форматів взаємодії та створення нових комунікаційних і партнерських мереж [1].

Підвищення рівня загроз безпеці змістило акценти у пріоритетах усіх зацікавлених сторін розвитку громад. Основною стала мобілізація внутрішніх ресурсів громад, спрямованих як на оборону, так і на забезпечення економічної стійкості. Ефективне функціонування в таких умовах стало можливим завдяки високому рівню самоорганізації населення та активній участі громадян у процесах стратегічного планування і прийняття рішень.

У цьому контексті соціальні підприємства постають як приклад ефективної моделі взаємодії громадянського суспільства та економічної діяльності, спроможної продукувати значущі соціальні ефекти. Їхня діяльність спрямована на вирішення критичних проблем громад і водночас сприяє створенню доданої

соціальної вартості, що в сукупності формує позитивний кумулятивний вплив на розвиток як окремих територій, так і країни загалом.

Соціальні підприємства відіграють важливу роль у стимулюванні розвитку локальних ініціатив, здійснюючи підтримку суспільно значущих напрямів діяльності [5]. Одним із ключових ефектів їх функціонування є створення робочих місць, що сприяє активізації підприємницької активності на місцевому рівні та забезпечує додаткові надходження до місцевих бюджетів. Споживча поведінка населення також демонструє позитивну динаміку щодо соціальних підприємств: значна частина споживачів надає перевагу їхній продукції чи послугам, ототожнюючи власний вибір із внеском у підтримку соціально вразливих категорій населення.

Окрім цього, соціальні підприємства мають потенціал стати осередками мобілізації громадських ресурсів і активності, зокрема у процесах післявоєнної відбудови територій [3]. Їхня діяльність сприяє залученню місцевих жителів до спільного вирішення нагальних проблем і формуванню сталих моделей соціально-економічного відновлення.

Соціальне підприємництво відрізняється від класичних форм бізнесової діяльності насамперед своєю цільовою установкою, яка полягає у прагненні розв'язувати суспільно значущі соціальні проблеми. Прибуток у даному випадку не є основною метою діяльності, а виконує інструментальну функцію, слугуючи ресурсною базою для втілення соціальних проєктів та ініціатив [4]. Цей фактор зумовлює високу ступінь внутрішньої мотивації соціальних підприємців, яка виступає відмінною характеристикою їх професійної поведінки.

Необхідно чітко розрізняти поняття «соціальна відповідальність бізнесу» та «соціальне підприємництво». Останнє передбачає наявність чітко сформульованих соціальних цілей, досягнення яких становить основний результат діяльності підприємства. Соціальний ефект у цьому випадку є запланованим і невід'ємним елементом функціонування [2]. Натомість у межах соціально відповідального бізнесу реалізація соціальних ініціатив має переважно добровільний характер і розглядається як супутній результат, який не є обов'язковим і може бути змінений або припинений за рішенням власника бізнесу.

Соціальне підприємництво виступає визначальним чинником у формуванні засад сталого розвитку територіальних громад, сприяючи комплексному вирішенню соціально-економічних проблем і підвищенню якості життя населення. Шляхом створення підприємницьких структур соціального спрямування, діяльність яких орієнтована на підтримку вразливих верств населення, розвиток місцевих ініціатив, популяризацію здорового способу життя та забезпечення екологічної рівноваги, досягається не лише зростання економічного потенціалу громад, але й забезпечується посилення соціальної інтеграції та зростання добробуту мешканців на місцевому рівні.Отже, соціальні підприємства не слід розглядати як короткотривале явище чи тимчасову тенденцію. Вони становлять стратегічно важливий інструмент

реалізації концепції сталого розвитку. Інтеграція принципів соціальної відповідальності на глобальному та локальному рівнях, а також системне впровадження моделей соціального підприємництва формують підґрунтя для розробки комплексної стратегії побудови стійкої, інклюзивної та самодостатньої економічної системи.

Список використаних джерел

1. Бойда С. (2023). Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*, (58). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25

2. Завадських Г. М., Тебенко В.М. Інноваційний потенціал соціального підприємництва в контексті воєнного стану та сталого розвитку**.** Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки) №2 (55), 2025. С. 131-140.

3. Котелевська Я. (2025). Соціальне підприємництво як чинник сталого розвитку територіальних громад. Сталий розвиток економіки, (4 (55), 515-522. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-69

4. Подзізей В., Шматковська Т. (2024). Соціально-економічні аспекти структурної трансформації економіки України. Економіка та суспільство, (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-153

5. Рудаченко О.О., Коненко, В. В. (2024). Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (11). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13

КОЛОДКА АННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУЛЬГАНІК ОКСАНА**, к.е.н, доцент, гарант освітньо-професійної програми першого рівня вищої освіти «Міжнародна економіка»,
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ІНКЛЮЗИВНА ОСВІТА І ПІДГОТОВКА КАДРІВ ДЛЯ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується зростанням уваги до питань соціальної справедливості, рівності можливостей і сталого розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває інклюзивна освіта, яка розглядається не лише як гуманістичний принцип забезпечення доступу до навчання всім громадянам, а й як стратегічний інструмент підготовки кадрів для соціальної економіки — сектору, що поєднує економічну ефективність із соціальною місією.

Соціальна економіка охоплює діяльність підприємств, організацій та ініціатив, спрямованих на вирішення суспільно важливих проблем — зайнятість вразливих груп, подолання бідності, екологічну відповідальність та розвиток громад. Відтак формування інклюзивного освітнього простору стає необхідною умовою підготовки компетентних фахівців, здатних працювати у сфері соціально орієнтованої економіки.

Інклюзивна освіта – це система освітніх послуг, що ґрунтується на принципі забезпечення основного права дітей на освіту та права здобувати її за місцем проживання, що передбачає навчання дитини з особливими освітніми потребами в умовах загальноосвітнього закладу. [1].

В умовах глобальних викликів, таких як війна, міграція, демографічні зміни й цифрова трансформація, інклюзивна освіта стає ключовим механізмом забезпечення соціальної згуртованості та економічної стійкості держави. Для України, де значна кількість людей має досвід переміщення, втрати здоров’я чи соціального статусу, створення доступного та гнучкого освітнього середовища є пріоритетом державної політики.

Важливо зазначити, що інклюзія в освіті — це не лише про учнів із особливими потребами, а про всіх, хто ризикує бути виключеним із системи знань: осіб із сільської місцевості, ветеранів, людей з інвалідністю, переселенців, представників національних меншин та осіб із низьким рівнем доходу.

Основний принцип інклюзивної освіти полягає в тому, що:

1. Всі діти мають навчатися разом у всіх випадках, коли це виявляється можливим, не зважаючи на певні труднощі чи відмінності, що існують між ними.

2. Навчальні заклади мають визнавати і враховувати різноманітні потреби своїх учнів шляхом узгодження різних видів і темпів навчання.

3. Забезпечення якісної освіти для всіх шляхом розробки відповідних навчальних планів, прийняття організаційних заходів, розробки стратегії викладання, використання ресурсів та партнерських зв’язків зі своїми

громадами.

4. Діти з особливими освітніми потребами мають отримувати будь-яку додаткову допомогу, яка може знадобитися їм для забезпечення успішності процесу навчання. Вони є найбільш ефективним засобом, який гарантує солідарність, співучасть, взаємоповагу, розуміння між дітьми з особливими потребами та їхніми ровесниками. [1].

Соціальна економіка потребує спеціалістів, які володіють міждисциплінарними знаннями — у сфері економіки, менеджменту, психології, соціальної роботи, права. Ці фахівці повинні не лише розуміти економічні процеси, а й мати ціннісну орієнтацію на соціальну відповідальність, уміння співпрацювати в мультикультурному середовищі, комунікувати з вразливими групами населення та реалізовувати соціальні інновації.

В Україні підготовка кадрів для соціальної економіки перебуває на етапі становлення. У закладах вищої освіти відкриваються нові освітні програми з акцентом на соціальне підприємництво, інклюзивну педагогіку, управління проєктами соціальної дії. Наприклад, у багатьох університетах активно розвиваються курси з підприємництва для соціальної інтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю, а також навчальні хаби для молоді, спрямовані на розвиток навичок громадянської активності.

Водночас, система освіти стикається з такими проблемами як:

- недостатня інтеграція принципів інклюзії у професійно-технічну та вищу освіту;
- обмежена кількість фахівців, адже не кожен готовий психологічно до робити з - різними категоріями населення, а також вважають дисципліну 232 *«Соціальне забезпечення» не достатньо прибутковою та перспективною;*
- потреба у розробці нових навчальних програм, що поєднують економічну компетентність із соціальною емпатією;
- недостатній рівень практичної підготовки студентів через обмежену кількість партнерських соціальних підприємств і практичних баз.

Для підготовки кадрів для соціальної економіки необхідно забезпечити міждисциплінарну освіту, яка поєднує знання з економіки, соціальної роботи, менеджменту, права та психології. Важливо створювати практичні можливості для студентів — стажування, участь у соціальних і підприємницьких проєктах, співпрацю з громадськими організаціями та бізнесом.

Необхідною умовою є підготовка викладачів до роботи в інклюзивному та соціально орієнтованому середовищі, а також формування системи прогнозування потреб у кадрах відповідно до запитів ринку праці. Освітні заклади повинні забезпечувати інклюзивне навчальне середовище, що враховує різні потреби студентів і сприяє розвитку «м'яких» навичок — комунікації, емпатії, лідерства.

Крім того, слід посилювати цифрову компетентність майбутніх фахівців і підтримувати інноваційні методи навчання. Підготовка кадрів для соціальної економіки має спиратися на партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством, ефективне нормативне та фінансове

забезпечення.

Такі підходи сприятимуть не лише формуванню кваліфікованих кадрів, а й розвитку культури інклюзії. [2].

На 2025 рік Україна активно впроваджує політику європейської інтеграції, що передбачає дотримання стандартів інклюзивності у сфері освіти та праці. Програми, підтримані ЄС та ПРООН, спрямовані на розбудову інклюзивного ринку праці, підприємництва з соціальною метою і розвиток людського капіталу.

В перспективі очікується:

- розширення мережі інклюзивних центрів професійної освіти;
- створення національної системи сертифікації фахівців соціальної економіки;
- посилення ролі цифрових платформ, які забезпечують рівний доступ до навчання для людей з обмеженими можливостями або з віддалених регіонів;
- підвищити обізнаність студентів про соціальне підприємництво на базі університетів.

Такі тенденції сприятимуть не лише соціальній інтеграції різних груп населення, але й формуванню інклюзивної моделі зростання, яка підвищує конкурентоспроможність національної економіки.

Інклюзивна освіта є фундаментом для розвитку соціальної економіки, оскільки забезпечує формування фахівців, здатних мислити відповідально, працювати в команді, створювати економічну цінність, що має суспільну користь. Вона виступає механізмом соціальної мобільності, засобом інтеграції вразливих груп у суспільство та інструментом сталого розвитку держави.

Подальше удосконалення інклюзивної освітньої політики в Україні має базуватися на поєднанні гуманістичних принципів з економічною доцільністю, партнерстві між освітою, бізнесом і громадянським суспільством, а також на розвитку соціальних інновацій. Саме через освіту можливо сформувати нове покоління фахівців, здатних поєднати економічне зростання з суспільною відповідальністю — ключову умову майбутнього сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Інститут спеціальної педагогіки НАПН України. *Інклюзивна освіта* URL: https://ispukr.org.ua/?page_id=331

2. Міністерство освіти і науки України. *МОН пропонує для громадського обговорення проєкт плану заходів на 2024–2026 роки з реалізації Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2030 року* URL: https://mon.gov.ua/news/mon-proponue-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proekt-planu-zakhodiv-na-2024-2026-roki-z-realizatsii-natsionalnoi-strategii-rozvitku-inklyuzivnogo-navchannya-na-period-do-2030-roku

КОСОЛОВСЬКИЙ ІГОР, аспірант кафедри міжнародних економічних відносин Львівського торговельно-економічного університету,
Науковий керівник: **ШЕВЧИК БОГДАН,** доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

НООЕКОНОМІКА КОРДОСОФІЙНОЇ ЦИВІЛІЗАЦІЇ: ПЕРСПЕКТИВИ СТАНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ

Час зрушень в культурно-екзистенційному топосі сучасного світу, попри небачений техногенез, стосується не стільки зміни природи, скільки зміни людини: інтенціональності її свідомості і темпоральності її волі. Рівень розвитку сучасних технологій близький до стадії становлення системи виробництва із нульовими граничними витратами, де виробництво товарів та пропозиція послуг текстів носитиме не дискретний, а тотальний характер. Операції із субатомними першоелементами матерії технологічно анулюють апріорний детермінізм природи і світ перестане бути місцем ресурсного дефіциту економіки. Але що тоді буде вартістю?

Вартість – це споживна і мінова властивості товару, де перша зумовлена корисністю речі, а друга – тривалістю робочого часу та інтенсивністю трудових затрат (навіть якщо праця уречевлена). Отже, вартість зумовлена прямою чи опосередкованою присутністю людини. Але цифрові технології пропонують тексти у миттєвому доступі, де відсутнє як граничне застосування ресурсів, так і альтернативне застосування корисності.

Споживною вартістю тексту є усвідомлений сенс буття, виражений композицією метафоричного ландшафту в образній репрезентації. Процес споживання тексту означає чуттєву ідентичність світів душі і свідомості споживача та творчої уяви митця. Це духовна ідентичність нормативного солідаризму та естетичної єдності, спільної волі до правди і краси.

Людина є інформаційною істотою: людина створена Словом, є носієм слова і сама є Словом, бо Словом є її Творець. Творчість – це спосіб поєднання ідей, що дає приріст Буття. А буття примножене визначається як вартість. Коли розумна машина продукує тексти потенційно безконечної множинності можливих контентів і контекстів, то людині відводиться лише роль постійного пасивного споживача безперервного потоку інформації. І, таким чином, свідомість такого споживача штучних текстів екзистенційної імітації сенсів буття являтиме собою резервуар-відстійник безперервного наповнення безконечної зливи повідомлень. Якщо життя – це театр, то життя такого споживача – це театр абсурду, бо спожитий текст має активувати напрям застосування волі до життя у практику творення подій світу. А яка сфера волі залишається людині, яку звідусіль витіснила цифрова машина? Чи не звідусіль?

Людина – це не лише мислячий, а й страждаючий орган Всесвіту. Машина здатна композиціонувати образи, компілювати змісти існуючих текстів, закладених в неї як база даних, але чи здатна вона продукувати Слово, спроможне конвертуватися у солідарне співпереживання ексклюзивного досвіду

сублімованого у цінність страждання? Машина не зможе замінити людину там, де потреби розуму зумовлюються потребами душі. Але економіка – це суспільні відносини на товарно-грошовій основі, де кількісному вираженню у формі ринкової ціни мають підлягати саме ті екзистенційні змісти образного буття, що творять духовний континуум радше відчутої, аніж усвідомленої спорідненості. Як торгувати істиною?

У самій людині органом синтезу світів є серце. Людина є кордософійна істота, що поєднує Логос Істини з Архетипом Волі. Людина є носій преображувальної сили болю, що стає любов'ю. Тоді простір мислення стає тілом духа, а душа – свідомістю у долонях совісті. Культура ж виступає діяльністю садівництва душі, де квіти вчинків краси дають плоди діянь добра. Тоді людина уподібнюється до примордіальної вимоги її Творця і стає на стежку Великого Повернення.

У системі економічних відносин надання інформаційних послуг чуттєвих вражень розумна машина витіснить людину скрізь і всюди там, де процес вартості підлягатиме оцифровуванню. Розумна машина завжди рахує, навіть тоді, коли говорить і тоді, коли малює. Але чим є число? – Вираженням закону детермінізму матерії. Але ж слово – не матеріальне! А чи правомірно обумовлювати духовне детермінізмом матеріального, адже ідея – первинна? А тепер сформулюємо запитання, яке усіх здивує: чи можливе самозростання вартості поза межами детермінізму числа? А якщо цією вартістю є істина? У системі суспільно-економічних відносин вартість має грошову репрезентацію для можливості здійснення еквівалентних обмінів. А якщо товаром виступає слово, об'явлене у свідомості як думка протягом миттєвості часу без тривалості трудових зусиль, які можна рахувати і виражати грішми за кількістю витрат? Яку ринкову ціну може мати істина?

Окрім ринкового, існує символічний обмін, що базується на пропозиції надлишку, а не мінових відносинах дефіциту, пропорції якого підлягають еквівалентному співставленню кількісних величин у грошовому вираженні. Істина постає у свідомості об'явленням благодаті, особисто людиною не заслуженої, як метафізична подія чистого дарування. Людина стає носієм ідеї внаслідок спонтанного розпаковування фільтром свідомості спресованого сенсу семантичного вакууму у вигляді тексту. Тобто, істина постає когнітивною цінністю поза межами дії закону трудової вартості, тобто, поза межами часу. Як її рахувати?

На акт дарування надлишку у системі символічного обміну спроможний лише суб'єкт офіри – жертви викупної і жертви спокутувальної, згідно із законом палінгенезії як основним законом історії. А єдине місце на мапі сучасного світу, де подібні процеси відбуваються – це війна в Україні. Ця війна екзистенційна, що робить її священною, і ця війна за збереження незалежності, що робить її праведною. Тому ті, хто пережив біль і осмислює міру і сенс жертовності, набуває потенціалу аксіологічної сублімації подій у символічну континуальність значень, поширення яких і утворює простір духовної спільноти.

Найдискусійніше місце у теорії символічного обміну – проблема інституціоналізації сфери розподілу. Принцип, загалом, зрозумілий: дарунок-у-відповідь передбачає мінімізацію офіри. Наприклад, умовно кажучи, якщо мільйон споживачів слова здійснить символічний платіж-ценз за вхід у мережу у сумі однієї гривні, то суб'єкт пропозиції слова за хвилину стане мільйонером. Але яка інституційна форма буде прийнятною для культурної ментальності? Тут мімезис редукованих патернів не підходить – не спрацює.

Доктрина вважається хибною, коли містить суперечність у витоках своїх тез. Істина інтегральна у тому розумінні, що знання буття речей співпадає з буттям-у-собі, тобто, коли континуальність усіх сенсів перебуває в інтелектуальному модусі тотальної присутності. Це і є Буттям Сущого. В умовах матеріальної дійсності буття є каузально обумовленим, а отже апріорно дуалістичним між цінністю свободи і фатальною необхідністю каузально зумовленого вибору. А це означає, що ланцюги причинності передбачають логіко-передуючу можливість існування до топосу першопричини – Субстанції. Під цим кутом зору свідомість – це актуалізована в часі пам'ять універсального існування у неповторній події, оскільки унікальність – модус безконечності.

В інтегральному Бутті тотальної присутності Сущого як Істини немає послідовності подій, бо все відбувається завжди. Пізнавальний акт людини відбувається між невизначеністю перед і незворотністю після, що становить когнітивний горизонт свідомості – досвід. Сама ж можливість послідовності пізнавальних актів зумовлена Сущим, що наповнює Буття в його трансцендентній та іманентній релевантності. А отже, усім подіям передує ідея онологічної самодостатності, виражена символікою першопочатку – Логосом.

Діяльність в матеріальному світі передбачає поступальну активність в просторі і часі. Тому кожен вибір зумовлюється висхідною точкою попереднього кроку. Проте, тотальність Сущого пізнається у когнітивному модусі пізнавальника, а силою розуміння є досвід пережиття – тапас. Економічний наратив в усі часи передбачав технологічні винаходи інтенсифікації енерговидобутку з метою максимізації корисності (а в умовах ідеї суспільства як ринку – грошової вигоди). В нооекономіці символічного обміну, де цифові і квантові технології анулювали детермінізм простору і часу, проблема енергетичного дефіциту втратить актуальність. При технологіях нульових граничних витрат виробництва показником багатства будуть не стільки майнові статки чи фінансово-фіктивні активи, і навіть не прикладне знання організації та управління складними системами, а знання екзистенційне – здатність зчитувати у символах сенси.

Можливі стани буття очікують усвідомлення, щоб стати звершеною подією, референтною іманентному принципу – актуальній тотальності автентичності як соборності. Тому Історія як Доля є вимогою примордіальної єдності, де унікальне відображає безконечне. Свідомість Буття зосереджена у Принципі Буття, який є Духом. Принцип Буття – Логос, в якому Архетип бачить себе у послідовностях становлення через Історію у Цілісність. Наскрізним парадигмальним проектом становлення виступає Символ. Нова

Українська Людина – когнітарій – це, передусім, митець художньо-образної творчості, який виявляє приховані онтологічні сенси у концептах символів етнокультури і дає їм екзистенційну інтерпретацію в контексті конкретної історичної епохи. Так Вічність стає Буттям серед минущості і невизначеності часу та просторових обмежень людського життя у світі.

МАЗУР ЕВЕЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **КУЛЬГАНІК ОКСАНА**, к.е.н, доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ м. Вінниця

РОЛЬ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, демографічних змін та зростаючого попиту на соціальний захист особливо актуальним стає питання розвитку соціальної економіки. Вона виступає ключовим елементом, що сприяє досягненню гідного рівня життя, справедливому розподілу ресурсів і сталому розвитку суспільства. Однак ефективна побудова соціальної економіки неможлива без чіткого визначення ролі держави та активного залучення громадянського суспільства до цього процесу. Ці інституції відіграють фундаментальну роль у впровадженні соціально орієнтованої політики, формуванні механізмів економічного регулювання та підтримці рівноваги між ринковими інтересами й потребами суспільства.

Соціальна економіка — це модель соціально-економічних відносин, що базується на розмаїтті форм власності, свободі підприємництва та здоровій конкуренції, у поєднанні з активно впроваджуваною соціальною політикою. Така система покликана забезпечити гідний рівень життя для населення та гарантувати соціальний захист, спираючись на високі показники економічного розвитку. Фактично, це система господарювання, яка прагне досягти соціально орієнтованого прогресу, паралельно сприяючи економічно обґрунтованому розвитку суспільства[2].

Основною метою соціальної економіки є створення умов для вільного розвитку особистості, забезпечення високого рівня життя та його якості для кожного громадянина й усього населення. Засобом досягнення цієї мети виступає економічна основа, що характеризується динамічністю зростання, завдяки залученню науково-технічних досягнень і ефективному використанню людського потенціалу. Реформування і розвиток соціальної економіки багато в чому залежать від активної ролі держави, спрямованості економічної політики та волі суб'єктів влади, які суттєво впливають на ефективність реалізації соціальних та економічних програм. У центрі ідеології соціальної економіки знаходиться право людини на працю як основне джерело створення багатства. Рівень розподілу матеріальних і культурних благ відповідно до праці визначає ступінь справедливості такої системи[3].

Соціальна економіка може реалізовуватися через дві основні форми: суспільну та державну. Їхня відмінність полягає у підходах до вирішення ключових економічних питань. У суспільній формі власність на ресурси та засоби виробництва належить суспільству, а рішення щодо виробництва та споживання благ ухвалюються колективно. Такий спосіб функціонування був притаманний, наприклад, первісному суспільству. Державна форма натомість передбачає провідну роль влади у процесі перерозподілу суспільного продукту.

Вона використовує планові механізми для забезпечення стабільності, економічного порядку та підвищення загального добробуту населення. Для державної форми характерним є використання різних видів власності (державної, комунальної, колективної, приватної), при цьому жодна з них не повинна домінувати. Державне втручання у виробничі та обмінні процеси є мінімальним і обмежується визначенням чітких правил гри через законодавчу базу. Держава встановлює перелік видів діяльності, що підлягають ліцензуванню, але водночас не втручається у процеси придбання сировини, виробництва чи збуту товарів[5].

У сучасній правовій науці поняття громадянського суспільства в межах вузького підходу трактується як демократична форма самоорганізації суспільства, що характеризується незалежністю від державного апарату і ринку. Основні риси такої організації включають складну внутрішню структуру, солідарність її учасників, множинність ідей, повагу до індивідуальності, активну участь у прийнятті спільних рішень, а також спрямованість на захист прав, свобод і інтересів громадян. Це визначення виглядає більш аргументованим порівняно з широким підходом, який фактично ототожнює громадянське суспільство із суспільством у цілому, або дихотомічним, що ставить під сумнів розмежування державних інститутів і громадянського суспільства[4].

Наявність у конституційній доктрині різноманітних підходів до розуміння громадянського суспільства породжує постійні дискусії стосовно його взаємовідносин із державою. У наукових джерелах виділяються три ключові позиції щодо співвідношення цих двох систем: 1. Держава і громадянське суспільство збігаються за своїми характеристиками, де держава перетворюється на частину суспільства. Однак ця думка зазнає обґрунтованої критики через те, що вона заперечує автономність громадянського суспільства, стираючи його функціональну специфіку і генетичне відокремлення від держави. 2. Держава є первинною щодо громадянського суспільства і контролює його. Такий підхід вказує на ризики тоталітаризму в державі й підрив демократії, що викликає критику з боку багатьох вчених. 3. Держава виконує службову роль стосовно громадянського суспільства. Ця позиція вважається більш оптимальною, однак і тут необхідно уникати крайнощів: держава має виконувати свої обов'язки відповідно до Конституції, не зводячи їх лише до ролі підлеглого інституту. Взаємодія держави та громадянського суспільства характеризується тим, що зі зростанням рівня розвитку останнього роль держави у врегулюванні відповідних питань зменшується. Водночас недостатній розвиток суспільних інституцій сприяє надмірному посиленню держави. Ці явища формують органічну цілісність: хоча громадянське суспільство історично передує державі, воно не створює її автоматично. Цей взаємозв'язок носить діалектичний характер, не припускаючи відносин підпорядкування[6].

Державна влада виступає механізмом забезпечення умов для саморозвитку громадянського суспільства. Її роль полягає у функціях керування і регуляції суспільних процесів в інтересах усіх учасників соціального життя. Разом із тим

лише існування зрілого громадянського суспільства створює передумови для побудови правової та соціальної держави[1].

Отже, становлення соціальної економіки, яка інтегрує економічну ефективність із соціальною справедливістю, неможливе без конструктивної співпраці держави та громадянського суспільства. Держава відіграє фундаментальну роль, створюючи нормативно-правову основу, забезпечуючи стабільність, реалізовуючи соціальні програми та регулюючи економічні процеси. У той самий час громадянське суспільство слугує двигуном демократичних змін, здійснює контроль за діями влади, висуває вимоги щодо соціальної відповідальності та ініціює трансформації, які відповідають реальним потребам населення.

Взаємодія цих двох інституцій є ключем до встановлення балансу між ринковими механізмами та соціальними гарантіями. Це дозволяє забезпечити гідний рівень життя, справедливий розподіл ресурсів і всебічний розвиток людського потенціалу. Ефективна соціальна економіка орієнтована не лише на економічне зростання, а й на створення умов для самореалізації особистості, посилення солідарності та побудову правової держави. Держава та громадянське суспільство не варто розглядати як протилежності — вони є доповнюючими елементами єдиної системи, яка гарантує сталий соціально-економічний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Гуртова К.М., Сухокобилка К.Р. Співвідношення громадянського суспільства і держави. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави : тези доп. X Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 27-й річниці створення Харків. нац. ун-ту внутр. справ (м. Харків, 19 листоп. 2021 р.). Харків : ХНУВС, 2021. С. 54–55.
2. Бородін І., Желяк А. Соціальна, правова держава – її ознаки, атрибути та символи. *Evropský politický a právní diskurz*. 2019. Т. 6, № 2. С. 72–77.
3. Єременко В. Соціальна економіка в концепції еволюції соціально-економічних систем. *Економіка україни*. 2008. № 12. С. 19–28.
4. Кисельова О. М. Роль громадянського суспільства у розбудові сучасної соціальної держави: конституційно-правові засади. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. № 2. С. 38–43. URL: https://doi.org/10.32782/cuj-2024-2-4 (дата звернення: 24.10.2025).
5. Колот А. Соціальна згуртованість як доктрина зебезпечення стійкості розвитку суспільства в умовах глобальних викликів. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 7. С. 11–19.
6. Шапенко Л. О., Гаврутенко А. А. Роль держави у процесі формування українського громадянського суспільства : thesis. 2014. URL: http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/10978 (дата звернення: 24.10.2025).

ОРЕШКО КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СУХОРУКОВА АННА** к. н. з держ. упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІНКЛЮЗИВНИЙ РИНОК ПРАЦІ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЛЮДЕЙ З ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ

В Україні на сучасному етапі спостерігається суттєве зростання кількості осіб з інвалідністю, що зумовлено насамперед воєнними діями. Унаслідок бойових дій як військовослужбовці, так і цивільне населення зазнають різних поранень, частина з яких дозволяє повернутися до звичного способу життя після реабілітації. Водночас існують випадки, коли набуті травми зумовлюють необхідність адаптації до нових умов та подолання щоденних викликів. При цьому слід зазначити, що значна кількість об'єктів соціальної та громадської інфраструктури в Україні залишається непристосованою для потреб осіб з інвалідністю.

Питання доступного середовища було актуальне і до повномасштабного вторгнення, але це питання загострилося коли кількість людей з інклюзією стала набагато більше і доступність до суспільних місць обмежена для людей з ампутаціями, складними пораненнями, травмами яке вплинули на якість життя. Для цих людей це виклик пристосуватися до нового життя, а коли ще і коли місця загального користування не пристосовані для без бар'єрного відвідування це створює певні складності.

Щоб забезпечувати себе необхідним людям потрібно працювати, що також є певним викликом для людини з інклюзією. Багато бізнес центрів, торгових центрів, ресторанів, кафе, магазинів і т. д. облаштовані пандусами, але вони є небезпечними через не дотримання норм, або не облаштовані зовсім.

В Україні рівень працевлаштування людей з інвалідністю становить лише 15–18%, що є одним із найнижчих показників у Європі (у більшості країн ЄС цей показник перевищує 50%). За результатами дослідження ГС «Ліга сильних» та InfoSapiens, 68% опитаних людей з інвалідністю вистачає коштів лише на харчі та одяг, і лише 3% можуть дозволити собі дорогі покупки. Більшість респондентів заявили про готовність виконувати будь-яку роботу, що свідчить про відсутність вибору та ризики потрапляння у неправомірні схеми.

Проблемою є й низька обізнаність бізнесу: 64% роботодавців не знають про державні чи донорські програми працевлаштування осіб з інвалідністю, а серед тих, хто знає, більшість вважають їх неефективними [1].

В Україні роботодавці, які працевлаштовують людей з інвалідністю, отримують низку переваг. Держава надає фінансові стимули: дотації та кредити на створення або переоснащення робочих місць, компенсацію 50% фактичних витрат на оплату праці, а також пільгову ставку єдиного соціального внеску у розмірі 8,41% замість 22%. Для створення спеціального робочого місця передбачено дотацію у розмірі 40 мінімальних заробітних плат, а для встановлення необхідного устаткування - 100 мінімальних заробітних плат.

Крім економічної вигоди, працевлаштування осіб з інвалідністю формує позитивний імідж соціально відповідального роботодавця, що особливо важливо в умовах зростання кількості людей з інвалідністю через війну. У багатьох сферах (послуги, фінанси, IT) не потрібні значні адаптації робочих місць, адже поширена віддалена робота. Працівники з інвалідністю часто відзначаються високою мотивацією та лояльністю, що підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємства [2].

Деякі компанії пропонують фахівцям з порушеннями опорно-рухового апарату лише дистанційну зайнятість через не облаштованість офісів для пересування. Перешкодами стають сходи, вузькі коридори, відсутність пандусів та ліфтів. Через це роботодавці уникають створення без бар'єрного середовища, обмежуючи працівників віддаленою роботою. Такий підхід зменшує інтеграцію осіб з інвалідністю у колектив і можливості професійного зростання. Натомість інклюзивне облаштування офісів розширило б працевлаштування та підвищило доступність для всіх.

В Україні понад половина компаній поки не впроваджують інклюзивні підходи. Дефіцит кадрів, який у 2024 році відчували понад 70% підприємств, змушує роботодавців бути більш відкритими до працевлаштування людей з інвалідністю. Для таких працівників пропонують переважно ті ж посади, що й для інших - продавців, менеджерів, консультантів, бухгалтерів.

Держава та громадські організації запроваджують механізми підтримки, серед яких компенсація витрат на облаштування робочих місць, ваучери на навчання, безвідсоткові позики для адаптації та розвитку виробництва. Роботодавці визнає цінність кожного працівника не зважаючи на їх особливості, але часто не має достатніх знань щодо практичного впровадження без бар'єрного простору. Для підвищення обізнаності реалізуються спеціальні ініціативи та тренінги, зокрема кампанія «Без бар'єрність - це коли можеш» та програми EnableMe Ukraine [3].

З 1 січня 2026 року в Україні набудуть чинності нові правила працевлаштування осіб з інвалідністю, передбачені Законом №4219. Роботодавці зможуть обирати: або забезпечити працевлаштування осіб з інвалідністю з належним облаштуванням робочих місць, або сплачувати цільовий внесок до Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю у випадках, коли працевлаштування є неможливим.

Нормативи працевлаштування визначатимуться залежно від чисельності штату: один працівник з інвалідністю для роботодавців від 8 до 25 осіб, 2% - для підприємств, що здійснюють реабілітацію, навчання чи догляд за особами з інвалідністю, та 4% - для роботодавців із понад 25 працівниками. Виконання нормативу зараховується лише у разі, якщо працівник з інвалідністю отримує заробітну плату не нижчу за мінімальну.

У випадку невиконання нормативу роботодавець сплачуватиме внесок, розмір якого становитиме 40% середньомісячної зарплати одного працівника, помноженої на кількість місяців у кварталі та різницю між нормативом і фактичною кількістю працевлаштованих осіб з інвалідністю. Контроль за

нарахуванням і сплатою внесків, а також штрафних санкцій здійснюватимуть Пенсійний фонд України та Державна служба України з питань праці. Звітність роботодавців стане квартальною замість річної.

Від сплати внесків звільняються роботодавці, у яких середньооблікова кількість працівників менша ніж вісім, ті, хто виконав норматив протягом відповідного кварталу, а також дипломатичні й консульські установи іноземних держав. На період воєнного стану та до кінця місяця його завершення внесок становитиме 50% від базового розміру.

Залучення осіб з інклюзією до трудової діяльності є необхідним, адже існує чимало висококваліфікованих фахівців з особливостями, які змушені працювати онлайн через не оснащеність офісів та невідповідність стандартам без бар'єрності. Для людей з підвищеними потребами важливі соціалізація та впевненість у безперешкодному доступі до необхідних місць. Відомо чимало успішних особистостей з інклюзією, для яких особливості не стали перепоною для професійного чи творчого розвитку. Це підтверджує, що вирішальним чинником є не інвалідність, а середовище, яке або створює бар'єри, або відкриває можливості. Саме соціалізація, суспільна підтримка та інклюзивна інфраструктура дають змогу людям з особливими потребами реалізувати потенціал нарівні з іншими.

Таким чином, доступність простору, готовність роботодавців інвестувати у без бар'єрні рішення та створення умов для активної участі в колективі є основою успішної інтеграції людей з інклюзією у професійне та суспільне життя. Це не лише забезпечує їм гідні умови праці та розвитку, а й збагачує суспільство новими ідеями, досвідом та цінностями.

Інклюзивне працевлаштування має вагомий соціально-економічний ефект: воно зменшує безробіття, розширює кадровий потенціал підприємств і формує позитивний імідж роботодавця. Працівники з інвалідністю часто демонструють високу мотивацію та відповідальність, що позитивно впливає на результативність колективу. Інклюзія у трудовій сфері є важливим кроком до побудови справедливого суспільства, де кожен має рівні можливості для самореалізації.

Список використаних джерел:

1. Переваги працевлаштування осіб з інвалідністю для роботодавців. *gov.ua*. URL: https://www.ispf.gov.ua/news/perevagi-pracevlashtuvannya240425.
2. Сухорукова А.Л., Гаман А. С. Вплив глобалізаційних процесів на економічний розвиток і ринок праці в Україні. Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 27-28 листопада 2023 року. Кременчук, КрНУ, 2023. С. 80-83.
3. Як український ринок праці відгукується на інклюзивні рішення. *ЗМІ для змін*. URL: https://cs.detector.media/reforms/texts/186516/2025-06-30-yak-ukrainskyy-rynok-pratsi-vidgukuietsya-na-inklyuzyvni-rishennya/.

ПАТИЦЬКА ХРИСТИНА, старший науковий співробітник, кандидат економічних наук, старший дослідник
ДУБ АНДРІЙ, старший науковий співробітник, кандидат економічних наук, доцент
БЕНОВСЬКА ЛІЛІЯ, провідний науковий співробітник, кандидат економічних наук, старший дослідник
Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України»

ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНА ОСВІТА В КРАЇНАХ ЄС ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ[2]

Професійно-технічна освіта має позитивний вплив на зайнятість населення, адже порівняно з вищою освітою має коротші терміни підготовки та дозволяє учням отримати конкретні прикладні навички, які одразу можна використовувати в роботі. Проте її ефективність залежить від узгодження навчальних програм закладів професійної (професійно-технічної) освіти із сучасними потребами економіки.

У країнах ЄС особливо популярною є дуальна освіта. Це форма здобуття освіти, яка поєднує навчання у закладі освіти з практичною підготовкою на підприємстві. Дуальна освіта, що широко впроваджена у Німеччині, Австрії, Данії та інших країнах ЄС, робить випускників професійно-технічних закладів конкурентоспроможними на ринку праці, адже дає навички, які можна негайно застосувати у виробництві, будівництві, технологічних послугах.

Країни з розвиненою системою дуальної освіти мають більш конкурентоспроможну економіку. Практична складова навчання на робочому місці дозволяє студентам отримати реальний досвід та навички, що відповідають вимогам роботодавців, а після закінчення навчання випускники дуальної освіти швидше знаходять роботу, завдяки проходженню стажування та тісному зв'язку навчальних закладів та підприємств. Але викликом сьогодення є те, що динамічний розвиток, цифровізація, нано-технології сприятимуть тому, що роботодавці шукатимуть працівників, які володіють не лише поточними технічними знаннями та навичками, але і здатністю набувати та впроваджувати майбутні інновації.

Цілі сталого розвитку зорієнтовані на підвищення рівня зайнятості молоді, зокрема скорочення частки молоді, яка не працює, не вчиться і не набуває професійних навичок. Порівняльний аналіз рівня працевлаштованості осіб впродовж 3 років після закінчення формальної освіти показав, що студенти, що отримали вищу освіти мали вищу зайнятість, ніж ті що отримали професійно-технічну освіту (81,8 % проти 69,3 %). У деяких країнах Східної Європи (Болгарія, Румунія) немає тісної інтеграції з роботодавцями, тому навчання в професійно-технічних закладах не сприяє працевлаштуванню. Крім того, існує упередження, що отримання професійного диплому бакалавра, магістра є

[2] 0125U003490 Комплексне наукове дослідження модернізації інноваційної екосистеми розвитку регіонів та громад

більш цінним та здатне забезпечити кар'єрне зростання, ніж професійні навики.

Водночас у країнах, де існує дуальна система професійно-технічної освіти частка зайнятих після отримання формальної освіти у професійно-технічних закладах значно вища, зокрема у Німеччині 80,5 %, Австрії 85,8%, Данії 85,1 %, Швейцарії 83,3% (рис.1).

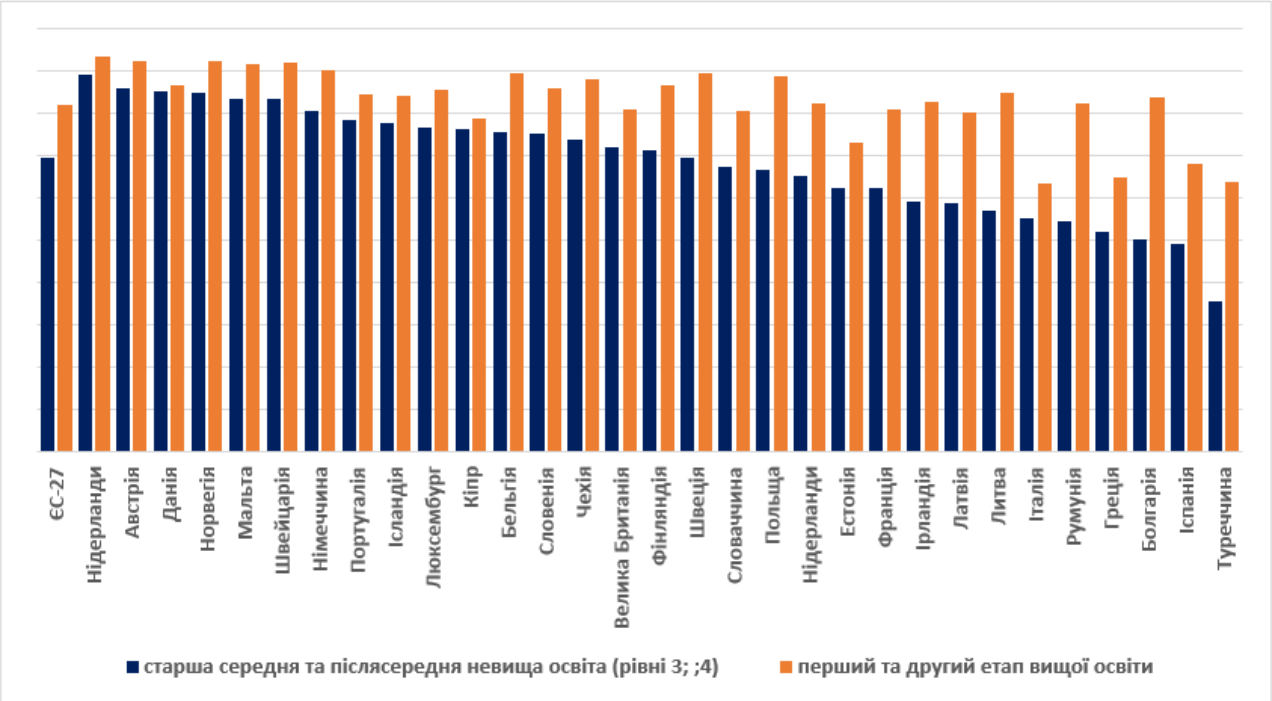


Рис. 1. Відсоток осіб зайнятих після формальної освіти (до 3 років) за рівнями освіти, країни ЄС, 2024 р.

Джерело: побудовано за даними Eurostat

У країнах з добре розвиненою дуальної освітою спостерігається нижчий рівень безробіття молоді у віці до 24 років, адже роботодавці охочіше приймають на роботу працівників з досвідом, чи тих хто зарекомендував себе після проходження стажування [2]. Найвищий рівень безробіття молоді у країнах з низьким рівнем впровадження дуальної освіти Греція, Італія, Литва, Латвія, Болгарія. OECD у своєму дослідженні зазначає, що у Болгарії, Латвії, Литві лише близько 15 % студентів професійно-технічної освіти охоплені дуальної освітою, у Італії менше третини [3].

Дослідження показають, що частина осіб з професійна-технічною освітою реалізує себе як самозайнята особа (рис.2). Отримані технічні навики дозволяють працювати у сфері краси, будівництва, ремесел, сільського господарства. Впродовж останніх двох десятиліть кількість самозайнятих з професійно-технічною освітою майже не змінилась, натомість кількість самозайнятих з вищою освітою зросла у більше як 1,5 рази.

Люди з вищою освітою частіше обирають інтелектуальну самозайнятість: IT, консалтинг, дизайн, маркетинг. А отже, рівень освіти має суттєвий вплив на сферу самозайнятості, але його вплив не завжди однозначний і залежить від тенденцій на ринку праці, мотивації до праці, локальних особливостей.

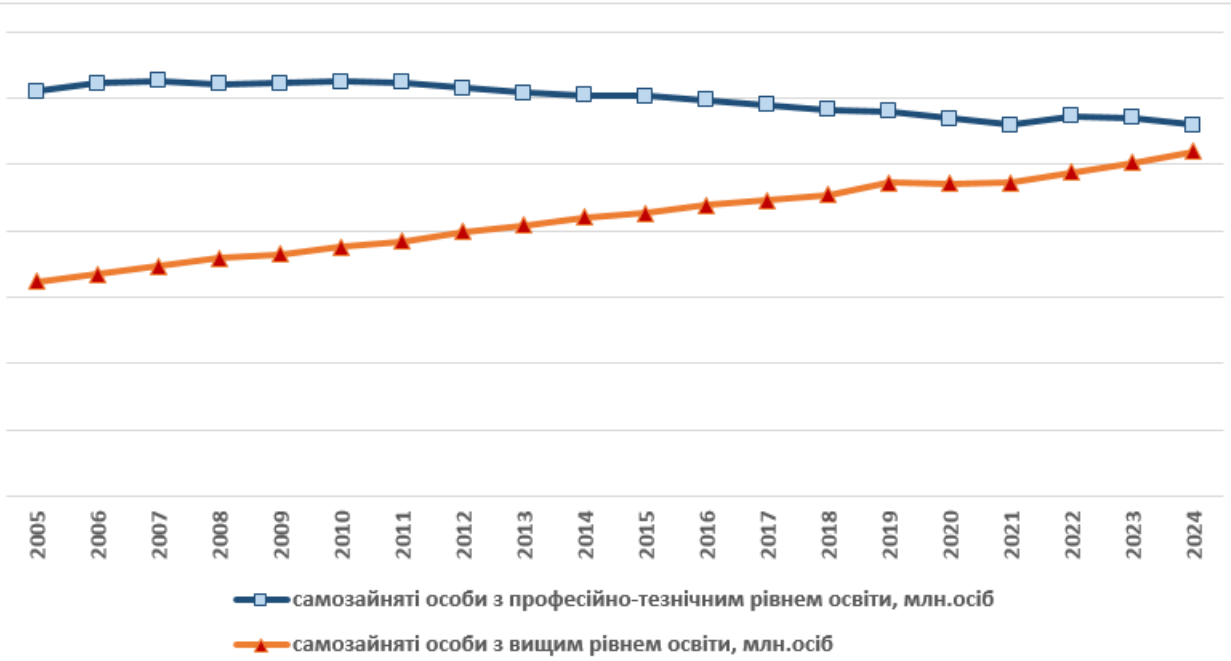


Рис.2. Кількість самозайнятих за рівнем освіти 2005-2024рр, млн.осіб
Джерело: побудовано за даними Eurostat [1]

Отже, професійна-технічна освіта має вагомий вплив на зайнятість населення, адже в порівнянні з вищою дозволяє отримати практичні навики, що одразу можна застосувати на роботі, і є більш короткотривалою.

Країни ЄС з розвиненою системою дуальної освіти мають більш конкурентоспроможну економіку та вищу частку зайнятих після професійно-технічної освіти. Рівень освіти (вища чи професійно-технічна) має суттєвий вплив на сферу самозайнятості, але його вплив не завжди однозначний і залежить від тенденцій на ринку праці, мотивації та інше.

Список використаних джерел:

1. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat
2. Huismann A, Hippash-Schneider U. Vocational Education and Training in Europe - system description Germany 2023. 2024 URL: https://www.researchgate.net/publication/384684803_Vocational_Education_and_Training_in_Europe_-_system_description_Germany_2023.
3. EU sets goal of sending at least 23% of university students and 12% of VET students abroad by 2030. Icef monitor. URL: https://monitor.icef.com/2024/05/eu-sets-goal-of-sending-at-least-23-of-university-students-and-12-of-vet-students-abroad-by-2030/?utm_source=chatgpt.com.

ПИВОВАР ЄЛИЗАВЕТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУЛЬГАНІК ОКСАНА**, к.е.н, доцент
кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ З КОНЦЕПЦІЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Зв'язок соціальної економіки з концепціями сталого розвитку та корпоративної відповідальності можна описати як глибоку інтеграцію і взаємообумовленість, адже всі ці підходи мають у своїй основі прагнення забезпечити гармонійний розвиток суспільства, де економічний добробут не шкодить соціальній справедливості та навколишньому середовищу. Соціальна економіка, яка включає соціальне підприємництво, орієнтується на вирішення суспільних проблем через інклюзивні бізнес-моделі, які формують стійкі громади і сприяють соціальній інтеграції. Вона виникає як відповідь на виклики, які не може повністю розв'язати традиційна економіка, зосереджена лише на прибутковості.

Сталий розвиток, у свою чергу, ставить за мету забезпечення потреб нинішніх поколінь, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Він базується на балансі між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю. Заради досягнення цього балансу Цілі сталого розвитку (далі ЦРС) переглядають раз на 15 років на саміті ООН, наразі їх переглянули у 2015 році і затвердили 17 Глобальних цілей на період до 2030 року. Соціальна економіка діє у цій площині, підтримуючи саме ті бізнес-ініціативи, які беруть до уваги довгострокові соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності [1]. Таким чином, соціальна економіка сприяє реалізації цілей сталого розвитку через створення робочих місць для вразливих груп, розвиток соціальних послуг і збереження довкілля.

Соціальна економіка акцентує увагу на соціальній спрямованості економічної діяльності, гуманізації праці і життя, зменшенні соціальної нерівності та забезпеченні високого рівня добробуту населення, орієнтована на задоволення потреб людей у поєднанні з екологічною безпекою, що є однією з основ сталого розвитку. Зв'язком між сталим розвитком і соціальною економікою є те, що соціальна економіка прагне виконання таких цілей сталого розвитку: ціль 1 – подолання бідності; ціль 3 – здоров'я та якість життя; ціль 4 – якісна освіта; ціль 8 – гідна праця та економічне зростання; ціль 10 – зменшення нерівності. Кожна з цих цілей знаходить своє відображення у принципах і діяльності соціальної економіки, яка спрямована на створення інклюзивної, справедливої та стійкої моделі розвитку суспільства. Перша ЦСР – подолання бідності – базова для соціальної економіки, оскільки ключовим її завданням є підтримка вразливих верств населення через створення робочих місць, соціальних послуг, програм соціальної допомоги [1]. Третя ЦСР – охорона здоров'я і забезпечення якісного життя для всіх вікових груп, також є

невід'ємною частиною соціальних підприємств, які працюють у сфері медицини, реабілітації, соціальної підтримки осіб з інвалідністю, ветеранів і тих, хто постраждав від соціальних чи економічних криз. Четверта ЦСР – якісна освіта – у соціальній економіці реалізується через просвітницькі програми, навчальні курси, професійне навчання для вразливих груп, а також через розвиток інноваційних методик, що сприяють рівним можливостям освіти для всіх. Восьма ЦСР – гідна праця та економічне зростання, відображає прагнення соціальної економіки створити робочі місця з гідними умовами праці, забезпечити стабільний дохід та сприяти сталому економічному розвитку, що базується на соціальній справедливості та екологічній відповідальності. Десята ЦСР – зменшення нерівності –спрямовує зусилля на подолання відстані між різними соціальними верствами, ліквідацію дискримінації, створення умов для повноцінної участі всіх у соціально-економічному житті.

Таблиця 1 – **Відображення Цілей сталого розвитку у принципах соціальної економіки**

Ціль сталого розвитку	Зміст ЦСР	Відображення у соціальній економіці
1 – Подолання бідності	Усунення крайньої та відносної бідності	Створення робочих місць, соціальних послуг, програм допомоги для вразливих груп; доступ до базових потреб; подолання соціального виключення; підвищення рівня життя найбідніших груп населення
3 – Добре здоров'я і благополуччя	Забезпечення здоров'я та добробуту для всіх вікових груп	Реалізація проєктів у сфері медицини, реабілітації, підтримки осіб з інвалідністю, ветеранів, постраждалих; сприяння покращення фізичного та психологічного здоров'я
4 – Якісна освіта	Забезпечення рівного доступу до освіти	Просвітницькі програми, професійне навчання, інноваційні методики для вразливих груп; освіта – інструмент зменшення соціальної нерівності та засіб самореалізації
8 – Гідна праця та економічне зростання	Створення умов для продуктивної зайнятості та економічного розвитку	Робочі місця з гідними умовами, стабільний дохід, розвиток на основі соціальної справедливості, мінімальні нормативи гарантованого доходу та забезпечення
10 – Зменшення нерівності	Зменшення соціальної, економічної та політичної нерівності	Подолання дискримінації, соціальна інтеграція, рівна участь у суспільному житті

Джерело: сформовано автором

Корпоративна соціальна відповідальність посідає важливе місце у системі соціальної економіки як стратегія, що дозволяє бізнесу добровільно інтегрувати соціальні та екологічні аспекти у свою діяльність і взаємодіяти зі стейкхолдерами на засадах етики й прозорості. Відмінність КСВ від

соціального підприємництва полягає в тому, що КСВ є частиною функціонування великого бізнесу, спрямованою на покращення іміджу, репутації та суспільної підтримки, тоді як соціальне підприємництво створює безпосередньо бізнес-моделі із соціальною місією в центрі. Водночас обидва підходи взаємно доповнюють один одного, стимулюючи розвиток соціально відповідального бізнес-середовища і посилюючи суспільний вплив підприємницьких ініціатив [2]. Корпоративна соціальна відповідальність дозволяє бізнесу відповідально ставитися до споживачів, працівників, навколишнього середовища та суспільства, що сприяє формуванню сталих спільнот і суспільного прогресу. Це проявляється у впровадженні етичних стандартів, соціальних благ для працівників, турботі про місцеві громади та збереженні довкілля. Взаємозв'язок між цінностями КСВ і цілями сталого розвитку підкреслює важливість спільної відповідальності бізнесу, держави та суспільства за соціально-економічний розвиток [3].

Прикладами корпоративної соціальної відповідальності може виступати те, як мережа супермаркетів «Сільпо» демонструє турботу про суспільство через різноманітні форми підтримки – від благодійних фондів, які допомагають потребуючим, до проектів, як «Лавка традицій», які розвивають і підтримують місцевих виробників. Така практика органічно поєднує соціальну допомогу із розвитку локальної економіки, що є фундаментальними цінностями соціальної економіки. Компанія «Нова пошта» є ще одним яскравим прикладом корпоративної соціальної відповідальності, адже робить акцент на підтримці здорового способу життя, зокрема через популяризацію бігу, а також на численних ініціативах для співробітників і громад, створюючи таким чином атмосферу солідарності та інклюзії, характерну для соціальної економіки. Особливо важливо, що в умовах війни багато українських компаній безкоштовно надають свої послуги, активно підтримують військових та соціально уразливі категорії, поєднуючи економічний успіх із глибокою соціальною відповідальністю, що є проявом справжньої соціально орієнтованої корпоративної відповідальності [3].

Таким чином, зв'язок між соціальною економікою, концепціями сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності є органічним і багаторівневим. Він проявляється у формуванні бізнес-моделей, здатних поєднати фінансову ефективність із соціальною користю і екологічною стійкістю, утворюючи платформу для справжніх змін у суспільстві. Взаємодія цих концепцій допомагає будувати інклюзивне, справедливе і відповідальне суспільство, де кожен має змогу реалізувати свій потенціал та створює основу для економіки, яка служить суспільству, підтримує екологічну безпеку і забезпечує високу якість життя для всіх.

Список використаних джерел:

1. Гулевська А. Цілі сталого розвитку ООН і до чого тут українські соціальні підприємці?. *SILab Ukraine*. URL: https://www.silabua.com/post/цілі-сталого-розвитку-оон-і-до-чого-тут-українські-соціальні-підприємці.

2. Корпоративна соціальна відповідальність: що це і навіщо бізнесу - Щедрий Вівторок. *Блог небайдужості*. URL: https://givingtuesday.ua/statti/shho-take-korporatyvna-soczialna-

vidpovidalnist-i-dlya-chogo-vona-potribna-biznesu/.
3. Корпоративна соціальна відповідальність: що це, як працює і приклади філантропії у бізнесі. *Philanthropy in Ukraine Підтримка НУО та громадянського суспільства*. URL: https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-shcho-tse-iak-pratsiuie-i-pryklady-filantropii-u-biznesi

ПРОЦЕНКО М.А., здобувач вищої освіти
Науковий – керівник - **КУЛЬГАНІК О.М.**, к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЕЛІТ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

У сучасному світі ключовим чинником, що визначає економічні процеси, стає вплив глобальних транснаціональних економічних еліт. Їхня роль виходить далеко за межі окремих держав і ринків, оскільки саме вони формують структуру світового господарства, контролюють рух фінансових потоків, визначають напрями міжнародної торгівлі та інвестиційної політики[1]. Ці еліти репрезентують інтереси транснаціональних корпорацій, інвестиційних банків, фінансових груп і міжнародних організацій, які спільно створюють економічну архітектуру сучасного світу.

Для України, яка перебуває в умовах глибокої трансформації та інтеграції до європейського економічного простору, вплив таких структур має як позитивні, так і суперечливі наслідки. З одного боку, глобальні економічні еліти сприяють залученню іноземних інвестицій, модернізації виробництва, впровадженню інноваційних технологій і підвищенню конкурентоспроможності національних підприємств. Завдяки участі міжнародного капіталу Україна отримує доступ до сучасних управлінських практик, розширює експортні можливості та підвищує свій статус на світовому ринку[2]. Особливо це стосується таких галузей, як аграрний сектор, IT, енергетика, транспорт і фінанси, де присутність транснаціональних корпорацій дозволяє створювати нові робочі місця, розвивати інфраструктуру й забезпечувати зростання регіональних бюджетів.

З іншого боку, домінування глобальних економічних еліт може призводити до втрати економічного суверенітету, посилення фінансової залежності та витіснення місцевого бізнесу. Регіони України часто стають лише сировинними базами для міжнародних компаній, а більша частина прибутку виводиться за кордон. Це створює дисбаланс у розподілі ресурсів, поглиблює соціально-економічну нерівність і гальмує розвиток внутрішнього підприємництва. У деяких випадках присутність транснаціонального капіталу сприяє монополізації окремих ринків і формуванню олігархічних структур, що підпорядковують економічну політику держави своїм інтересам[3].

Регіональний аспект впливу глобальних еліт є особливо важливим, оскільки саме на місцевому рівні проявляються конкретні наслідки їхньої діяльності. У промислово розвинених областях України, таких як Дніпропетровська, Київська, Харківська чи Одеська, транснаціональні інвестори сприяють створенню сучасних виробничих кластерів, впровадженню технологічних інновацій і розвитку транспортної логістики. Водночас у менш розвинених регіонах, особливо на сході та півдні країни, відсутність локальних центрів економічного впливу та недостатня інфраструктура обмежують

можливості повноцінного залучення до глобальних економічних процесів. Це формує нову просторову нерівність між регіонами, де одні стають центрами економічного зростання, а інші — зонами соціально-економічної стагнації.

Важливим викликом для України є пошук балансу між вигодами від участі у глобальних економічних процесах та необхідністю збереження власних стратегічних інтересів. Для цього держава має забезпечити прозорість інвестиційних угод, підвищити ефективність регуляторної політики, створити умови для розвитку малого і середнього бізнесу, а також стимулювати внутрішні інвестиції. Особливу роль у цьому процесі повинні відігравати регіональні органи влади, які мають активно залучати міжнародні ресурси, водночас зберігаючи контроль над ключовими економічними напрямами.

Суттєвим чинником є також розвиток людського капіталу — підвищення рівня освіти, науково-технічного потенціалу та підприємницької культури населення. Без якісної підготовки кадрів і формування конкурентного середовища навіть наймасштабніші іноземні інвестиції не забезпечать сталого регіонального розвитку. Взаємодія між державою, бізнесом та міжнародними структурами має ґрунтуватися на принципах партнерства, взаємної вигоди та соціальної відповідальності.

Таким чином, вплив глобальних транснаціональних економічних еліт на економічний розвиток регіонів України є комплексним і суперечливим явищем. Він поєднує можливості для інтеграції у світовий економічний простір із ризиками економічної залежності. Завдання державної економічної політики полягає в тому, щоб перетворити присутність глобального капіталу на чинник стійкого регіонального зростання, а не на джерело дисбалансів і нерівності. Для цього необхідно розвивати національні інститути управління, посилювати економічну безпеку, підтримувати місцеве підприємництво та створювати умови для справедливого розподілу вигод від міжнародної співпраці. Лише за таких умов Україна зможе ефективно використати потенціал глобальної економіки, зберігаючи власну економічну ідентичність і забезпечуючи сталий розвиток своїх регіонів.

У контексті глобалізації особливу увагу слід приділити питанню участі України у світових ланцюгах доданої вартості. Саме через ці механізми реалізується вплив транснаціональних економічних еліт, які визначають напрями інноваційного розвитку, технологічні стандарти та структуру міжнародної торгівлі[4]. Залучення іноземних інвестицій у стратегічні галузі, зокрема ІТ, агропромисловий комплекс і транспортну логістику, створює нові можливості для регіонів[5]. Разом із тим, це посилює залежність від зовнішніх ринків і обмежує формування власних виробничих кластерів.

У регіональному вимірі найбільш позитивні результати спостерігаються у Львівській, Київській та Вінницькій областях, де завдяки присутності транснаціонального капіталу створюються індустріальні парки, технопарки та центри інновацій. Водночас східні та південні регіони, що зазнали руйнувань, потребують додаткової підтримки держави для відновлення інвестиційного потенціалу та залучення міжнародних партнерів.

Важливо, щоб процес глобальної інтеграції супроводжувався не лише економічним, а й соціальним розвитком. Домінування великих корпорацій часто призводить до нерівності у доступі до ресурсів, тому держава має забезпечити баланс між інтересами іноземних інвесторів і місцевого бізнесу[4]. Доцільним є розширення програм державно-приватного партнерства, підтримка малого підприємництва та стимулювання внутрішніх інвестицій[5].

Отже, ефективне використання потенціалу глобальних економічних еліт можливе лише за умов активної участі держави у регулюванні цих процесів. Потрібно забезпечити прозорість інвестиційної політики, посилити контроль над стратегічними секторами й одночасно розвивати національний людський капітал. Це дозволить перетворити вплив транснаціонального капіталу на чинник сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності регіонів України.

Список використаних джерел:

1. Бураковський І. І. *Глобалізація та економічний розвиток України: виклики і можливості.* К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 2023.220 с.
2. Кіндрацька Г. І. *Міжнародні корпорації та їх вплив на економіку країн, що розвиваються.* К.: КНЕУ, 2021. 276 с.
3. Савчук В. С. *Економічна безпека України в умовах глобалізації.* К.: КНЕУ, 2023. 243 с.
4. Гальчинський А. С. *Глобалізація і національні інтереси України*. К.: Либідь, 2021. 312 с.
5. Кравчук Л. І. *Інвестиційна привабливість регіонів України в умовах глобальної конкуренції*. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2022. 198 с.

РЕМБОЛОВИЧ ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БЕРЕЖНА АЛЛА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Процес європейської інтеграції України формує нові стратегічні орієнтири соціально-економічного розвитку, одночасно висуваючи комплекс викликів, пов'язаних із необхідністю структурної адаптації національної економіки до нормативно-правових та інституційних стандартів Європейського Союзу. Одним із ключових напрямів цієї трансформації є забезпечення інклюзивного розвитку, який передбачає створення умов для рівного доступу до економічних ресурсів, соціальних благ і можливостей для всіх верств населення незалежно від соціального статусу, регіональної належності чи рівня доходів.

Інклюзивний розвиток у сучасних умовах виступає не лише соціальним імперативом, але й важливим інструментом зміцнення стійкості національної економіки в умовах глобальних структурних трансформацій. У контексті європейської інтеграції його значення зростає, оскільки реалізація цього підходу передбачає гармонізацію політик у сферах зайнятості, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та підтримки малого і середнього бізнесу відповідно до принципів соціально орієнтованої ринкової економіки, закріплених у практиці ЄС.

Європейська інтеграція України є не лише геополітичним вибором, але й глибоким соціально-економічним процесом, що чинить системний вплив на всі сфери національного розвитку. У площині інклюзивного зростання вона створює додаткові можливості для розширення доступу до освіти, працевлаштування, соціального захисту та підприємницької діяльності. Водночас цей процес супроводжується низкою викликів, зокрема необхідністю адаптації інституційної інфраструктури, підвищення ефективності механізмів державної підтримки та запровадження європейських стандартів соціально-економічного регулювання.

Станом на серпень 2024 року рівень зайнятості серед працездатного населення України (віком 18–60 років) становив 67%, що на 6 відсоткових пунктів нижче довоєнного показника. Найбільш негативного впливу зазнали внутрішньо переміщені особи (ВПО) та мешканці територій, що перебували під окупацією або у зоні активних бойових дій. Така динаміка вказує на необхідність активізації державної політики у сфері зайнятості, зокрема через стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, впровадження програм професійного перенавчання та підтримку соціального підприємництва як інструментів відновлення економічної активності та соціальної інтеграції вразливих груп населення [1].

За даними Світового банку, кількість осіб, що перебувають за межею

бідності, перевищила 9 мільйонів, що на 1,8 млн більше порівняно з лютим 2022 року. Цей показник відображає суттєве погіршення соціально-економічної ситуації та вимагає посилення інклюзивної соціальної політики держави. Пріоритетними напрямами мають стати адресна фінансова підтримка, розширення доступу до якісної освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг, що відповідає сучасним концепціям формування соціальної безпеки та зміцнення людського капіталу [1].

Водночас у сфері освіти спостерігається позитивна динаміка. Система демонструє тенденції до підвищення інклюзивності, зокрема завдяки розширенню можливостей для дистанційного навчання, розвитку цифрової грамотності та програм професійної підготовки. Зазначені процеси узгоджуються з європейськими підходами до розвитку людського капіталу як стратегічного ресурсу стійкого економічного зростання та соціальної інтеграції [2].

Європейська інтеграція України виступає потужним каталізатором структурних реформ, що охоплюють ключові сфери соціально-економічного розвитку, зокрема екологічну політику, цифрову трансформацію, транспортну інфраструктуру та енергетичний сектор. Реалізація цих реформ створює нові можливості для досягнення інклюзивного розвитку, сприяючи розширенню доступу до економічних ресурсів, підвищенню рівня соціальної справедливості та формуванню більш стійкої економіки.

Водночас процес гармонізації національного законодавства з нормами та стандартами Європейського Союзу вимагає системної підтримки та координації з боку державних інституцій, бізнес-середовища та громадянського суспільства. Лише у випадку консолідованої взаємодії зазначених суб'єктів можливим є забезпечення ефективної адаптації та використання нових інституційних можливостей, які відкриває євроінтеграція [3].

Узагальнення ключових викликів та можливостей інклюзивного розвитку в умовах європейської інтеграції України наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 - **Ключові виклики та можливості інклюзивного розвитку національної економіки України в умовах євроінтеграції**

Виклики	Можливості
Зниження рівня зайнятості (до 67%) серед працездатного населення	Розширення доступу до ринку праці через підтримку малого бізнесу та соціального підприємництва
Зростання рівня бідності (понад 9 млн осіб у стані бідності)	Посилення адресної соціальної підтримки та розвиток системи соціального захисту
Вразливість внутрішньо переміщених осіб та мешканців постраждалих регіонів	Інтеграція ВПО в економічне життя через програми перенавчання та зайнятості
Необхідність адаптації законодавства до стандартів ЄС	Гармонізація політик з європейськими нормами сприяє підвищенню якості державного управління
Обмежений доступ до якісної освіти та медичних послуг у деяких регіонах	Розвиток цифрової освіти, дистанційного навчання та професійної підготовки
Високий рівень нерівності в доступі до економічних ресурсів	Євроінтеграція стимулює структурні реформи, що сприяють більш справедливому

Виклики	Можливості
	розподілу ресурсів
Потреба в модернізації інституційної інфраструктури	Залучення інвестицій та технічної допомоги з боку ЄС для реалізації інклюзивних реформ

Таким чином, узагальнення викликів та можливостей інклюзивного розвитку дозволяє окреслити пріоритетні напрями державної політики в умовах євроінтеграції. Формування ефективних організаційно-економічних механізмів має базуватися на комплексному підході, що поєднує соціальну справедливість, економічну ефективність та відповідність європейським стандартам. Це створює основу для стійкого розвитку національної економіки та підвищення добробуту громадян.

Євроінтеграція України створює унікальні умови для реалізації інклюзивної моделі економічного розвитку, яка поєднує соціальну справедливість із економічною ефективністю. Статистичні дані свідчать про наявність значних викликів зниження рівня зайнятості, зростання бідності, нерівний доступ до ресурсів які потребують системної відповіді з боку державної політики. Водночас євроінтеграційні процеси відкривають нові можливості для модернізації інституцій, розвитку людського капіталу, цифровізації та залучення інвестицій, що сприяє формуванню стійкої та інклюзивної економіки. Ефективне використання цих можливостей потребує розробки організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити синергію між соціальною політикою, ринковими реформами та європейськими стандартами. Інклюзивний розвиток має стати ключовим орієнтиром для післявоєнної відбудови України, забезпечуючи рівні можливості для всіх громадян та сприяючи довгостроковій стабільності держави.

Список використаних джерел:

1. Дефіцит кадрів в освіті шокує: у Державному центрі зайнятості назвали цифри та причини. URL: https://24tv.ua/education/defitsit-kadriv-osviti-shho-pokazuyut-dani-derzhavnogo-tsentru_n2758867.
2. Іртищева, І. Оцінка рівня сталого інклюзивного розвитку України = Assessment of the level of sustainable inclusive development in Ukraine / І. Іртищева, І. Крамаренко, К. Завгородній // Modeling the development of the economic systems. – 2023. – № 2. – С. 159–165..
3. УКРАЇНА НА ШЛЯХУ ДО ЄС: РЕАЛІЇ І ПЕРСПЕКТИВИ. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf.

РУДНИЦЬКА ДАРИНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник –**ПОПИК МАР'ЯНА**, к.е.н., доцент
ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Україна

ІНКЛЮЗІЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ПОСЛУГ ДЛЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ

Сьогодні питання доступності стало не лише етичним, а й економічним фактором, оскільки ринок гостей з інвалідністю зростає. Визначення правильних стандартів доступності, підвищення рівня обслуговування і використання сучасних технологій для полегшення доступу – це лише деякі з важливих аспектів, які допомагають зробити готелі та ресторани доступними для всіх відвідувачів. Водночас існує багато викликів у створенні інклюзивного середовища, адже це потребує не лише відповідної інфраструктури, а й зміни в корпоративній культурі та ставленні до клієнтів [1,2].

Доступність готелів та ресторанів для осіб з інвалідністю, особливо тих, хто постраждав від повномасштабного вторгнення, є критично важливим аспектом соціальної інклюзії. Враховуючи збільшення кількості людей з фізичними обмеженнями через травми, отримані внаслідок війни, готельно-ресторанний бізнес повинен адаптувати свої умови для забезпечення комфортного перебування таких гостей. Це включає не лише фізичну доступність – пандуси, ліфти, широкі двері та спеціально облаштовані санвузли, але й надання кваліфікованої допомоги, особливо в випадках, коли людина має обмежену здатність до пересування або потребує сторонньої підтримки. Особливо важливим є врахування психологічних потреб постраждалих осіб. Для ветеранів або тих, хто пережив стресові ситуації, необхідно створювати безпечне і спокійне середовище, що знижує рівень тривоги і стресу. Це може включати спеціальне навчання персоналу з комунікації з людьми, які мають травми чи стрес [3,4].

Крім того, важливими є технологічні та інформаційні рішення, такі як доступні вебсайти, онлайн-бронювання, а також можливість попереднього ознайомлення з умовами доступності через спеціалізовані платформи. Забезпечення доступу до інклюзивного обслуговування в готелях та ресторанах дозволяє не лише покращити якість життя осіб з інвалідністю, але й сприяє їх соціальній інтеграції та поверненню до нормального життя після пережитих травм [5].

До переваг створення інклюзивного середовища належать: збільшення клієнтської бази (забезпечення доступності сприяє залученню відвідувачів з інвалідністю, а також їхніх родичів та супроводу); покращення іміджу та репутації (наявність інклюзивного середовища демонструє увагу закладу до потреб клієнтів та позитивно впливає на його репутацію та привабливість); формування клієнтської лояльності (особи з інвалідністю, які отримали позитивний досвід перебування в доступному закладі, з більшою ймовірністю повторно скористаються його послугами та рекомендуватимуть іншим); підвищення професійної компетентності персоналу.(працівники, які проходять

підготовку щодо комунікації та взаємодії з людьми з інвалідністю, набувають додаткових навичок і впевненості у професійній діяльності) [1, 4,5].

У таблиці представлено методи реалізації інклюзивного обслуговування, враховуючи потреби осіб з обмеженими можливостями та вимоги сучасних стандартів гостинності.

Таблиця 1 - **Методи впровадження інклюзивного обслуговування [сформовано автором на основі 6, 7, 8]**

Аспект інклюзії	Заклади сфери гостинності
1. Фізична доступність	- Наявність просторих туалетів з поручнями та аварійною сигналізацією. - Розміщення раковин та сушарок для рук на висоті, доступній для користувачів інвалідних візків. - Встановлення пандусів вздовж сходів та наявність автоматичних дверей для полегшення входу та виходу. - Забезпечення ширшими дверними отворами та доступними ванними кімнатами з поручнями, душовими кабінами з без бар'єрним доступом та туалетами з відповідним регулюванням висоти.
2. Планування території	- План поверху, в якому враховано різноманітні варіанти сидіння, додатковий простір для розміщення інвалідних візків та місця між столами для легкого пересування. - Забезпечення достатньої ширини доріжок до обідніх зон, вестибюлів, басейнів та фітнес-центрів для доступу людей на інвалідних візках. - Зручні місця для сидіння та столи в обідніх зонах. - Впровадження спеціально відведених місць для паркування автомобілів з доступом поблизу входу.
3. Сенсорна доступність	- Використання шумопоглинаючих матеріалів для зниження загального рівня шуму. - Тихі зони або окремі обідні кімнати для тих, хто чутливий до шуму. - Впровадження візуальних сигналів тривоги та систем сповіщень, надання відео та телебачення з субтитрами. - Наявність пристроїв для покращення слуху, таких як індукційні петлі та персональні підсилювачі. - Встановлення вивісок шрифтом Брайля та тактильних карт, використання висококонтрастних кольорів для кращої видимості.
4. Навчання персоналу	- Інформування персоналу про те, як працювати з дієтичними обмеженнями та алергенами, забезпечення обізнаність співробітників про можливі ризики для здоров'я клієнтів. - Проведення семінарів та сесій за участю запрошених експертів. - Комплексні навчальні програми, що охоплюють різні типи інвалідності, їх специфічні потреби, а також методи шанобливого та ефективного надання допомоги гостям.

Окрім бажання готелів та ресторанів бути інклюзивними для клієнтів, а саме, відповідати стандартам доступності та створювати комфортні умови для всіх гостей, необхідно також звертати увагу на дотримання принципів інклюзії для працівників. Забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників

включає не лише фізичну доступність робочих місць, але й створення умов, які дозволяють людям з інвалідністю ефективно виконувати свої обов'язки. Це може включати адаптацію робочих місць (наприклад, спеціалізоване обладнання, зручні робочі простори, безбар'єрні входи та ліфти), а також надання відповідного навчання та підтримки для працівників з обмеженими можливостями [3].

Крім того, важливою складовою є розвиток інклюзивної корпоративної культури, де кожен працівник, незалежно від фізичних можливостей, має рівні перспективи для кар'єрного зростання та розвитку. Для цього необхідно впроваджувати політики, які сприяють залученню людей з інвалідністю до всіх аспектів робочого процесу, забезпечують справедливі умови праці та підтримують їх професійну адаптацію. Активна роль керівництва в таких ініціативах дозволяє створити стійку інклюзивну середу, де кожен працівник може розвиватися та досягати своїх цілей [3].

Отже, забезпечення доступності об'єктів для людей з обмеженими можливостями – це не лише вимога законодавства, але й моральний обов'язок соціально відповідальних підприємств. Покращення архітектурного та сервісного забезпечення, навчання персоналу, а також впровадження інноваційних технологій можуть значно покращити якість обслуговування цієї категорії клієнтів. У підсумку, інтеграція інклюзивних практик сприяє підвищенню репутації готелів та ресторанів, залученню нових клієнтів і сприяє розвитку культури толерантності в суспільстві.

Список використаних джерел

1. Кудінова І. Інклюзія в індустрії гостинності: адаптація сервісу та простору для всіх. *Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти:* матеріали IV Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції. (30 квітня - 1 травня 2025 року, м. Київ). С. 32–36.

2. Мілашовська О., Паш В., Соскіда І. Організація обслуговування людей з особливими потребами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *ЕКОНОМІКА І РЕГІОН. Науковий вісник*. 2023. № 3(90). С. 61–66.

3. Нагайчук Н. Г., Якушев О. В., Тернова Л. Ю. Інклюзія послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу в контексті забезпечення їх якості. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. Т. 2, № 11. С. 91–106.

4. Важливість інклюзивності для готельного бізнесу. *Hotel Solution.* URL: https://hotel-solution.com.ua/news/vazhlyvist-inklyuzyvnosti-dlya-hotelnoho-biznesu (дата звернення: 25.09.2025).

5. Accessibility For People with Disability (PWD) In Hospitality Industry. *International Journal of Business and Technology Management.* 2023. Т. 5. С. 26–38.

6. Goswami S. Breaking Barriers: Designing Hotels for Guests with Special Abilities. Ezee Absolute. URL: https://www.ezeeabsolute.com/blog/inclusive-hospitality-for-guests-with-special-abilities/ (дата звернення: 16.07.2024).

7. Inclusive dining: How can restaurants accommodate guests with disabilities. Tableo. URL: https://tableo.com/operations/accommodating-restaurant-guests-with-disabilities/ (дата звернення: 11.09.2024).

8. Попик М., Пуга К. Аналіз зарубіжного досвіду створення інклюзивного середовища на підприємствах готельно-ресторанного господарства. *Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності: перспективи та виклики:* матеріали II Міжнародної наукової конференції (24-25 квітня 2024 р.). Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2024. С. 237-241.

СИВУН ІВАННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **БОГАЦЬКА НАТАЛІЯ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

УМОВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Соціальне підприємництво демонструє значний потенціал для ефективного реагування на нагальні соціальні та економічні виклики, що постали перед Україною. Сьогодні соціальний бізнес є вагомим інструментом у подоланні наслідків війни, зокрема через стимулювання розвитку інклюзивного ринку праці, адже спектр його діяльності достатньо широкий і охоплює сфери від інноваційного виробництва (наприклад, протезування кінцівок) до зміцнення обороноздатності та безпеки на рівні територіальних громад. А за сприятливих умов соціальне підприємництво може виступати каталізатором стабільного та інклюзивного відновлення українського суспільства.

Сприятливе інституційне середовище має включати законодавчі та фінансові механізми підтримки. Незважаючи на відсутність в Україні спеціалізованого законодавства, що б забезпечувало податкові пільги чи преференції для СП, соціальне підприємництво функціонує в рамках наявних організаційно-правових форм, таких як громадські об'єднання, товариства з обмеженою відповідальністю, фізичні особи-підприємці, соціальні кооперативи тощо [1]. Наразі в Україні вже існують перспективи розробки спеціального законодавчого акта, який би визначав правовий статус соціальних підприємств, запроваджував податкові стимули та правові гарантії, а також створював умови для їх пріоритетного залучення до державних закупівель. Така нормативна ініціатива є необхідною для удосконалення законодавчого забезпечення розвитку соціального підприємництва. При цьому буде корисно враховувати досвід країн Європейського Союзу, де функціонують законодавчі механізми, що передбачають податкові пільги для соціальних підприємств і сприяють спрощеному доступу до державних закупівель, що підтверджує ефективність подібних заходів у підтримці соціального підприємництва. Фінансова підтримка, зокрема у вигляді грантів, а також можливість залучення коштів через міжнародні програми, не менш важливі у забезпеченні економічної стійкості соціальних підприємств. Крім того, важливою є державна підтримка, зокрема програми компенсацій за працевлаштування соціально вразливих категорій населення [2]. Для забезпечення економічної стабільності соціальних підприємств доцільно розвивати державні кредитні та гарантійні механізми з пільговими умовами доступу. Прикладами успішної фінансової підтримки в Україні можна назвати СП, які реалізуються через програми, зокрема, ініціативу UNICEF з надання грантів соціальним стартапам, що працюють із вразливими групами населення. У сусідніх країнах, таких як Польща, соціальні підприємства користуються податковими пільгами та мають пріоритет при участі в тендерах і це стає важливим стимулом для їх розвитку. Отож, першою умовою для розвитку СП є вдосконалення правового поля та інтеграція

підтримуючих механізмів у державні і регіональні програми розвитку малого і середнього бізнесу [3].

Якість та кількість соціальних підприємств безпосередньо залежать від рівня підготовки та компетентності їхніх засновників і працівників. Розвиток спеціалізованих освітніх програм, як формальних, так і неформальних, у тому числі університетських курсів, присвячених соціальному підприємництву вкрай необхідне, адже навчання сприяє формуванню у майбутніх підприємців необхідних навичок та умінь для створення соціально орієнтованих підприємств. Прикладом таких формальних програм в Україні може бути курс «Соціальне підприємництво та соціальні інновації» в Києво-Могилянській академії або курс «Соціальне підприємництво» у Вінницькому торговельно-економічному інституті ДТЕУ, які не лише дають теоретичну базу, а й надають можливість практичного застосування знань через проєктну діяльність. До неформальних програм можливо віднести онлайн-курси: «Соціальне підприємництво як шлях до фінансової сталості організацій громадянського суспільства» від Prometheus; «Соціальне підприємництво та конкурентоспроможність» від платформи EdEra; «Соціальне підприємництво: дизайн-мислення та невизначеність» авторства викладачів ВУМ online. Ці освітні ініціативи формують у майбутніх підприємців не лише професійні знання, а й емпатію, мотивацію та соціальну відповідальність, що є необхідними для успішного створення та функціонування соціально орієнтованих підприємств. Водночас, успішність діяльності СП визначається формуванням ключових компетентностей, таких як управлінські навички (стратегічне планування, фінансове моделювання, аналіз ризиків та формування стратегії сталого розвитку) та соціальні компетенції (оцінка соціального впливу, розвиток партнерств, уміння розв'язувати соціальні проблеми), що можна визначити другою умовою для розвитку СП [1].

Для ефективного функціонування соціальних підприємств необхідно поєднувати соціальну місію з принципами стійкої бізнес-моделі, яка здатна генерувати стабільний дохід. Визначальною умовою тут є наявність чіткої соціальної мети та інноваційного підходу до розв'язання соціальних проблем, що відрізняє соціальне підприємництво від традиційного бізнесу [4]. Це може виражатися як у впровадженні інноваційних продуктів чи послуг, так і у створенні нових цінностей, наприклад, через працевлаштування маргіналізованих або вразливих категорій населення.

Фінансова самоокупність, ще одна умова життєздатності СП, що передбачає наявність бізнес-моделі, здатної генерувати дохід для підтримки операційної діяльності. При цьому принципово важливим є реінвестування отриманого прибутку для досягнення соціальної мети, а не його розподіл серед засновників [4]. Такий підхід сприяє довгостроковій стабільності та масштабуванню соціального впливу. Наприклад, «Майстерня мрії» у Львові - це підприємство, яке спеціалізується на виробництві трав'яних чаїв, що дає змогу бути самостійними та не залежати від спонсорів і водночас функціонує як центр денного дозвілля для молоді з ментальними порушеннями. Основна мета

майстерні полягає у соціальній інтеграції осіб з інвалідністю, навчанні їх побутовим умінням, а також у проведенні занять з праце- та арт-терапії) [5].

Успішна діяльність також залежить від ефективної комунікації та чіткого позиціонування соціального підприємства [2, с. 120]. Визначення цільової аудиторії, акцентування на конкретних соціальних рішеннях та прозорість у звітуванні про соціальний вплив підвищують довіру з боку інвесторів, партнерів і споживачів. Для підвищення комунікативної ефективності соціальні підприємства активно використовують сучасні цифрові платформи, соціальні мережі і публічні звіти. Крім того, важливою умовою є формування спільнот змінотворців і розвиток партнерських відносин на національному та міжнародному рівнях, а також залучення волонтерів, що сприяє масштабуванню діяльності соціального підприємства й оптимізації витрат [1; 3, с. 121]. Тут варто зазначити досвід «Urban Space 100» - платформи креативного соціального підприємництва в Україні, яка функціонує як простір для розвитку соціальних та культурних ініціатив. «Urban Space 100» забезпечує підтримку стартапів і соціальних підприємств через організацію нетворкінгових заходів, менторських програм, а також сприяє ефективній комунікації та позиціонуванню їхніх проєктів у суспільстві.

Розвиток соціального підприємництва в Україні є складним багатофакторним процесом, що залежить від створення сприятливих інституційно-правових, економічних, освітніх і кадрових умов, а також від здатності соціальних підприємств поєднувати соціальну місію з життєздатною бізнес-моделлю. Вдосконалення законодавчої бази, забезпечення фінансової підтримки, впровадження соціальних інновацій, підготовка кваліфікованих кадрів і формування ефективних ринкових стратегій є ключовими чинниками сталого розвитку цієї сфери. Успіх соціального підприємництва значною мірою залежить від інтеграції цих елементів в цілісну систему, що дозволяє забезпечувати не лише економічну стабільність, а й максимальну соціальну віддачу.

Список використаних джерел

1. Соціальне підприємництво : веб-сайт. URL: https://dn.gov.ua/socialne-pidpriyemnictvo (дата звернення: 27.09.2025).

2. Богацька Н. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-4

3. Теслюк С., Демчук І. Розвиток соціального підприємництва в україні в умовах воєнного стану. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. Т. 4, № 32. С. 116–125. URL: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-116-125 (дата звернення: 29.09.2025).

4. Соціальне підприємництво. Дія. Бізнес Старт : веб-сайт. URL: https://business.diia.gov.ua/initiative/socialne-pidpriemnictvo (дата звернення: 28.09.2025).

5. Мельник Г. «Майстерня мрії»: як у Львові працює соціальне підприємство з виготовлення чаїв. #ШоТам 6 веб-сайт. URL: https://shotam.info/maysternia-mrii-iak-u-l-vovi-pratsiuie-sotsialne-pidpryiemstvo-z-vyhotovlennia-chaiv/ (дата звернення: 30.09.2025).

TOKAR VALERIIA, student of higher education
Research supervisor – **PONOMARENKO IHOR**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing
State University of Trade and Economics, Kyiv

THE USE OF AR/VR TECHNOLOGIES IN MODERN MARKETING OF PUBLISHING INDUSTRY

In 2025–2026 augmented reality (AR) and virtual reality (VR) technologies are becoming one of the key tools of modern marketing. Global trends demonstrate a rapid growth in the use of these technologies, as companies increasingly seek to create not just informational, but emotional, brand-immersed environments for customers. The AR/VR market will continue to grow due to the integration of humanity with artificial intelligence and the development of digital infrastructure.

In Ukraine, this trend is still emerging, but it is showing positive dynamics. Domestic businesses are beginning to realize the advantages of virtual tools – both in promoting products and in creating a deeper connection between the brand and the consumer [1].

The possibilities of AR/VR for Ukrainian companies are extremely broad. First, these technologies improve interaction with the client. Thanks to AR applications, the buyer can "try on" clothes, accessories or even furniture in his own space before making a purchase, and VR-rooms allow virtual tours of stores or exhibitions. This creates a sense of involvement and increases the level of trust in the brand. Second, AR/VR contribute to increasing loyalty, as interactive campaigns form an emotional connection between the consumer and the company. In addition, for small and medium-sized businesses, such technologies are a great way to differentiate - an opportunity to look modern and innovative even in a competitive environment.

One of the first users of the latest technologies were book publishers "Vivat ". The company is one of the leading Ukrainian market players: founded in 2013, it is among the three largest in terms of the number of publications and circulation. In modern conditions - with military aggression, logistical challenges and changing reader behavior - business is forced to look for new communication formats, new channels for attracting an audience. In this context, AR/VR technologies can become one of the key tools.

One of the promising ideas for the enterprise is the creation of a virtual book hall, where readers can enter through VR glasses or even through the web version on a computer. The initiative will allow you to walk between the virtual shelves of the publishing house, get acquainted with new releases, see cover animations, receive a promotional video of the author or short audio fragments [2].

This helps create an immersion effect, increases the value of the brand, and allows readers to feel that they are not just ordering a book – they are influencing the development of publishing.

For some book series, it is important to develop an AR app that complements the printed book with interactive elements: animation on the cover, animation of illustrations, an interview with the author in augmented reality, “questions to the

reader", quizzes, or mini-games. For example, based on the description of a character or scene given in the book, the reader sees it come to life through the phone's camera. This creates a unique experience that motivates people to buy the printed version and use the AR function — thus increasing engagement and loyalty.

During war times, when offline events may be limited, Vivat can organize book presentations, author meetings, readings, and Q&A with authors in a virtual space. Participants can come from any corner of Ukraine or the world, "sit" in the digital hall, "raise their hand", ask questions, and interact. This creates international potential: attracting a foreign audience, partners, and translation rights.

For social media, a publisher can create AR filters related to new releases. This will increase brand awareness, encourage young people to interact and share content.

Expected benefits

- Increasing reader engagement
- Differentiation in the market
- Increasing online purchase conversions
- Increasing market share
- Increasing brand value among target audiences

In general, the use of AR and VR in marketing opens up a unique opportunity for Ukrainian businesses to become giants in creating new formats of interaction with consumers. Companies that are already implementing immersive technologies today will be able not only to increase brand awareness, but also to lay the foundation for the future development of the experience market - where the main role will be played not only by advertising, but also by emotion, immersion and trust [3].

At the same time, the implementation of AR/VR in Ukrainian realities is accompanied by a number of challenges. The biggest of them are the high cost of development, a limited number of specialists, an insufficient level of technical support, and a certain unreadiness of the audience for a new format of communication. Not all users have devices that support VR or a stable Internet connection. Therefore, companies should start with affordable solutions, for example, using web AR via smartphones. It is also important to pay attention to the quality of the user experience, the integration of AR/VR into the overall marketing strategy, and careful measurement of the effectiveness of such campaigns.

Despite the difficulties, the prospects for AR/VR marketing in Ukraine remain very optimistic. In 2025–2026, a gradual popularization of AR tools among mass consumers is expected, especially in the field of online shopping, real estate and event marketing. VR solutions will become characteristic of premium brands, educational and exhibition projects, Thanks to the development of Internet infrastructure and digitalization of business processes, such innovations will become increasingly accessible. The implementation of AR/VR marketing for Vivat is not just a technological novelty, but a strategic step in building interaction with a new generation of readers, especially in Ukraine, where readers are looking for not just a book, but an experience [4].

References:

1. Zhalinska I. Trends in modern marketing. 2022. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-

content/uploads/2022/12/36-1.pdf (Date of request: October 20, 2025)
2. Boutsko A. Ukrainian publisher makes books to survive. 24/05/2025. URL: https://www.dw.com/en/ukrainian-publishing-house-makes-books-to-survive/a-61905254?utm (Date of request: October 20, 2025)
3. Walker-Ford M. Digital Marketing Trends All Business Owners and Marketers Should Know in 2022. [Electronic resource]. – URL: https://www.socialmediatoday.com/news/12-digital-marketing-trends-allbusiness-owners-and-marketers-should-know-i/616647/ (Date of request: October 21, 2025)
4. Buha Nataliia, Pelekhatskyi Dmytro. Prospects of the use of innovative technologies in the marketing activities of the enterprise. Economy and society. 42. 2022. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-36 (Date of request: October 21, 2025)

ФЕРБЕЙ ГАЛИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ВЕРХОВОД ІРИНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасному світі, що характеризується високою динамікою та непередбачуваністю, традиційні підходи до антикризового управління вичерпують свій потенціал. Бізнес має адаптуватися до ризиків, які виходять за рамки суто фінансових показників, включаючи соціальні, політичні та екологічні чинники. У цьому контексті, корпоративна соціальна відповідальність стає стратегічним фундаментом для забезпечення фінансової стабільності і дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на кризи, а й будувати довгострокові конкурентні переваги, зміцнюючи довіру зацікавлених сторін.

В умовах глобальної економічної нестабільності, підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають не лише тактичних рішень, а й глибокого переосмислення стратегій управління. Традиційний підхід, що фокусується виключно на фінансових показниках, часто виявляється недостатньо гнучким для ефективного реагування на сучасні кризи. На противагу цьому, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває статусу стратегічного інструменту, що дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й створити нові можливості для сталого розвитку. Замість реактивної відповіді на кризу, КСВ передбачає проактивну стратегію, яка зміцнює внутрішню та зовнішню стійкість компанії, сприяючи її адаптації до мінливих економічних умов [1].

Справжня сила КСВ як антикризового інструменту полягає в її здатності зміцнювати довіру, що створює міцний фундамент для бізнесу, адже довіра – це не просто емоційний чинник, а економічний актив. У кризові періоди, коли невизначеність зростає, споживачі, працівники та інвестори схильні звертатися до компаній, які демонструють надійність та етичність. Інвестуючи в соціальні проєкти, компанія не просто витрачає кошти; вона створює невидимі зв'язки з громадою, що працюють на її користь у складні часи і ця лояльність стає своєрідним буфером, який захищає від різкого падіння продажів та відтоку клієнтів.

Взаємозв'язок між КСВ та фінансовою ефективністю базується на кількох ключових принципах. По-перше, інвестиції в соціальні та екологічні проєкти значно підвищують репутаційний капітал підприємства. У кризові періоди, коли довіра споживачів знижується, підприємства з сильною репутацією мають перевагу. Споживачі, які розділяють цінності бренду, залишаються лояльними навіть за умов зростання цін або обмеження асортименту. Крім того, позитивний імідж сприяє залученню талановитих працівників, які обирають

компанії не лише за рівнем зарплати, а й за їхньою місією та соціальною позицією [2]. Це особливо важливо під час кризи, коли утримання кваліфікованого персоналу стає одним із ключових завдань антикризового менеджменту.

Ефективне антикризове управління фінансами неможливе без розуміння, що людський капітал є найцінішим активом. Замість того, щоб сприймати витрати на персонал як першочергову мішень для скорочення, соціально відповідальний підхід пропонує інвестувати в нього. Під час кризи працівники стають не просто виконавцями, а союзниками. Забезпечення гідних умов праці, програм підтримки та можливостей для розвитку підвищує їхню відданість і продуктивність, що дозволяє уникнути значних фінансових втрат, пов'язаних із плинністю кадрів, витратами на рекрутинг, навчання та адаптацію нових співробітників.

По-друге, КСВ позитивно впливає на доступ до капіталу. Сучасні інвестори дедалі більше інтегрують ESG-критерії (Environmental, Social, Governance – екологічні, соціальні та управлінські) у свої рішення. Компанії з високими показниками ESG-рейтингу розглядаються як менш ризикові, що дозволяє їм отримувати фінансування на вигідніших умовах, наприклад, через «зелені» облігації або соціальні інвестиційні фонди [3]. За даними аналітичних агентств, у 2022 році обсяг ESG-інвестицій значно зріс, що свідчить про їхню зростаючу значущість. Так, навіть в умовах глобальної фінансової турбулентності, відповідальні компанії можуть залучати кошти, тоді як менш відповідальні стикаються з підвищеними кредитними ставками та обмеженням доступу до ринків капіталу.

Соціальна відповідальність також є потужним інструментом для управління ризиками, що виходять за рамки фінансових показників. Регуляторні, екологічні та соціальні ризики можуть завдати значної шкоди репутації та фінансовій стабільності компанії. Завдяки проактивній екологічній політиці, підприємство може запобігти штрафам і податкам, а завдяки прозорій взаємодії з громадою – уникнути соціальних конфліктів. Інвестиції в безпеку та охорону праці знижують ймовірність аварій, що також запобігає значним фінансовим втратам і перебоям у виробництві.

По-третє, інтеграція КСВ в операційні процеси призводить до оптимізації витрат та підвищення ефективності. Наприклад, інвестиції в енергозберігаючі технології та управління відходами не тільки знижують негативний вплив на довкілля, але й значно економлять кошти підприємства в довгостроковій перспективі. Екологічна відповідальність також мінімізує ризики, пов'язані з регуляторними штрафами та податками на викиди, які можуть значно зрости в умовах посилення екологічного законодавства. Крім того, інвестування в персонал через програми навчання, підтримку ментального здоров'я та гідні умови праці, призводить до підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та скорочення витрат на рекрутинг і адаптацію нових працівників [4].

Стратегічна цінність КСВ під час кризи полягає в її здатності створювати довгострокову цінність, а не лише миттєво реагувати на загрози. Тобто

соціальна відповідальність не є просто статтею витрат, а інвестицією в стабільне майбутнє. Компанії, що впроваджують принципи КСВ, будують стійку бізнес-модель, яка краще переносить економічні шоки та швидше відновлюється. Їхня гнучкість та здатність до адаптації вищі завдяки міцним зв'язкам із зацікавленими сторонами та позитивній репутації.

До того ж, важливим аспектом є зниження ризиків, пов'язаних з місцевими громадами та державою. Співпраця з місцевими органами влади, участь у соціальних програмах та підтримка освітніх ініціатив створюють позитивний образ компанії як надійного партнера, що допомагає уникнути соціальних конфліктів, які можуть призвести до блокування виробництва або інших значних фінансових втрат.

У сучасному динамічному середовищі, де фінансова стабільність підприємств постійно перебуває під загрозою, традиційні методи антикризового управління виявляються недостатніми. У цих умовах, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває статусу ключового стратегічного інструменту, що дозволяє забезпечити стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Замість того, щоб бути лише етичним доповненням, КСВ інтегрується в бізнес-модель як актив, який підвищує репутацію, зміцнює довіру клієнтів та інвесторів і сприяє залученню талановитих працівників. Відповідальне ставлення до персоналу, екологічна свідомість та прозорість управління стають не лише моральним обов'язком, а й економічною необхідністю, що дозволяє знизити ризики і оптимізувати витрати.

Успішне антикризове управління фінансами в умовах сьогодення не може обмежуватися лише традиційними фінансовими інструментами, адже воно повинно інтегрувати соціальні та екологічні аспекти, які дозволяють будувати довіру, знижувати ризики та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі. Підприємства, що розглядають КСВ як стратегічну інвестицію, а не як витратний рядок, мають значну перевагу, оскільки вони здатні не лише пережити кризу, але й вийти з неї сильнішими. Такий підхід створює міцну основу для сталого розвитку, що є дуже важливим для успіху в умовах постійних економічних змін.

Список використаних джерел:

1. Атамас В. С. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 2(14). С. 11-18.

2. Гаврилова Л. П., Ковальова В. С. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на фінансові результати підприємства. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2019. № 97. С. 72-78.

3. Корнієнко В. А. ESG-критерії як інструмент оцінки інвестиційної привабливості підприємства. *Фінанси України*. 2021. № 5. С. 56-65.

4. Макаренко І. М. Антикризове управління фінансами підприємства: соціальний аспект. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 19(2). С. 22-29.

ШЕВЧИК БОГДАН, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

АКСІОЛОГІЯ МЕНТАЛЬНОСТІ КОГНІТАРІАТУ В НООЕКОНОМІЦІ І РОЛЬ УКРАЇНИ

Сучасна епоха есхатологічна у тому розумінні, що відбувається циклічна зміна домінуючого типу культури із чуттєвого на ідеаційний. В економіці показником соціокультурних флуктуацій виступає цифровізація і квантова технологія, а також спектакулярність ринкових відносин послуг чуттєвих вражень. Про що свідчать усі ці тренди?

Усі процеси становлення людини і суспільства у сфері винахідництва, виробництва, обміну і розподілу передбачають зусилля осягнення недосяжної досконалості примордіальної повноти абсолютного. Але час початку ІІІ тисячоліття особливий тим, що вперше в історії роду людського вдалося технологічним чином через застосування цифрових і квантових технологій дійти до межі субстанційного першоелемента матерії, внаслідок чого свідома воля людини опинилася поза межам детермінант простору і часу. Цифрова технологія здолала детермінізм часу пропозиції інформації до миттєвості – абсолютної дискретності об'явленого буття без тривалої протяжності кількісних послідовностей, а квантова технологія делокалізувала детермінізм простору уприсутнення опредметненої реальності будь-чого будь-де у спонтанній тотальності безконечності як дійсності. Коли мить стала подією релевантності вічності у бутті, а квант – опредметненою протяжністю спонтанності точки як безконечності, то що буде екзистенцією турботи людини у дихотомії «потреби – можливості»? Тобто, чим буде економіка, і чи буде взагалі економіка, коли світ перестане бути місцем дефіциту? Наповнення змістів яких текстів визначатиметься як вартість? Що може бути рідкісністю у безконечності? Які потреби споживання можуть бути мінливими у вічності? І це не «вологі фантазії» кабінетного мрійника.

Цифрові технології у миттєвому об'явленні текстів функціонують у режимі нульових граничних витрат виробництва. Квантові технології делокалізованого опредметнення тотальності спонтанного об'явлення пропонуватимуть тексти із нульовими альтернативними витратами використання, бо безконечність є атрибутом абсолютного, а Абсолют – це повнота цілого без апріорних обмежень і альтернатив. Ким тоді буде суб'єкт економіки? Які цінності зможе продукувати людина, де штучний цифрово-квантовий інтелект не зможе бути її конкурентом? Що являтиме собою «підприємство» нооекономіки?

Економічна система ідеаційного типу культури визначається нами як нооекономіка. Основним продуктом «виробництва» інтелігібельної творчості в нооекономіці виступатиме творення текстів, споживною вартістю яких буде онтологічна новизна екзистенційних відповідей ентелехії досвіду Самості із трансцендентним. Творець подібних текстів визначається нами як когнітарій. Когнітаріат – це меритократичний клас суспільства нооекономіки ідеаційної культури, наділений інтелігібельними здібностями творення текстів

онтологічної новизни із розширеним образно-метафоричним ландшафтом пропозиції екзистенційних сенсів оновленого духовно-інтелектуального буття. Аксіологічна шкала свідомості когнітарія зчитує, розпаковує і отекстовує такі спресовані сенси семантичного вакууму, де розкриваються змісти Сущого у модусах Субстанції, тобто, дається інтерпретація вічних цінностей в унікально-мінливих обставинах історичної дійсності, де Єдиний стає Буттям інтегрально проявленої волі творчості Духа. А когнітивний ідеал Абсолютного Буття визначається як Істина.

Континуальною протяжністю руху когнітивної істини простором суспільної свідомості виступатиме символічний обмін – система мінових відносин, котра не базується на принципі зворотної транзитивної еквівалентності платіжних засобів, адже Істина не має ринкової ціни. Ефект споживання Слова – синергія об'явлення образного наративу Буття у потенційній безконечності свідомості суб'єктів споживання, тобто Єдине уприсутнюється скрізь. Одним-єдиним обмежувальним чинником виступає не детермінізм простору, часу, енергії та речовини, а іманентне неуцтво людини, не здатної пізнати Істину у Слові. А це означає, що в аксіологічному топосі ідеаційної культури суспільства нооекономіки соціально-інклюзивним інститутом відтворення когнітаріату виступатиме секулярний еквівалент Собору – Університет.

Де і чому у сучасному світі може мешкати народ, історична доля якого визначила йому роль інкубатора когнітаріату, бути лоном Людини Нової Цивілізації – Людини-творця Соборної Спільноти Кордософійної ідентичноті? Єдине місце на мапі світу, де біль втарт може сублімувати в любов всепрощення, неприйнятне – у жаль, воля до миру – у волю до правди, і де екзистенція есенціальної турботи вистражданої душі освячена тисячолітньою традицією хліборобської культури, у якій Тіло стає Життям – це Україна. Бо лише над плесами сивого Дніпра, понад байдужість і черствість псевдочеснот споживацтва ситого Заходу, може постати фортеця Царства Духа, куди повторно зійде Благодать у ясла оновленого світу.

ЮНИК ОЛЕГ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТУРСЬКИЙ ІГОР**, д.е.н, професор,
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Розвиток туристичної сфери в умовах економічної нестабільності потребує переосмислення управлінських підходів, орієнтованих не лише на фінансові результати, а й на соціальний ефект. Туристичні підприємства все частіше розглядаються як інститути, що формують економічну динаміку регіонів, створюють робочі місця та впливають на соціально-культурне середовище. У цьому контексті зростає роль соціально відповідального управління, здатного поєднати цілі бізнесу із суспільними очікуваннями та принципами сталого розвитку. За перші 9 місяців 2024 року до державного бюджету надійшло понад 2 млрд грн від туристичної галузі [1]. Західні регіони (Львівщина, Закарпаття) утримують або покращують позиції у надходженнях від туризму, що може свідчити про відносно успішну адаптацію туристичних підприємств у кризових умовах. Регіони, що були менш постраждалі від бойових дій або мають більш розвинену інфраструктуру, демонструють вищі показники. Стабільне зростання у певних регіонах (наприклад, Рівненщина) вказує на те, що управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств там працює − хоча це ще не означає повне відновлення. Низькі абсолютні цифри в інших областях показують, що потенціал ще далеко не реалізований. Ці дані підкріплюються даними рисунку 1.

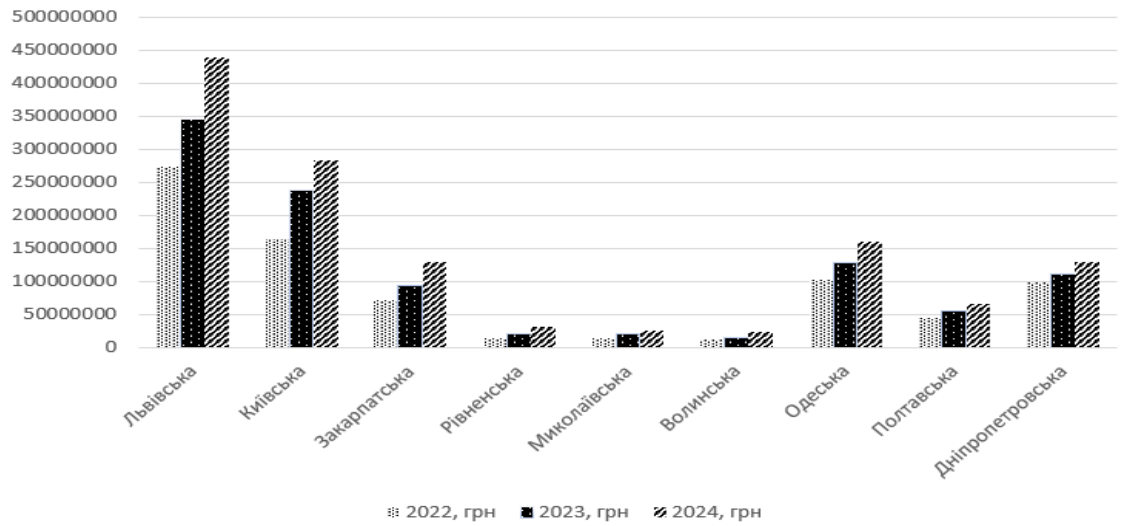


Рис. 1. Податкові надходження від туристичної діяльності в регіонах*
* складено за даними ДАРТ [2]

Аналіз податкових надходжень від туристичної діяльності свідчить про поступове відновлення туристичної сфери України у післякризовий період. Усі розглянуті регіони демонструють стійку позитивну динаміку, що вказує на

адаптацію туристичного бізнесу до складних економічних і безпекових умов. У 2024 році майже всі області збільшили надходження від туризму порівняно з 2023 роком. Середній приріст становить 25–35 %, що перевищує темпи 2022–2023 рр. Це свідчить про поступове відновлення внутрішнього туризму, посилення ролі регіональних дестинацій та підвищення ефективності управління туристичними підприємствами. Лідерами галузі є Львівська, Київська та Одеська області. Львівська область залишається беззаперечним лідером із показником понад 439 млн грн у 2024 році — майже вдвічі більше, ніж у 2022 р. Київська область утримує другу позицію (284 млн грн), демонструючи зростання на понад 70 % за три роки. Одеська область (160 млн грн) і Закарпатська область (130 млн грн) також входять до групи стабільного розвитку. Найбільші темпи приросту зафіксовано у Рівненській (+124 %) та Волинській (+107 %) областях. Це свідчить про активізацію внутрішнього туризму в Західному регіоні, розвиток локальних маршрутів, культурних подій і рекреаційних об'єктів. Миколаївська та Полтавська області демонструють помірне, але стабільне зростання (на 20–30 % щороку). У центральних та південних регіонах туризм поступово інтегрується в економічну структуру через розвиток подієвих, гастрономічних та оздоровчих напрямів. Зростання податкових надходжень корелює з активністю туристичних підприємств і рівнем їхньої управлінської зрілості. Регіони, де сформовано ефективні механізми взаємодії бізнесу, влади та громад (Львівщина, Закарпаття, Київщина), демонструють найвищу результативність. Це підтверджує, що соціально відповідальне управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств є дієвим чинником не лише на мікрорівні, а й у масштабах регіонального розвитку.

Соціально відповідальне управління туристичними підприємствами передбачає узгодження економічних інтересів із потребами місцевих громад, збереженням природного середовища та культурної спадщини. Його сутність полягає у впровадженні практик, які враховують довгостроковий вплив бізнес-рішень на регіональну економіку та суспільство [3; 4].

Управлінські моделі, що базуються на принципах соціальної відповідальності, охоплюють прозоре ведення діяльності, належні умови праці, участь у громадських ініціативах, підтримку локальних виробників, мінімізацію екологічного навантаження. Такі дії підвищують довіру до підприємства, сприяють формуванню стійких партнерств і покращують взаємодію між бізнесом, громадою та владою. Конкурентоспроможність туристичного підприємства у сучасному середовищі визначається не лише якістю послуг чи рівнем інноваційності, а й здатністю створювати суспільну цінність. Соціальна відповідальність стає ресурсом, який забезпечує стабільність, формує репутацію та розширює клієнтську базу. Серед ключових напрямів її реалізації можна виокремити: використання місцевих ресурсів, підтримку регіональних виробників, участь у програмах з охорони довкілля, розвиток екотуризму та інклюзивних маршрутів. Це дозволяє поєднати економічну доцільність з культурною та соціальною користю, забезпечуючи взаємозалежність між

результатами діяльності підприємства і добробутом території.

Регіональний розвиток у туристичній сфері має комплексний характер, оскільки туризм поєднує економічні, соціальні й культурні чинники. Підприємства, які діють відповідально, сприяють збереженню природних ресурсів, підтримують зайнятість, формують позитивний імідж територій і зміцнюють місцеву ідентичність.

Умовою ефективності є баланс між економічними вигодами та збереженням природно-культурного середовища. Залучення місцевого населення до управління туристичними процесами, використання екологічно безпечних технологій, підтримка соціальних ініціатив забезпечують узгодженість між бізнесом і громадою. У результаті формується простір співпраці, що підвищує адаптивність регіонів до кризових впливів і сприяє їхній стійкості. Поширення практик соціально відповідального управління залежить від наявності інституційних стимулів і належної регуляторної бази. На рівні підприємств важливою є інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у систему стратегічного управління. Це дає змогу комплексно оцінювати результати діяльності, підвищувати прозорість і враховувати нематеріальні чинники конкурентоспроможності.

Отже, соціально відповідальне управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств формує основу сталого розвитку регіонів, забезпечуючи узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності використання місцевих ресурсів, покращенню якості життя населення та посиленню репутаційного потенціалу регіону. У сучасних умовах соціальна відповідальність перетворюється на структурний елемент конкурентної стратегії підприємств, а не на факультативну ініціативу. Вона визначає якість управлінських рішень, формує довгострокову стійкість і створює підґрунтя для розвитку туристичних систем, здатних забезпечувати відновлення та прогрес у післякризовий період.

Список використаних джерел:

1. Kulyniak I. Assessment of the state and development trends of the tourism sector in Ukraine. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2025. Vol. 5(1). Pp. 70-79. doi: 10.63341/2786-491X-2025-1-70

2. Динаміка податкових надходжень по областях. https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-oblastyah-za-2023-rik?utm_source

3. Полінкевич О.М. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5 № 1. С. 23–36. DOI: 10.31866/2616-7468.5.1.2022.260869

4. Полінкевич О.М., Камінські Р., Ліпич Л.Г. Концепція управління маркетинговими стратегіями підприємств індустрії гостинності**.** *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2021. Вип. 60. С. 110–118. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.60.0.6010

3. ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА СИСТЕМА ТА ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ



АНДРІЯШ ІЛЛЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА ОЛЕНА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ БАНКІВСЬКОГО ПРАЦІВНИКА: ЕТИКЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОВІРИ

Банківська система відіграє визначальну роль у функціонуванні національної економіки. Вона забезпечує не лише обіг фінансових ресурсів, але й створює умови для сталого розвитку бізнесу, підтримки інвестиційної активності та збереження довіри громадян до фінансових інституцій. Надійність банківської системи це основа економічної безпеки держави, а якість обслуговування клієнтів та дотримання професійних стандартів напряму впливають на її репутацію. Поряд із глибокими професійними знаннями у сфері фінансів, права та аналітики, важливою складовою успішної діяльності банківських працівників є так званий «людський фактор». Йдеться про культуру спілкування, етичні норми поведінки, дотримання ділового етикету та загальні правила професійної взаємодії. Від того, як працівник поводиться з клієнтами, партнерами чи колегами, залежить не лише його власна кар'єра, а й авторитет установи, яку він представляє. Важливу роль у вказаному відіграє ціла низка факторів.

По-перше, сутність та значення ділового етикету в банківській сфері. Під діловим етикетом прийнято розуміти сукупність установлених норм і правил поведінки в професійному середовищі, які регламентують як зовнішній вигляд, так і стиль спілкування, поведінку в конфліктних ситуаціях, уміння слухати та виявляти повагу до співрозмовника. До основних принципів ділового етикету включають: ввічливість і доброзичливість; пунктуальність; стриманість у висловлюваннях та емоціях; дотримання норм корпоративної культури; конфіденційність; мовна грамотність і коректність.

Слід зазначити, у банківському бізнесі ці правила набувають особливого значення через високий рівень відповідальності працівників за збереження коштів та особистих даних клієнтів, а також постійний контакт із широким колом клієнтів різних сегментів.

По-друге, зовнішній вигляд як складова професійного іміджу. Професійний імідж банківського працівника починається з його зовнішності. Стриманий, класичний, охайний та доглянутий вигляд формує перше враження і сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів. Як для чоловіків, так і для жінок, рекомендованим є діловий стиль одягу, мінімалізм у прикрасах, акуратність зачіски та охайність у деталях.

По-третє, культура спілкування як інструмент побудови довіри. Висока культура ділового спілкування є ще одним із ключових аспектів ефективної роботи в банку. Вона включає вміння бути привітним, емпатійним, уважно вислуховувати клієнта, розуміти його потреби та надавати вичерпні пояснення щодо банківських послуг. Навіть у ситуаціях, коли не вдається задовольнити запит клієнта, необхідно зберігати ввічливий, доброзичливий тон і подякувати

за звернення. Такий підхід формує позитивний досвід взаємодії та підвищує лояльність до установи.

По-четверте, внутрішня етика як запорука здорового клімату в колективі. Не менш важливою є етика взаємин усередині колективу. Вона передбачає повагу до колег незалежно від посадового статусу, готовність до командної роботи, конструктивне вирішення конфліктів, відповідальне ставлення до обов'язків і дотримання субординації в спілкуванні з керівництвом. Здорова атмосфера в колективі сприяє підвищенню ефективності роботи та зменшує рівень стресу.

По-п'яте, професійний та корпоративний імідж: як формується довіра до банку. Імідж банківського працівника не обмежується зовнішнім виглядом – він формується також через професійну поведінку, відповідальність, чесність, комунікабельність і загальний настрій. Кожен співробітник є «обличчям» установи, тому його дії прямо впливають на сприйняття банку в очах клієнтів. Корпоративний імідж банку, у свою чергу, базується на цілісному підході: високому рівні сервісу, комфортному дизайні офісів, професіоналізмі персоналу, сучасних технологіях, чітко дотриманих стандартах обслуговування та етичній поведінці всіх працівників. У сукупності ці фактори забезпечують конкурентоспроможність банку та стійку довіру клієнтів.

По-шосте, етикет і імідж як стратегічна перевага. У сучасних умовах, коли конкуренція на фінансовому ринку зростає, а клієнти все більше цінують не лише якість послуг, а й рівень обслуговування, дотримання норм ділового етикету та формування позитивного іміджу набувають стратегічного значення. Вони визначають не лише лояльність клієнтів, а й стабільність внутрішніх процесів, згуртованість колективу, а також загальний успіх і репутацію банку на ринку.

Таким чином, діловий етикет, професійна культура спілкування та сформований імідж працівника є невід'ємними складовими ефективного функціонування банківської установи. У сучасному конкурентному середовищі саме ці чинники визначають рівень довіри клієнтів, зміцнюють репутацію банку та сприяють його стабільному розвитку. Дотримання етичних норм, відповідальний підхід до роботи, повага у взаєминах з клієнтами й колегами створюють позитивну атмосферу як всередині колективу, так і у зовнішній взаємодії. Отже, діловий етикет та професійна поведінка працівників банку є не лише показниками особистої культури, а й стратегічним ресурсом, який впливає на успішність усієї фінансової установи.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко А. І. *Вдосконалення механізмів державного регулювання банківської діяльності в Україні.* Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 77-80.
2. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 р. № 679-XIV (ред. від 19.12.2024). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14
3. Національний банк України**.** URL: https://bank.gov.ua/

БАРАБАШ ЛЕСЯ, к.е.н., доцент
кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Уманський національний університет, м. Умань

ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

У період криз і складних економічних станів одним з ключових елементів системи державного регулювання є рівень податкового навантаження на економіку. Його зниження у тривалій перспективі сприяє зростанню економічної активності суб'єктів господарювання, а зростання призводить до підвищення рівня ухилення від оподатування та зростання тіньового сектору економіки. Серед основних факторів високого рівня податкового навантаження – необґрунтований економічно перелік податкових платежів, завищені ставки податків, недостатньо продуманий механізм адміністрування тощо.

Нині Україна перебуває у стані системної кризи, зумовленої активними військовими діями. А відтак і питання про оптимізацію податкового навантаження стає одним з ключових, зокрема – з позиції стимулювання та підтримки діяльності суб'єктів господарювання. Адже відтік робочої сили та посилення міграційних процесів, значне скорочення чи навіть знищення цілих галузей, зростання фінансової потреби соціальної підтримки та захисту населення, збільшення обсягів видатків на оборону створюють значний дефіцит бюджетів різного рівня та дисбаланси фінансово-економічної сфери держави. І одними з таких, що здатні закласти підвалини для створення основ сталого економічного розвитку, є інструменти податкової системи, зокрема – корегування рівня податкового навантаження.

Податкове навантаження, як активний фінансовий інструмент, здане здійснювати прямий вплив на всіх рівнях економічних систем: на внутрішньому – для формування умов сталого розвитку національного господарства, а на зовнішньому – для створення кола позитивних партнерських зав'язків і залучення іноземних інвесторів; на мікрорівні здатне впливати на показники добробуту населення й активність суб'єктів господарювання, на мезорівні – слугувати своєрідним «діалоговим вікном» між державою та галузями, на макрорівні – впливати на національні та міждержавні процеси. При цьому слід зауважити, що вибудовування податкових відносин має будуватися на основі таких постулатів, як формування довірчих взаємовідносини між державою та платниками податків; визначення на законодавчому рівні умов взаємовідносин між податковими органами та платниками податків; справедливий розподіл податкового навантаження; забезпечення відповідного рівня доходів бюджету внаслідок оподаткування; - визначення оптимального рівня податкового навантаження, що не перешкоджає економічному розвитку території; простота та прозорість оподаткування; зниження рівня корупційності та податкового тиску; формування ефективної структури податкової системи [1].

Зосереджуючись на податковому навантаженні, слід наголосити, що воно є

одним з вимірників ефективності функціонування податкової системи.

Відтак під податковим навантаженням слід розуміти узагальнений показник того, яку частку від певної економічної бази (дохід/прибуток/ВВП/доданої вартості) забирає держава у вигляді податків. Методика розрахунку при цьому залежать від рівня аналізу. Зокрема, на мікрорівні, о охоплює підприємства, домашні господарства та громадян, податкове навантаження буде становити частку податків у відношенні до доходів або прибутку конкретного платника. На рівні галузей або регіонів (мезорівень) податки, сплачені певною групою (галуззю, регіоном) слід співставляти з галузевою виручкою або галузевою доданою вартістю (GVA) чи регіональним ВРП. Що ж до макрорівня (державний, загальноекономічний), то в цьому випадку загальні податкові надходження до держави слід розрахувати як відсоток від ВВП. При цьому слід розрізняти статутні ставки (що записано у законі) та ефективні/дійсні ставки (що реально сплачується). OECD та інші дослідники підкреслюють важливість саме «ефективних» показників (effective tax rate, ETR/EATR) при порівнянні результатів [2].

Протягом 2021–2025 рр. (попередні оцінки) рівень податкового навантаження в Україні на макрорівні склав:

у 2021 р. – 26,7%. Цей відносно високий показник зафіксувався перед повномасштабним вторгненнями був досягутий за рахунок нормальної економічної активності та повноти збору податкових платежів;

у 2022 р. – 25,6%. 2022 — рік шоку через початок широкомасштабного вторгнення 24 лютого. Однак частково податкові надходження підтримувалися мобілізацією зборів/тимчасовими режимами та міжнародною допомогою. Втім, оцінки від різних джерел різняться;

у 2023 р. – близько 17–18% (World Bank / TradingEconomics дають майже 17.46%), водночас KSE/українські джерела вказують суми в доларах: майже 32,9 млрд дол податкових надходжень [3, 4];

у 2024 р. за офіційними й аналітичними підсумками податкові доходи склали 41 млрд дол; також KSE повідомляє про значне зростання номінальних зборів (+24,7% номінально порівняно з 2023). У 2024р. сукупні номінальні надходження зросли, але слід враховувати, що показник їх частки у ВВП частково залежить від швидкості відновлення ВВП [4]. А от рівень податкового навантаження склав 28,0% [5, 6];

у 2025 р., за попередніми даними Міністерств фінансів і Міжнародних організацій, з урахуванням податкових змін, зокрема підвищення військового збору з 1,5 до 5,0% з 01.12.2024, можливе збільшення податкових надходжень саме за рахунок згаданого податкового платежу. А от рівень податкового навантаження за підсумками двох кварталів склав 31%. Тобто на макрорівні за 2021–2025 рр. прослідковується динаміка до зростання податкового навантаження, що, за означених вище умов, є негативною тенденцією.

Наведений рівень податкового навантаження жодним чином не сприяє покращенню економічної ситуації, навіть навпаки – сприяє її пригніченню.

Оптимізація ж існуючого податкового навантаження спонукатиме на

мікрорівні до доходів населення і, відповідно, рівня заощаджень, платоспроможного попиту домогосподарств тощо. У свою чергу на макрорівні це стане чинником розвитку виробництва та підвищення рівня інвестиційної і ділової активності суб'єктів господарювання, що, в свою чергу, сприятиме зменшенню обсягів тіньового сектору економіки та зростанню рівня податкових надходжень до бюджетів.

Список використаних джерел

1. Папп В.В. Концептуальні підходи до формування та розвитку податкової системи України. *Регіональна економіка*. 2009. № 1. С. 225–232.
2. OECD (2023), Corporate Tax Statistics 2023, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/f1f07219-en. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/corporate-tax-statistics-2023_068828ca/f1f07219-en.pdf (дата звернення 21.10.2025)
3. Україна – податкові надходження (% від ВВП). *TradingEconomics*. URL: https://tradingeconomics.com/ukraine/tax-revenue-percent-of-gdp-wb-data.html (дата звернення 21.10.2025)
4. Markuts Y., Marshalok T., Studennikova I., Andriyenko D., Lutai T. Fiscal Digest 2024. Center of Public Finance and Governance at Kyiv School of Economics. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/Fiscal-Digest-2024.pdf (дата звернення 22.10.2025)
5. Open Budjet. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=CONSOLIDATED (дата звернення 23.10.2025)
6. Валовий внутрішній продукт. *МінФін*. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2024/ (дата звернення 23.10.2025)

БАС ДІАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ШКОДІНА ІРИНА**, д.е.н., професор
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

КРИПТОВАЛЮТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ: РИЗИКИ ТА РЕГУЛЯТОРНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Стрімке зростання популярності криптовалют та їх інтеграція у світову фінансову систему генерують значні дискусії щодо їхнього потенціалу стати повноцінною заміною традиційним грошам. Незважаючи на технологічну привабливість, питання їхньої економічної сутності та ризиків, що супроводжують їх обіг, залишаються актуальними.

Згідно Закону України «Про віртуальні активи» від 08.09.2021 р. її правовий статус крипто валюти визначається як віртуальний актив, який можна легально обмінювати та декларувати [4]. Її відмінністю є децентралізація та відсутність фізичного аналогу. Попри поширеність, лише деякі країни, зокрема Сальвадор та Центральноафриканська Республіка, визнали її офіційним платіжним засобом, що підкреслює відсутність єдиного міжнародного консенсусу [5].

Аналіз свідчить про стрімке зростання кількості власників криптовалют. За даними на 2024 рік, їх кількість перевищила 560 млн осіб, з яких значну частку (34%) становлять молоді люди віком 24 - 34 роки [2].

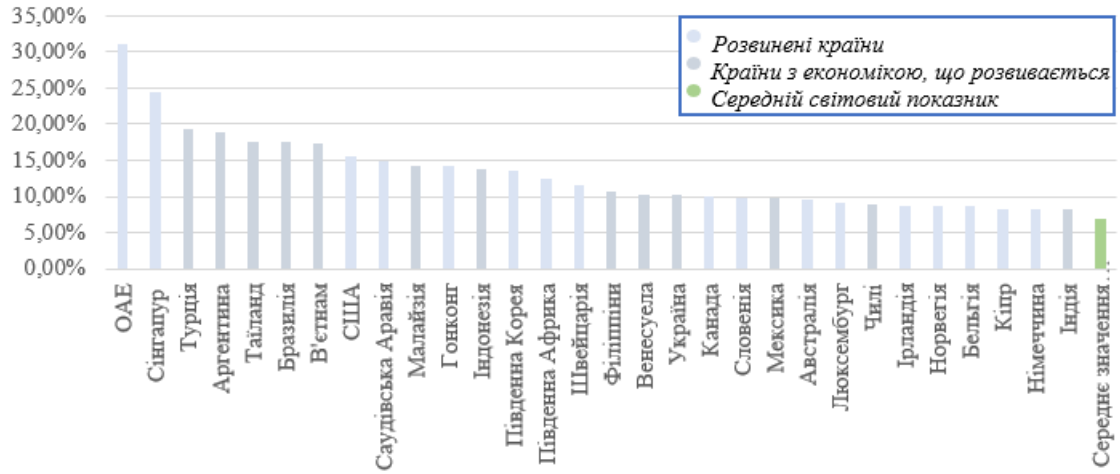


Рисунок 1. Власники криптовалюти у світі
Джерело: побудовано автором на основі [2]

Криптовалюта має корисність подібну до фізичних валют, адже її можна використовувати для оплати товарів та послуг в інтернеті, також вона може знайти обмежене використання серед певних онлайн-спільнот, таких як ігрові портали або соціальні мережі, вона дозволяє миттєво здійснювати транзакцій за наявності смартфону чи комп'ютера, але попри це жодна з криптовалют не стане новими грошима повністю, і на це є причини [5].

Насамперед, усі транзакції в біткоїні публічні, адже навіть за допомогою адреси гаманця можна дізнатися всю інформацію, що була надана особою при

реєстрації на біржі за відповідним запитом, що згідно юрисдикції порушує приватність життя людини. Біржі мають право співпрацювати з кількома державами, отже вони є непідвласні єдиній, що супроводжує деструктивні конфігурації кількох сторін [3,5].

Ринки криптовалют значною мірою залежать від спекулятивної поведінки великих інвесторів (так званих «китів»), що призводить до високої волатильності [1,5]. Наприклад, аналіз динаміки курсу біткоїна за 16 вересня 2025 року демонструє значні щохвилинні коливання, що унеможливлює використання його як надійного засобу збереження вартості [1].

Відсутність державного нагляду та механізмів страхування вкладів створює значні ризики для інвесторів. Наприклад, FTX, яка за 3 роки виросла з нуля в компанію вартістю $32 млрд, втратила все за кілька днів у листопаді 2022 році. На ту мить користувачі втратили понад 10 млрд доларів через банкрутство біржі, й навіть після суду в Мангеттені, де біржа зобов'язалась повернути гроші майже всім клієнтам, зробила це не в повному обсязі. [1].

Таким чином, попри свій інноваційний характер, криптовалюти не є новими грошима. Вони можуть розглядатися як особливий вид віртуального активу, що має високу інвестиційну привабливість, але супроводжується значними фінансовими та регуляторними ризиками. Це обумовлює необхідність формування чіткої та всеосяжної податкової політики та правового регулювання для захисту інвесторів та забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. CoinMarketCap. URL : https://coinmarketcap.com/de/currencies/bitcoin/ (дата звернення: 16.09.2025).
2. Cryptocurrency Ownership Data. URL: https://www.triple-a.io/cryptocurrency-ownership-data (дата звернення: 03.09.2025).
3. Types and Characteristics of Digital Currencies: Pros, Cons, Future Applications. URL: https://www.investopedia.com/terms/d/digital-currency.asp (дата звернення: 03.09.2025).
4. Закон України «Про віртуальні активи» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text (дата звернення: 10.09.2025).
5. Харабара, В., Грешко, Р., Третякова, О. Криптовалюта як явище нової фінансової інфраструктури: теоретичні передумови виникнення. Молодий вчений, 2 (114), 2023. С. 134-139.

БЕВЗ ДА'РЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

РОЛЬ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СИСТЕМНОЇ БЕЗПЕКИ: НОВІ МЕХАНІЗМИ КОНТРОЛЮ

У сучасних умовах, коли економіка України перебуває під значним зовнішнім тиском, роль центрального банку набуває особливої ваги, як гаранта системної безпеки фінансової системи. Під системною безпекою слід розуміти таку організацію фінансового середовища, яка дозволяє підтримувати основні функції фінансового посередництва та розрахунків, мінімізувати канали поширення шоків і забезпечувати швидке відновлення після інцидентів. У цьому контексті Національний банк України поєднує класичні інструменти грошово-кредитної політики з активними заходами макропруденційного характеру та розбудовою інституцій, здатних діяти в умовах високої невизначеності [1].

Забезпечення фінансової стійкості в Україні базується на низці взаємопов'язаних підходів. Центральний банк підтримує адекватний рівень капіталу й ліквідності в банківському секторі, проводить моніторинг ризиків і оцінює стійкість через регулярні звіти та огляди, що підвищує прозорість і довіру ринку. Поряд із цим Національний банк відновлює практику стрес-тестування із застосуванням несприятливих сценаріїв, що дозволяє оцінювати реакцію банківської системи на різкі шоки і коригувати заходи превентивного характеру. Такі підходи дають змогу регулятору своєчасно ідентифікувати осередки вразливості та вживати заходів, спрямованих на стримування посилення системного ризику [2].

Операційна стійкість та кібербезпека стали невід'ємною складовою системної безпеки фінансового сектору. Українські компетентні органи, зокрема національна команда реагування на кіберінциденти, формують аналітику загроз і практики реагування, що дозволяє банкам та інфраструктурі швидше виявляти інциденти та координувати заходи з відновлення. Така координація між регулятором, енергетичними та оборонними структурами і фінансовими операторами є критичною для запобігання ескалації інцидентів у системні кризи[3].

Стратегічні документи та огляди Національного банку відображають прагнення інтегрувати традиційні макропруденційні підходи з новими інструментами реагування. Регулятор концентрує увагу на побудові індикаторів раннього попередження, гнучкому застосуванні буферів капіталу, оновленому підході до управління ліквідністю та адаптації регуляторних вимог до реалій воєнного часу. Водночас оновлені стратегії розвитку фінансового сектору передбачають посилення цифрової стійкості, розвиток платіжної інфраструктури та поглиблену співпрацю між державними й приватними учасниками ринку з метою мінімізації трансгресивних ризиків.

Отже, практичне втілення нових механізмів контролю в Україні

передбачає поєднання превентивних і коригувальних заходів. Превентивна діяльність включає підвищення якості даних і аналітики, розвиток сценарного моделювання з урахуванням операційних та технологічних ризиків, а також створення правил взаємодії між суб'єктами фінансового ринку у випадку інцидентів. Коригувальні інструменти орієнтовані на забезпечення капіталу й ліквідності, тимчасові обмеження або заходи впливу до тих суб'єктів, які створюють надмірні ризики, та застосування заходів підтримки у випадку системної загрози. Усі ці інструменти мають ґрунтуватися на прозорих правилах, підзвітності та відкритому діалозі з ринком, що підвищує легітимність та ефективність регуляторних рішень.

Оцінка ефективності нових механізмів контролю потребує сталого моніторингу та зворотного зв'язку. На практиці це означає постійне оновлення сценаріїв стрес-тестів, включення у них факторів, притаманних сучасним ризикам (масові кібератаки, швидкі зміни платіжних каналів, панічні перекази коштів у кризі), і системне відстеження результатів застосованих заходів. Викликом залишається необхідність поєднання швидкості реагування й ретельності аналізу: регулятор повинен вчасно вживати заходів, але водночас базувати рішення на якісних даних та аналізі. Паралельно важливо зберегти баланс між запобіганням ризикам і неупередженим ставленням до впровадження інновацій, щоб не стримувати розвиток фінтех-сервісів, які можуть підвищити доступність і ефективність фінпослуг [4].

Таким чином, можемо зазначити, що роль центрального банку у забезпеченні системної безпеки в сучасних реаліях України полягає в інтеграції монетарних, макропруденційних та технологічних компетенцій. Тільки поєднання якісної аналітики, превентивних заходів, відпрацьованих процедур реагування та ефективної взаємодії між регулятором і ринком дає можливість створити надійну архітектуру стійкості. Для України це означає продовження курсу на зміцнення банківської системи, розвиток платіжної інфраструктури з урахуванням цифрових рішень, підвищення кіберрезилієнтності та посилення міжнародної співпраці. Тоді фінансова система залишатиметься працездатною й адаптивною навіть у випадку нових шоків, а центральний банк виконуватиме роль превентивного й оперативного захисника національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. *Про фінансову стабільність* URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/about.

2. Національний банк України. *Національний банк затвердив методологію стрес-тестування банків у 2025 році* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zatverdiv-metodologiyu-stres-testuvannya-bankiv-u-2025-rotsi.

3. CERT-UA поділилася аналітикою щодо кіберзагроз та стратегій захисту в 2025 році URL:https://cybersec.net.ua/statti/914-cert-ua-podilylasia-analitykoiu-shchodo-kiberzahroz-ta-stratehii-zakhystu-v-2025-rotsi.html.

4. Національний банк України. *Тенденції фінансового сектору України та інструменти для управління ризиками, 29 травня 2025 року* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/tendentsiyi-finansovogo-sektoru-ukrayini-ta-instrumenti-dlya-upravlinnya-rizikami-29-travnya-2025-roku

БЛЮМГАРТ АННА, РЕДЗЮК ІРИНА, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – КМІТЬ ВІРА, к.е.н.,
доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ТЕНДЕНЦІЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ЯК РЕАКЦІЯ НА ПОЗАЕКОНОМІЧНИЙ ШОК

В умовах військової агресії актуальним є дослідження податкової політики, адже наразі перед державою постає необхідність швидкого реагування на зовнішні та внутрішні шоки економічної системи. У таких кризових умовах саме податкова політика стає ключовим інструментом адаптації економіки до зовнішніх шоків і забезпечення фінансової мобілізації для оборонних та соціальних потреб.

Податкова політика – це певна система дій та відповідних економічних, правових та організаційних заходів держави у сфері податків та оподаткування. Її зміст і мета можуть змінюватися залежно від стану економіки, проте основними завданнями лишаються забезпечення фінансової спроможності держави, підтримання макроекономічної стабільності та стимулювання економічного зростання.

За даними НБУ, у 2022 році економіка України скоротилася на 30,3% у річному вимірі. Такий показник проілюстрував найглибший спад в історії держави, головною причиною якого стало повномасштабне вторгнення росії та його наслідки: зруйнована інфраструктура та виробничі об’єкти, розірвані логістичні ланцюги, скорочення експорту та відтік капіталу призвели до різкого зниження ділової активності, падіння інвестицій і споживчого попиту, що також зумовлено масовою міграцією населення. Увесь перелік призвів до нових викликів економічної системи України та до, так званої, точки біфуркації. Ключовим завданням держави стало забезпечення оборони, яка, за даними Міністерства фінансів, поглинає понад 60% видатків бюджету. Такі показники призвели до кардинального перегляду підходів до оподаткування, що пройшло шлях від максимального послаблення до вимушеної фіскалізації [4, с. 17-18].

Першою реакцією на позаекономічний шок та падіння ВВП на 29,1% у 2022 році стала політика, закріплена Законом “Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану” [1]. Було впроваджено спеціальний режим за ставкою 2% з обороту, яким скористалися понад 250 тисяч суб’єктів господарювання. Крім того, було надано податкові канікули для ФОПів 1-ї та 2-ї груп та введено мораторій на перевірки. Така політика мала високу фіскальну ціну: щомісячні втрати бюджету лише від дії ставки 2% оцінювалися в суму до 10 млрд гривень, що зробило її нестійкою в умовах війни.

Перехід до другого етапу був зумовлений потребами бюджету та вимогами міжнародних партнерів, зокрема МВФ. Законом України “Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану” з 1 серпня 2023 року було

скасовано пільговий режим 2% та відновлено податкові перевірки [2]. Результати виявилися швидкими: у 2023 році надходження ПДВ з вироблених товарів зросли на 15,3%, ПДВ з імпорту – на 36,9%, а з податку на прибуток – на 35,4%. Такі результати довели високу ефективність повернення до стандартної системи оподаткування.

Третя фаза характеризується реалізацією конкретних кроків для подальшої мобілізації доходів. Наприкінці 2024 року було прийнято закон, що кардинально реформував військовий збір із 1 січня 2025 року. Ключовими ухваленими нормами стало підвищення ставки військового збору з 1,5% до 5%, а також розширення бази оподаткування: поширення сплати військового збору на доходи ФОПів, що перебувають на спрощеній системі оподаткування.

Ці заходи є прямою відповіддю на критичну потребу у фінансуванні армії виключно за рахунок внутрішніх ресурсів. Водночас вони створюють нові виклики, пов'язані зі зростанням податкового навантаження на бізнес та населення. Реформа узгоджується із загальним вектором Національної стратегії доходів до 2030 року, яка передбачає поступову реформу спрощеної системи та підвищення загальної фіскальної ефективності держави.

Важливо зауважити, що у період із 2021 по 2024 рр. податкові надходження до бюджету України продемонстрували значну динаміку (табл. 1).

Таблиця 1 - **Податкові надходження до державного бюджету у розрізі 2021-24 рр. (млн грн)**

Податкові надходження	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Всього: *у тому числі:*	1 107 091	949 764	1 203 544	1 647 190
податки на доходи, прибуток, збільшення ринкової вартості	285 307	265 477	350 782	597 232
рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	80 749	85 365	60 328	52 431
внутрішні податки на товари та послуги	698 940	569 354	748 144	944 862
податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції	38 177	26 246	40 559	48 279
збори на паливно-енергетичні ресурси	0,53	…	…	…
інші податки та збори	3 916	3 322	3 731	4 328
місцеві податки та збори	…	…	…	58

Сформовано авторками на основі джерела: [3]

У 2022 р. спостерігалося значне скорочення загальних податкових надходжень – із 1,107 трлн грн у 2021 р. до 949,8 млрд грн – майже на 14%, однак уже у 2023 р. доходи почали відновлюватися, сягнувши 1,203 трлн грн, а в 2024 р. – 1,647 трлн грн, що свідчить про пожвавлення економічної діяльності та посилення податкової бази.

Найбільшу частку стабільно формують внутрішні податки на товари та

послуги, які у 2024 р. перевищили 944,8 млрд грн. Податки на доходи та прибуток також суттєво зросли – із 285,3 млрд грн у 2021 р. до 597,2 млрд грн у 2024 р. Такі тенденції засвідчують поступову стабілізацію фіскальної системи та відновлення її здатності забезпечувати належний рівень бюджетного наповнення.

Водночас, сучасні виклики воєнного та післявоєнного характеру актуалізують потребу не лише у відновленні довоєнних показників, а й у переосмисленні самої моделі податкової політики держави, яка мала би відповідати реформі децентралізації та інтеграції в ЄС.

З урахуванням високих витрат на відновлення, уряд має фокусуватися на надійних джерелах податкових надходжень, які забезпечать мінімальні спотворення для економіки. На думку Центру досліджень економічної політики, “необхідне подальше реформування митниці, а також податкової служби для зменшення контрабанди та боротьби з іншими формами ухилення від сплати податків” [5, с. 17].

При обговоренні перспектив щодо реформування податкової системи України, значна увага експертного середовища приділяється досвіду Латвії, Естонії, та Словаччини. Вважається, що моделі єдиного податку, апробовані цими країнами, мають більшу релевантність для українських реалій. Особливий інтерес викликає модель, заснована на болгарській концепції “10-10-10”, яка передбачала податок у розмірі 10% на прибуток, ПДФО та ПДВ.

Отже, впровадження спрощених податкових систем хоча й має потенціал стимулювання економічної активності шляхом заохочення інвестицій, проте вимагає глибокого, чітко структурованого та експертного аналізу. Такий аналіз має охоплювати всебічну оцінку позитивних ефектів та негативних наслідків подібних нововведень.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану. Закон України № 2120-IX від 15 березня 2022 р. *Верховна рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2120-20#Text

2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану. Закон України № 3219-IX від 30 червня 2023 р. *Верховна рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text

3. Міністерство фінансів України. Портал відкритих даних «Національний бюджет – доходи» [Електронний ресурс] // Open Budget. — URL: https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes

4. Національний банк України. *Інфляційний звіт, I квартал 2023 року* [Електронний ресурс]. – Київ: НБУ, 2023. – 65 с. – URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q1.pdf?v=4

5. Беккер Торбйорн. Повоєнна макроекономічна архітектура для України / Centre for Economic Policy Research. 2023. URL: https://cepr.org/system/files/2023-07/RapidResponse3_Ukr.pdf

БОРОВИК ПЕТРО, к.е.н, доцент,
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру,
УДОВЕНКО ІРИНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру,
СЕРДЮК СОФІЯ, здобувачка вищої освіти,
Уманський національний університет, м. Умань

НАПРЯМИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВИХ ВІДНОСИН ЗЕМЛЕВПОРЯДНО-ГЕОДЕЗИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Оподаткування та бюджетне регулювання землевпорядно-геодезичного підприємництва в період післявоєнної відбудови України має змінити пріоритети з фіскально орієнтованих на стимулювання бізнесу через бюджетно-податковий інструментарій. Необхідність зміни пріоритетів в бюджетних та податкових відносинах суб'єктів геодезичного та землевпорядного бізнесу зумовлює роль та значення їх операційної діяльності в процесі відбудови житлових масивів, доріг, інфраструктурних об'єктів, а також промислових підприємств. Крім того, слід зауважити, що окремі податкові нововведення останніх років, які зводяться до зростання податкових ставок та скорочення переліку податкових пільг, помітно шкодять як веденню досліджуваного виду бізнес-діяльності, так і його активізації в післявоєнний період.

На нашу думку, перспективи післявоєнного вдосконалення податкової системи для підприємств та підприємців, які займаються геодезично-землевпорядними та пов'язаними з геодезією та землевпорядкуванням видами бізнесу варто розглядати з врахуванням сучасних тенденцій щодо цифровізації даних про земельні ресурси та інтеграції і уніфікації даних та підходів до подальшого функціонування вітчизняних кадастрово-реєстраційних систем. Нормативну основу електронного обліку, ефективного врядування та оподаткування в цій сфері формує Закон України від 13.04.2020 № 554-IX «Про Національну інфраструктуру геопросторових даних» [1]. Саме завдяки прийняттю цього нормативно-правового акту було досягнуто значного рівня прозорості в оцінці земельних ресурсів та нерухомості а також обміну даними між кадастрово-реєстраційними і податковою службами та органами місцевого самоврядування.

Крім того, необхідність відбудови країни після Перемоги над московитами диктує вимогу щодо створення сприятливого інвестиційного клімату в сфері геодезії та землеустрою. В цьому контексті доцільним є запровадження податкових пільг для бізнес-формувань, які здійснюють геодезичні та землевпорядні, а також геоінформаційні проєкти у регіонах, які постраждали від війни. На нашу думку, в зв'язку з цим необхідно внести зміни до Податкового кодексу України [2] Закону України від 4 липня 2002 року № 40-IV «Про інноваційну діяльність» [3], шляхом встановлення податкових преференцій та державних фінансових стимулів для підприємств і підприємців, які займаються геодезично-землевпорядною та пов'язаною з нею діяльністю на територіях, які постраждали від війни.

Зауважимо, що подальше реформування податково-бюджетних відносин суб'єктів землевпорядно-геодезичного підприємництва неможливо здійснювати не врахувавши при цьому положення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [3], якою передбачено поступову імплементацію в Україні європейських норм використання державних фінансових та, насамперед, податкових механізмів Євросоюзу. Передусім, мова йде про прозорість ведення обліку, визначення сум податкових зобов'язань, інтеграцію екологічних та інноваційно-інвестиційних податкових важелів та бюджетних інструментів, сукупним завданням застосування яких є стимулювання раціонального та ефективного використання земельних угідь в Україні.

Зазначимо, що важливим завданням бюджетно-податкової політики у післявоєнний період є досягнення балансу між бюджетними витратами та податковим навантаженням з бізнес-суб'єктів. З цією метою під час повномасштабної відбудови постраждалих від війни територій доцільно мінімізувати рівень фіскального тиску на бізнес-структури, що працюють в царині геодезії та землеустрою та надавати їм державну допомогу шляхом відшкодування за рахунок бюджетних асигнувань частини їх інноваційно-інвестиційних проєктів.

Резюмуючи викладене, зазначимо, що ключовими завданнями бюджетно-податкових відносин землевпорядно-геодезичного підприємництва в повоєнній Україні має бути:

- цифровізація і забезпечення прозорості бази справляння земельно-ресурсних та геодезично-землевпорядних податкових платежів внаслідок повсюдного запровадженню геоінформаційних систем і технологій;
- бюджетно-податкове стимулювання інвестиційно-інноваційних проєктів землевпорядно-геодезичного підприємництва та процесів відбудови України;
- імплементація в Україні європейських норм і правил стосовно використання державних фінансових та, насамперед, податкових механізмів у сфері землевпорядно-геодезичного підприємництва та екологічно-відбудовчих проєктів.

Практична реалізація зазначених завдань активізує землевпорядно-геодезичну сферу бізнесу та сприятиме ефективній післявоєнній відбудові України.

Список використаних джерел:

1. Про Національну інфраструктуру геопросторових даних: Закон України від 13.04.2020 № 554-IX. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T200554?an=331 (дата звернення: 29.08.2025).
2. Податковий кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 29.08.2025).
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення: 29.08.2025).
4. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/agreement (дата звернення: 29.08.2025).

ВІТОВА БОГДАНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **КУЛЬГАНІК ОКСАНА**, к.е.н,
доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

ФІНАНСОВА ІНФОРМАЦІЯ ДОЧІРНЬОЇ КОМПАНІЇ В СИСТЕМІ КОНСОЛІДОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ ТНК

Глобалізаційні процеси та активна транснаціоналізація бізнесу визначають умови функціонування дочірніх підприємств, які є визначальними в процесі корпоративного управління та прийняття стратегічних рішень. В системі консолідованої звітності ТНК ведення звітності дочірніх підприємств виступає фундаментом забезпечення фінансової прозорості, ефективного контролю та стратегічного управління. Таким чином, актуальність досліджуваної теми зумовлена необхідністю забезпечення правдивого представлення фінансового стану дочірніх структур у консолідованій звітності транснаціональної корпорації.

Під поняттям «дочірня компанія» слід розуміти суб'єкт господарювання, що контролюється іншим суб'єктом господарювання, який відомий як материнське підприємство [1]. Даний суб’єкт звітує перед органами державного контролю, відображаючи результати діяльності в офіційних звітних формах: баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід), звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал і примітки до фінансової звітності [2]. Згідно з Міжнародним стандартом фінансової звітності IAS 27 Separate Financial Statements, дочірня компанія подає звітність для відображення свого фінансового стану та результатів діяльності окремо від материнської компанії.

Залежно від типу дочірньої компанії інформація з її звітності може залишатись автономною, або ж включатись до результатів діяльності материнської компанії. У випадках, коли дочірня компанія є консолідованою, її фінансова звітність включається до консолідованої звітності, де відбувається об'єднання активів, зобов’язань, доходів і витрат, а внутрішньогрупові операції між материнським та дочірнім підприємствами виключаються. Але інформація дочірньої компанії не завжди входить до статей консолідованої звітності, зокрема, коли материнська компанія не має контрольного пакета акцій дочірнього підприємства. Неконсолідована дочірня компанія функціонує як самостійна юридична одиниця, що веде окрему фінансову звітність. Зазвичай такі структури створюються для реалізації певних завдань або операцій, які не входять до основного бізнес-профілю материнської організації. Слід зауважити, що неконсолідовані дочірні підприємства можуть здійснювати фінансову звітність у валюті, відмінній від валюти материнської компанії. Така розбіжність у звітних валютах потенційно ускладнює процес фінансового аналізу, оскільки коливання валютних курсів здатні по-різному впливати на фінансові результати дочірньої та материнської структур, що може призводити до викривлення порівняльних показників та ускладнення інтерпретації консолідованих даних.

З погляду материнської компанії, неконсолідовані дочірні структури становлять корпоративні утворення, у яких материнська компанія володіє істотною часткою капіталу, проте не здійснює вирішального впливу на управлінські рішення. Такі інвестиції класифікуються як асоційовані підприємства та підлягають обліку за методом часткової участі, що передбачає первинне визнання за історичною вартістю з подальшим відображенням змін, пов'язаних із фінансовими результатами відповідної організації. У межах цього підходу зміни у вартості чистих активів асоційованої компанії відображаються через коригування балансової оцінки інвестиції. Водночас фінансова інформація про такі активи не включається до консолідованої звітності, а подається окремо з деталізацією частки участі, обсягу вкладених коштів та динаміки їх вартості у пояснювальних примітках. Для забезпечення правдивості фінансової інформації та відповідності нормативним вимогам, суб'єкт господарювання зобов'язаний здійснювати систематичний моніторинг змін, що впливають на оцінку таких інвестицій. Ігнорування цього процесу може спричинити викривлення фінансових результатів та порушення принципів облікової політики [3].

Звітність дочірньої компанії повинна враховувати як юридичну, так і економічну автономію, а також відповідність національним стандартам бухгалтерського обліку. У разі реєстрації дочірньої компанії в іншій юрисдикції її фінансова звітність може бути адаптована відповідно до вимог місцевого законодавства, проте зобов'язана проходити трансформацію для забезпечення консолідації відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Окрім того, необхідно враховувати соціальні та екологічні аспекти звітності, що набувають все більшого значення в контексті корпоративної соціальної відповідальності на міжнародному рівні [4].

Підсумовуючи, звітність дочірньої компанії становить невід'ємний елемент фінансової структури ТНК, який має відповідати критеріям порівнянності та відповідності вимогам материнської компанії й міжнародних стандартів. Вибір методології обліку, дотримання принципів прозорості та врахування інституційних особливостей є ключовими факторами забезпечення ефективного управління та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У перспективі значення звітності дочірніх компаній буде зростати, особливо в контексті цифрової трансформації та посилення вимог до корпоративної соціальної відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 27 (МСБО 27). Консолідована та окрема фінансова звітність URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_045#Text

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Наказ № 73 від 07.02.2013. *Міністерство фінансів України* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text

3. Unconsolidated Subsidiary: Its Meaning and Examples URL: https://www.acquire.fi/glossary/unconsolidated-subsidiary-meaning-and-examples

4. Абдельазіз Фураті, Амель Зенаїді, Махер Джеріджі Like Parent, Like Subsidiary? On the Diffusion of Sustainability Reporting in Multinational Companies URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.3100

ВІТОВЩИК ТЕТЯНА, к.е.н., доцент кафедри права та економіко-фінансової безпеки
ТАРАСЮК ЛЮДМИЛА, старший викладач документознавства та інформаційної діяльності
ЗВО «Академія рекреаційних технологій і права»

ГРОШОВО-КРЕДИТНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна агресія проти України висунула нові виклики для фінансової системи держави. У центрі уваги опинилися завдання забезпечення стабільності банківської сфери, фінансування оборонних потреб та підтримки функціонування критичної інфраструктури. В умовах воєнного стану пріоритетом стала не лише цінова стабільність, а й збереження довіри до фінансових інститутів та національної валюти [1].

Війна зумовила високу економічну невизначеність і значно знизила ефективність ринкових механізмів. Це зробило неможливим використання класичного режиму інфляційного таргетування з плаваючим валютним курсом. Крім того, канали монетарної трансмісії були послаблені через адміністративні обмеження на валютному ринку та жорсткий контроль руху капіталу. У такій ситуації Національний банк України був змушений тимчасово відмовитися від ролі ключової облікової ставки як основного інструменту впливу та перейти до нестандартних заходів [2].

Основні кроки НБУ в умовах війни включали:

- підтримку ліквідності банківської системи через механізми рефінансування;
- введення тимчасових адміністративних обмежень на валютному ринку та контроль за капіталом;
- обмежене фінансування державного бюджету шляхом купівлі державних цінних паперів для покриття критично необхідних видатків із максимальним дотриманням прозорості.

Мета цих заходів полягала в тому, щоб уникнути негативних наслідків монетизації дефіциту бюджету й не допустити підриву довіри до гривні.

Використання емісії для фінансування дефіциту містить низку загроз:

- фіскальне домінування та інфляція: коли бюджетна політика стає визначальною, а монетарна підпорядковується їй, це може витіснити приватні інвестиції та викликати гіперінфляційні процеси.
- втрати довіри: надмірна емісія підриває віру населення й бізнесу в національну валюту та політику НБУ.
- гальмування євроінтеграції: хаотичні монетарні рішення можуть нашкодити співпраці з міжнародними фінансовими партнерами, що критично для України [3-4].

Саме тому НБУ наголошує на важливості збереження власної незалежності та обмеженого, контрольованого використання інструментів фінансування державних видатків.

З огляду на війну НБУ спільно з урядом зосередилися на залученні

зовнішніх ресурсів. Це передбачає:

- співпрацю з МВФ, ЄС та іншими фінансовими організаціями задля отримання коштів для покриття гуманітарних і відбудовних потреб;
- реалізацію реформ, визначених у меморандумах з міжнародними інституціями;
- підтримку санкційної політики проти агресора шляхом аргументації необхідності його фінансової ізоляції.

Такі дії допомагають Україні зберігати макроекономічну стабільність і залишатися надійним партнером у міжнародній фінансовій системі.

НБУ приділяє увагу питанням фінансового моніторингу, зокрема протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму. Водночас регулятор не ігнорує потенціал нових фінансових технологій, таких як віртуальні активи. Завдання полягає у створенні прозорих правил для їхнього використання, аби зберегти баланс між інноваціями та безпекою. Це дозволить інтегрувати сучасні рішення в українську фінансову систему без шкоди для її стабільності.

Умови війни змусили Національний банк України відійти від класичних інструментів грошово-кредитної політики та перейти до кризових, проте зважених заходів [1]. Його пріоритетами стали забезпечення ліквідності, контроль валютного ринку, підтримка бюджету в обмежених обсягах і співпраця з міжнародними партнерами. Водночас НБУ чітко усвідомлює ризики інфляції та втрати довіри, тому дотримується принципів прозорості й незалежності. У результаті формується модель антикризової монетарної політики, яка не лише відповідає викликам воєнного часу, а й закладає основу для майбутнього відновлення та інтеграції України у світову економіку.

Список використаних джерел:

1. Fiscal Monitor. URL: https://www.imf.org/en/publications/FM
2. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління Національного банку України № 368 від 28.08.2001 р. (із змінами та доповненнями). URL: http://zakon.nau.ua.
3. НБУ. URL: www.bank.gov.ua
4. Основні засади грошово-кредитної політики в період воєнного стану. URL: https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdIrBPNWeMzk
5. Основні засади грошово-кредитної політики на 2022 рік та середньострокову перспективу. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/osnovni-zasadi-groshovo-kreditnoyipolitiki-na-2022-rik-ta-serednostrokovu-perspektivu

ГАНДЗЮК ВІКТОРІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – ТКАЧУК НАТАЛІЯ, к.е.н, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ДЕПОЗИТНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКУ

Депозитна політика банку є важливою складовою його загальної фінансової стратегії та відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, надійності й ефективності функціонування банківської системи. У сучасних умовах динамічного розвитку фінансового ринку та зростаючої конкуренції між банками питання раціонального управління депозитними ресурсами набуває особливого значення. Саме від того, наскільки ефективно банк формує, залучає та використовує депозитні кошти, залежить його ліквідність, прибутковість і здатність виконувати свої зобов'язання перед клієнтами.

Депозитна політика банку є цілеспрямованою діяльністю, яка спрямована на формування раціональної структури залучених коштів на депозитні рахунки з метою їх ефективного і прибуткового використання в активних операціях банку [1, с. 12]. Грамотно побудована депозитна політика передбачає збалансування трьох основних показників діяльності банку – ліквідності, прибутковості та ризику. З одного боку, банк має підтримувати достатній рівень залучених ресурсів для здійснення активних операцій, а з іншого – уникати надмірної залежності від короткострокових депозитів, що може створювати загрозу фінансовій стабільності.

Основне завдання депозитної політики полягає у забезпеченні стабільного надходження коштів від різних груп вкладників – населення, підприємств, організацій та установ. Ефективна депозитна стратегія передбачає формування збалансованої структури залучених ресурсів шляхом пропозиції різноманітних депозитних продуктів, які відрізняються за строками розміщення, валютами, умовами виплати відсотків та мінімальними сумами вкладу. На її формування впливає низка внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема політична ситуація, інфляція інтенсивність банківської конкуренції, репутація банку та рівень довіри до нього тощо [2, с. 169]. Гнучкий підхід у побудові депозитної політики дає змогу банкам швидко реагувати на зміни ринку, зміцнювати фінансову стійкість і підвищувати довіру вкладників.

Для наочного розуміння тенденцій залучення коштів різних секторів економіки варто проаналізувати динаміку депозитів домашніх господарств і корпоративного сектору. Такий аналіз допомагає оцінити стабільність клієнтської бази та роль кожного сегмента у формуванні ресурсів банку (рис. 1).

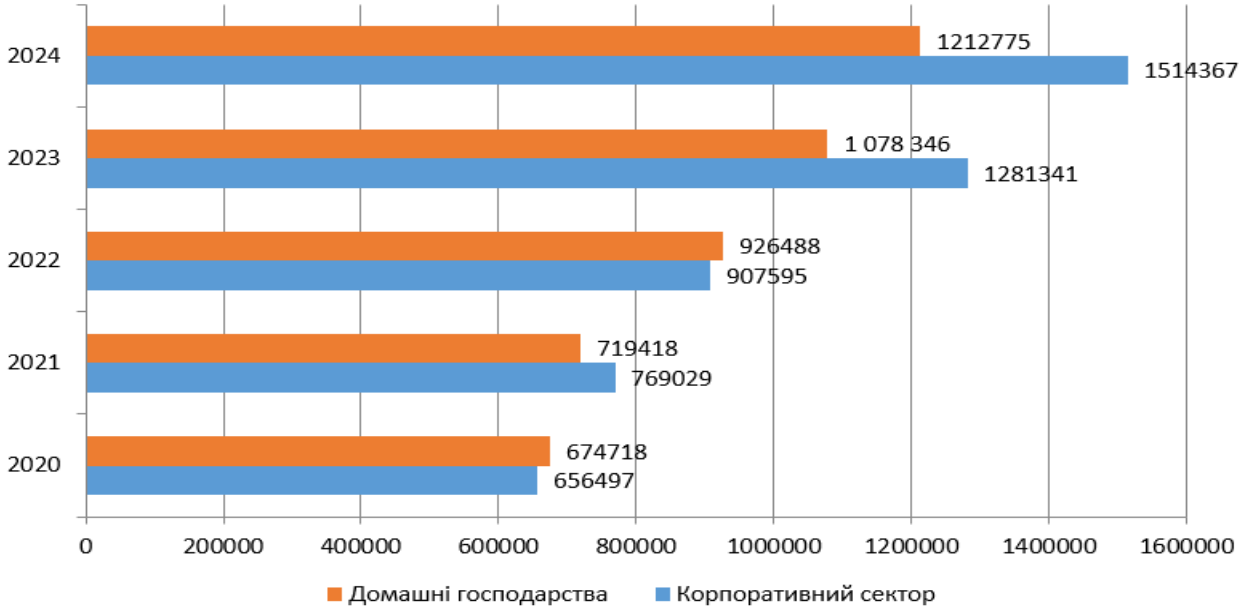


Рис. 1. Динаміка банківських депозитів резидентів за секторами економіки за 2020-2024 рр., млн. грн [3]

Як видно з рис. 1, впродовж 2020-2024 рр. спостерігається поступове зростання депозитів резидентів як домашніх господарств, так і корпоративного сектору. Найбільш стрімке зростання відбулося у 2023-2024 рр., коли обсяги депозитів населення збільшилися з 1078346 млн. грн до 1212775 млн. грн, а корпоративного сектору – з 1281341 млн. грн до 1514367 млн. грн. Загалом протягом досліджуваного періоду депозитна база зросла більш ніж удвічі, що свідчить про підвищення довіри до банківської системи та зростання фінансової активності суб'єктів економіки. При цьому у всі роки корпоративний сектор мав вищі обсяги депозитів, однак різниця між секторами поступово скорочувалася, що може вказувати на активізацію заощаджувальної поведінки населення.

Одним із ключових інструментів депозитної політики є процентна ставка. Її рівень має бути привабливим для вкладників, але не створювати надмірного фінансового навантаження для банку. З цією метою банки застосовують диференційовані ставки залежно від строку, суми та умов депозиту, а також використовують додаткові стимули – програми лояльності, бонуси чи можливість дострокового зняття коштів без втрати відсотків [4].

Не менш важливим аспектом є управління ризиками депозитної діяльності, що передбачає постійний аналіз структури залучених коштів, строків їх розміщення та рівня концентрації депозитів для підтримання оптимального балансу ліквідності. З цією метою доцільно проаналізувати структуру депозитного портфеля банку за строками розміщення, що дозволяє виявити тенденції зміни частки коротко- й довгострокових депозитів та оцінити стабільність ресурсної бази (табл. 1). Згідно наведених даних, протягом 2020-2024 рр. структура депозитного портфеля банків України за строками розміщення зазнала змін. Основна частка стабільно припадала на кошти на

вимогу понад 65%, що свідчить про переважання короткострокових ресурсів і обережність вкладників щодо тривалих розміщень.

Таблиця 1 - **Структура депозитного портфеля банків України у 2020-2024 рр.за строками розміщення**

Роки	Одиниці виміру	Строк депозиту				
		Усього	на вимогу	до 1 року	1-2 роки	понад 2 роки
2020р.	млн. грн	1 348 130	805 964	395 726	129 862	16 578
	%	100	59,78	29,35	9,63	1,23
2021р.	млн. грн	1 503 909	1 007 206	350 397	128 628	17 678
	%	100	66,97	23,30	8,55	1,18
2022р.	млн. грн	1 893 851	1 371 927	390 842	116 046	15 037
	%	100	72,44	20,64	6,13	0,79
2023р.	млн. грн	1 893 851	1 371 927	390 842	116 046	15 037
	%	100	72,44	20,64	6,13	0,79
2024р.	млн. грн	2 777 686	1 930 807	678 872	145 945	22 062
	%	100	69,51	24,44	5,25	0,79

Джерело: складено авторкою на основі [3].

Водночас, у 2024 р. помітне пожвавлення строкових депозитів може бути наслідком стабілізації фінансового ринку та зростання довіри населення й бізнесу. Ефективна депозитна політика в цьому контексті відіграє ключову роль – вона підтримує ліквідність, зменшує залежність від зовнішнього фінансування та зміцнює довіру вкладників, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, депозитна політика банку є стратегічним інструментом забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Вона поєднує елементи фінансового менеджменту, маркетингу й ризик-менеджменту, сприяє формуванню позитивного іміджу банку та стабільності банківської системи. У сучасних умовах саме виважена й гнучка депозитна політика стає важливим чинником зміцнення довіри клієнтів і підвищення фінансової стабільності банків.

Список використаних джерел:

1. Дзюблюк О. Детермінанти депозитної політики банків в умовах фінансової нестабільності. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 1. С. 10-21.

2. Матвійчук Н.М., Теслюк С.А., Звірко А.О. Сучасна депозитна політика банків України як складова системи управління пасивами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 35. С. 168-174.

3. Грошово-кредитна статистика. Статистика фінансового сектору.URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms (дата звернення: 21.10.2025).

4. Методи управління залученими коштами банку.URL: https://buklib.net/books/30565/ (дата звернення: 21.10.2025).

ГОЛИКОВ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВ

Фундаментом системи антикризового управління ФСБ є система планування. При цьому, оскільки ФСБ є компонентом цільової підсистеми, за результатами стратегічного планування мають бути визначені цільові / нормативні / оптимальні значення її об'єктів (ФСБ), які надалі визначають особливості реалізації основних управлінських функцій в межах антикризової моделі ФСБ (рис. 1).

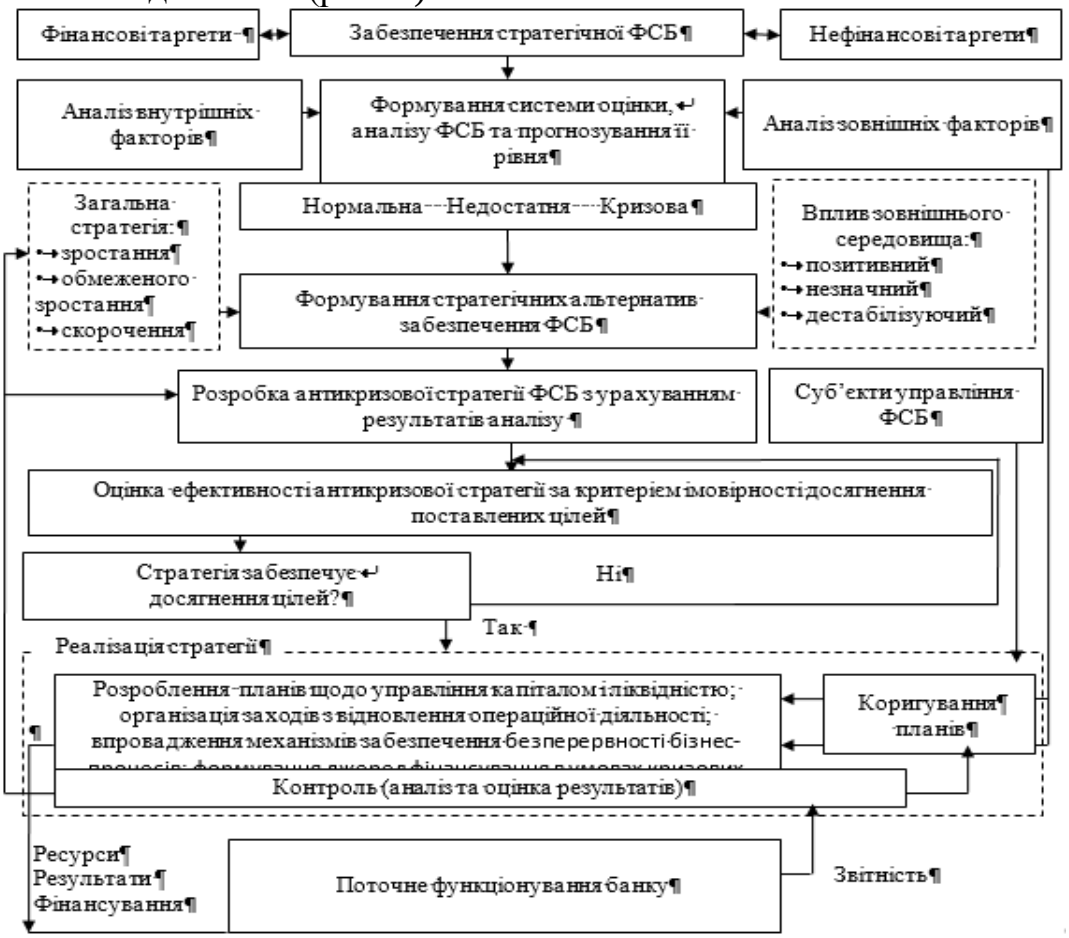


Рис. 1. Планування в системі антикризового управління ФСБ
Джерело: узагальнено автором

Крім базових планів стратегічного, тактичного та оперативного рівнів, формується система специфічних антикризових планів, включаючи антикризові стратегії та плани щодо збільшення капіталу та ліквідності, план відновлення діяльності банків [1, 2].

Важливим компонентом функціональної підсистеми антикризового управління ФСБ є контроль, що забезпечує перевірку відповідності фактичного

рівня ФСБ в цілому, а також окремих її об’єктів, встановленим нормативним та цільовим показникам, визначеним у стратегії або встановлених регулятором.

Ключовим інструментом контролю виступає моніторинг – інформаційна система, яка забезпечує безперервне спостереження за зовнішніми та внутрішніми факторами впливу на ФСБ. Завдання моніторингу включають виявлення та аналіз факторів, що можуть негативно вплинути на рівень ФСБ, а також оцінку їх взаємозв'язків та взаємозалежностей. Додатково моніторинг дозволяє проводити оцінку та прогнозування стану ФСБ як у цілому, так і за окремими об’єктами, що слугує основою для прийняття управлінських антикризових рішень задля забезпечення досягнення цільових показників.

Основна мета моніторингу полягає в запобіганні критичному зниженню рівня ФСБ, що може призвести до кризових явищ або банкрутства. Це досягається через інтеграцію інформаційної бази, аналізу, планування діяльності та застосування регулятивних заходів, спрямованих на підтримання цільового рівня ФСБ (рис. 2).



Рис. 2. Алгоритм моніторингу як складової контролю в антикризовому управлінні ФСБ

Джерело: узагальнено автором

Елементом, що інтегрує контрольну підсистему та підсистему антикризового регулювання, є система кількісних та якісних індикаторів, що відображають зовнішні та внутрішні фактори ФСБ, формалізовані у

відповідних планах. Ці індикатори сигналізують про зростання кризового потенціалу та визначають необхідність активації відповідних заходів у разі перевищення встановлених граничних значень.

Антикризове регулювання є ключовою складовою антикризового управління, що забезпечує взаємодію функціональних компонентів управління з зовнішнім середовищем та внутрішніми факторами. Цей процес ґрунтується на нормативності та плановості, оскільки управлінські дії здійснюються у разі негативних відхилень фактичних показників ФСБ від встановлених нормативних або цільових значень.

Отже, за результатами процедур моніторингу та контролю, в разі виявлення відхилень від цільових показників, що загрожують ФСБ, здійснюється активація антикризового регулювання, що охоплює сукупність превентивних та реактивних методів та інструментів, спрямованих на вплив на внутрішні фактори, що визначають рівень ФСБ

Вибір та комбінація цих заходів залежать від поточного рівня ФСБ та прогнозу його змін у перспективі, антикризової стратегії на плановий період та характеру впливу зовнішнього середовища. Відповідно до зазначеного вище, незважаючи на вагомі теоретичні та практичні здобутки, отримані в дослідженнях антикризового управління ФСБ, дана система потребує подальшого наукового осмислення та вдосконалення. Це зумовлено появою нових загроз, зростанням рівня ризиків для фінансової стабільності ФСБ, а також ускладненням функціонування банківських установ.

Список використаних джерел:

1. Бодрецький М. В. Принципи планування відновлення діяльності банку та фінансування в кризових ситуаціях. Економічні студії. 2020. № 4 (30). С. 7-12.
2. Про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп: Положення, затверджене постановою правління НБУ 18.07.2019 № 95. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#Text.

ГРИЩУК В'ЯЧИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – ЧУМАК ВАЛЕНТИНА, к.е.н., доцент,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ДІАГНОСТИКА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

Кризові ситуації на підприємстві виникають не лише в період розвитку суб'єкта підприємництва, а й у період початкової стадії скорочення або розширення виробництва. Це спричинено змінами обсягів виробництва та реалізації продукції, зростанням кредиторської та дебіторської заборгованостей, а також дефіцитом оборотних коштів. Стадії розвитку кризової ситуації поділяються на: економічну неспроможність (прихована стадія банкрутства), фінансову нестабільність, неплатоспроможність (реальне банкрутство) та офіційне визнання банкрутства.

Подолати кризову ситуацію, в яку потрапляє підприємство в ринковій економіці, можливо завдяки своєчасній діагностиці ймовірності бвнкрутства, що дозволить вирішити проблеми із забезпеченням стабільності розвитку. Фінансове оздоровлення суб'єктів підприємництва – це складний процес, для реалізації якого необхідне проведення ґрунтовних досліджень діяльності підприємств та розробка ефективних механізмів для оздоровлення фінансового стану. Під час аналізу варто визначити вплив зміни обсягів реалізації продукції, які безпосередньо впливають на конкретний показник [1, с. 230]. Результати досліджень дають змогу сформулювати обґрунтовані висновки стосовно перспектив та напрямів оздоровлення підприємств, а також їх подальшого розвитку. Основними критеріями ефективності проведення оздоровлення (санації) суб'єктів підприємництва є показники ліквідності, платоспроможності, конкурентоспроможності та прибутковості. Одним із головних методів попередження банкрутства є диверсифікація, тобто розширення сфери діяльності підприємства [2]. В залежності від глибини кризи на підприємстві та умов надання зовнішньої допомоги санацію поділяють на два види: без змін статусу юридичної особи (здебільшого здійснюється при тимчасовому кризовому стані); зі зміною статусу юридичної особи (такою формою санації є реорганізація, яка здійснюється лише при досить серйозному кризовому стані підприємства).

Поняття «криза», «неплатоспроможність» та «банкрутство» іноді ототожнюють, хоча це є недоречно. Неплатоспроможність являє собою характеристику неефективності бізнесу, тобто неспроможність боржника виконати свої зобов'язання перед кредиторами у встановлений період. Банкрутство є результатом неплатоспроможності і зводиться до припинення діяльності суб'єкта підприємництва. Неплатоспроможність підприємства може закінчитися або банкрутством, або фінансовим оздоровленням, тобто проведенням санації. Якщо фінансове оздоровлення є позитивним результатом, то банкрутство – негативним. З метою здійснення ефективної антикризової політики необхідно правильно і своєчасно провести оцінювання фінансового

стану та визначити ймовірність можливого настання банкрутства підприємства. Правильне оцінювання здійснюється за допомогою достовірної та необхідної інформації, яку можливо отримати з бухгалтерської (фінансової) звітності підприємства. Як наслідок, від ефективності оцінки ймовірності настання банкрутства суб'єкта підприємництва залежить його інвестиційна привабливість, що також впливає на економічні інтереси держави. Закордонні та вітчизняні методичні підходи діагности ймовірності банкрутства характеризуються своєю значною різноманітністю.

Визначити ймовірність настання банкрутства суб'єкта підприємництва можливо за допомогою існуючих показників, які доцільно об'єднати у дві групи. До першої слід віднести ті показники, які свідчать про можливість настання банкрутства в найближчому майбутньому або про фінансові негаразди на підприємстві: наявність простроченої кредиторської та дебіторської заборгованостей; збитки в операційній діяльності, що проявляються у скороченні виробництва, підвищенні собівартості продукції, зменшенні обсягів продажів; негативна тенденція до зниження показників ліквідності; збільшення залежності від кредиторів; постійне зростання тривалості обігу капіталу; неефективне використання власних фінансових ресурсів; нестача власного капіталу; наявність понаднормових запасів сировини та готової продукції; зменшення ринкової вартості акцій суб'єкта підприємництва. Друга група об'єднує показники, значення яких не мають прямого впливу на розвиток кризового фінансового стану підприємства, але вони сигналізують про можливе погіршення в майбутньому, якщо не будуть прийняті дієві рішення: залежність суб'єкта підприємництва від конкретного проекту, ринку збуту, виду активу, типу устаткування; недооцінка відновлення технологій та техніки, втрата головних контрагентів, втрата кваліфікованих працівників апарату управління, неефективність довгострокової угоди; вимушені простої виробництва, дефіцит капітальних вкладень тощо.

Методи діагностики банкрутства підприємства доцільно об'єднати в три групи: теоретичні, статистичні, методи штучного інтелекту. Частота використання методів діагности банкрутства є наступною: статистичні методи – більше половини, методи штучного інтелекту – четверта частина, теоретичні методи – близько десяти відсотків. Слід зазначити, що головними особливостями методів штучного інтелекту є концентрація уваги на можливих симптомах банкрутства підприємства та фінансової кризи. Метод дерева рішень дає змогу спрогнозувати належність об'єктів або спостережень до певного класу категоріальної залежної змінної. Експертні методи являють собою використання експертних систем та спрямовані на прогнозування банкрутства суб'єкта підприємництва. Особливостями методів, обгрунтованих на засобах теоретичної діагностики банкрутства суб'єктів підприємництва, є їх багатовимірність, використання статистичних даних з подальшою додатковою аргументацією, зосередження на якісних причинах банкрутства тощо.

Статистичні методи є найбільш широко використовуваними при оцінці ймовірності настання банкрутства суб'єктів підприємництва. Особливостями

цих методів є використання класичних статистичних процедур моделювання та фокусування на можливих ознаках банкрутства підприємтва. На практиці найбільш використовуваними статистичними моделями є моделі на основі дискримінантного аналізу, які грунтуються на співвідношенні коефіцієнтів та побудові функції за допомогою статистичних методів. Однофакторний дискимінантний аналіз базується на побудові системи показників-індикаторів та має безліч переваг і недоліків. Відомими моделями багатофакторного дискримінантного аналізу є моделі Альтмана, Таффлера, Лису, Спрінгейта, Фулмера, Тішоу, Олсона, які мають безліч переваг – простоту в розрахунках, невелику кількість показників, доступність даних для розрахунку, а також можливість оцінити фінансовий стан підприємства та спрогнозувати настання банкрутства. Проте, оскільки згадані моделі створені для європейських країн з розвинутою економікою, їх не доречно використовувати для сучасних українських підприємств. Розроблені українськими вченими моделі враховують специфіку діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, але нормативні значення показників не мають належної обґрунтованості, існує також широкий інтервал невизначеності. Вважаємо, що застосування таких моделей можливе лише для окремих суб'єктів підприємництва.

Виходячи з аналізу методик діагностики банкрутства, можемо зробити висновок, що жодна модель не враховує всебічну оцінку всіх показників діяльності підприємства саме для економіки України.

Список використаних джерел:

1. Хома Д., Лопатовський В., Шпильовий В. Аспекти стратегування політики фінансової санації підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. № 1. С. 226–233.

2. Чумак В. Д., Дорошенко О. О., Кіріченко Н. О. Система виявлення та подолання фінансової кризи в умовах сільськогосподарських підприємств: механізм впровадження та реалізації. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10300.

ГУМЕН ОЛЕКСАНДР, здобувач третього рівня вищої освіти
Науковий керівник – **ПРОКОПЧУК ОЛЕНА**, д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Уманський національний університет, м. Умань

ФІСКАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

Сучасний аграрний сектор функціонує в умовах значної невизначеності та підвищених ризиків, що обумовлено кліматичними змінами, коливанням світових і внутрішніх цін на сільськогосподарську продукцію, економічними шоками та соціально-політичними чинниками. У таких умовах страхування стає важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості агропідприємств, дозволяючи знизити ризики втрат та підтримати інвестиційну активність. Проте, без додаткових стимулів попит на страхові продукти залишається недостатнім, а страхування часто розглядається аграріями як необов'язкова стаття витрат. У цьому контексті фіскальні механізми, включно з податковими пільгами, компенсаціями страхових премій та субсидіями, виступають ефективним інструментом стимулювання страхового захисту агропідприємств.

На основі проведеного аналізу можна виділити ключові аспекти застосування фіскальних механізмів та оцінити їхній вплив на розвиток аграрного страхування [1-2]. Насамперед, важливо розглянути класифікацію основних фіскальних стимулів, їх ефект для страхувальників, приклади міжнародної практики та сучасну ситуацію в Україні, що дозволяє комплексно оцінити ефективність державних інструментів підтримки страхового сектору. Ключові з них можна виділити у чотирьох напрямах:

1. Класифікація фіскальних механізмів. Фіскальні стимули включають податкові пільги для страхувальників, державні компенсації частини страхових премій, субсидії для агропідприємств, що працюють у високоризикових регіонах, а також спеціальні податкові пільги для аграріїв, що застосовують інноваційні страхові продукти.

2. Ефект стимулів. Дослідження свідчить, що ефективне застосування податкових заходів дозволяє підвищити рівень укладання страхових договорів, знизити фінансові втрати підприємств у разі форс-мажорних обставин та забезпечити стабільність виробничих процесів.

3. Міжнародна практика. У країнах ЄС, США та Канаді фіскальні стимули є основою розвитку аграрного страхування. Наприклад, компенсація частини страхових премій стимулює аграріїв укладати договори страхування від ризиків втрати врожаю або поголів'я тварин. Досвід цих країн показує, що фіскальні механізми підвищують як рівень страхового покриття, так і загальну фінансову стійкість аграрного сектору.

4. Ситуація в Україні. В Україні існують окремі державні програми часткової компенсації страхових премій, проте їх охоплення та ефективність залишаються обмеженими. Основними викликами є: недостатнє фінансування

державних програм, низька поінформованість аграріїв щодо податкових стимулів, а також відсутність комплексної системи взаємодії страхових компаній та державних органів.

Фіскальні механізми стимулювання аграрного страхування є ключовим інструментом підвищення фінансової стійкості аграрного сектору. Комплексне застосування податкових пільг, компенсацій страхових премій та державних субсидій дозволяє зменшити вплив глобальних та локальних ризиків на агропідприємства, підвищити конкурентоспроможність сектору та забезпечити його стабільний розвиток. Для максимального ефекту необхідне поєднання фіскальних стимулів із державними програмами страхового захисту, підвищення фінансової грамотності аграріїв та розвиток страхового ринку в цілому.

Список використаних джерел:

1. Прокопчук О. Т., Клименко В. О. Аспекти функціонування страхових організацій на ринку аграрного страхування України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. Випуск 104, Ч. 2: Економічні науки, С. 17-28. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-17-28.

2. Прокопчук О. Т., Харенко А. О., Гумен О. В., Мирошниченко М. М., Клименко В.О., Жарун Р. Ф. Цифрові трансформації та інноваційні рішення на ринку страхових послуг України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. Випуск 105, Ч. 2: Економічні науки, С. 106-115. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-106-115.

ДІДИК ЄЛИЗАВЕТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БОГАЦЬКА НАТАЛІЯ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФІНАНСОВО-КРЕДИТНУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

Банківська індустрія переживає радикальні зміни, спричинені світовою цифровізацією. Ці зміни включають фінансову цифровізацію, такі як тенденція цифрової трансформації банківської індустрії, що сприяє закликам до більшого використання фінтех-технологій, залежності від безготівкових платежів та постійно мінливих цифрових валют. Інформаційні технології роблять банківську діяльність простішою та ефективнішою, автоматизуючи їх і знижуючи витрати на транзакції. Такі технології, як інтернет-банкінг, мобільні додатки, блокчейн, великі дані та аналітика на основі штучного інтелекту, дозволяють надавати швидші та більш безпечні фінансові послуги [1].

Фінтехи діють як руйнівники, вони змінили і продовжують змінювати сцену фінансів (у певний момент традиційні банки будуть змушені використовувати продукти та послуги фінтех), тоді як це в результаті змушує старі банки інновувати. Але ця цифрова зміна також приносить виклики – кіберзагрози, порушення особистих даних, регуляторні зміни та фізичний виклик неграмотності у фінансових питаннях.

Основу фінтех становить концепція технологічних інновацій у сфері фінансових послуг. Це реалізується за допомогою множини послуг, додатків, шлюзів, процедур та методів обробки даних. Також наголошується, що цифрові фінансові технології отримують оперативний статус лише в рамках конкретних технологічних систем (наприклад, мобільні додатки, електронні гроші, блокчейн, хмарні технології, ШІ).

Ви, можливо, знаєте, що це вже є випадком, і штучний інтелект активно використовується у банківській сфері. Зокрема, його використовують у чат-ботах для автоматизації процесів і зміцнення кібербезпеки. Банки встановлюють інтелектуальних помічників, які допомагають клієнтам відповідати на питання онлайн. Вони відповідають на поширені запитання про послуги, пошуки меню тощо. Раніше чат-боти будувалися з бібліотекою відповідей на «типові» питання клієнтів. Але в наш час штучний інтелект настільки добре натренований, що може вирішувати складніші питання клієнтів і відповідати, як живий співрозмовник [2].

Мобільний банкінг вважається альтернативою пластиковим банківським карткам. Однак пластик вже займає ринок, а мобільний банкінг знаходиться на початковій стадії. Крім того, мобільний банкінг значною мірою залежить від дуполії «оператор-банк», тому його використовують лише локально. Легше здійснювати невеликі покупки за допомогою пластикових карток, а великі – через інтернет-банк або відвідуючи офіс банку. Мобільний банкінг обмежений інфраструктурою.

Створення мережі електронних офісів і філій самообслуговування для клієнтів є одним із найперспективніших напрямків розвитку банківських послуг. Це операційні підрозділи банків у традиційному сенсі цього слова, які здійснюють вузький спектр транзакцій завдяки використанню певного обладнання, що дозволяє клієнтам самостійно здійснювати платіжні операції. Прикладом може служити офісна кімната з банкоматом для отримання готівки та здійснення платежів тощо [3]. У майбутньому ШІ зможе надавати підтримку спеціалізованих агентів і миттєво відповідати на запитання клієнтів, що приведе до миттєвого вирішення проблем. ШІ також може застосовуватися до високоякісного аналізу документів та заявок на кредити. Він може переглянути кредитну історію потенційного позичальника швидше, ніж співробітник відділу.

Інтеграція ШІ в поточні моделі банків допоможе робити глибокий аналіз позичальника. Поза звітом про отримані доходи та відкритою кредитною історією, ШІ здатен бачити навіть більше, що може включати деталі, такі як те, що клієнт купує або на які послуги підписується.

Фінтех-сектор – це індустрія, що складається з компаній, які використовують технології та інновації для надання різноманітних «безшовних» платіжних послуг та ширшого спектра фінансових продуктів кінцевому споживачу. Фінансові інновації широко реалізуються і поширюються для підвищення ефективності витрат і конкурентоспроможності в фінансовій системі. Сприяння фінтех-ринку з чіткою та сучасною регуляцією може полегшити цей процес, особливо якщо порівняння проводяться не тільки між регіональними юрисдикціями, але й на глобальному рівні (тобто в регіонах, де інноваційно-дружні регуляції працюють у поєднанні із захистом споживачів) [4].

При обговоренні взаємозв'язку між фінтех та банківською сферою потрібно розглянути два потенційні сценарії розвитку на майбутнє. По-перше, давайте уточнимо, що в умовах постійної взаємодії з фінтех банкам вистачає ресурсів та можливостей для активного впровадження нових сервісних технологій як постійно, так і перспективно, розширюючи свій продуктовий асортимент, надаючи все необхідне не тільки для можливості практики, але і для ще вищого рівня лояльності клієнтів. Передбачений можливий сценарій охоплює постійні інвестиції банків у фінтех шляхом їх придбання або розробки з подальшим впровадженням цікавих стартапів; взаємодію на взаємовигідних умовах з великими стартапами шляхом укладання угод про співпрацю, створення інноваційних центрів на основі відрядження як оброблювального персоналу, так і за їх рахунок. Завдяки таким крокам банк дуже швидко збільшує свою популярність, кількість клієнтів, а завдяки робочому базуванню – позитивний ефект від впровадження такої новизни або інновації може бути максимальним [5].

Фінтех – це відносно новий термін, але він вже змінив спосіб ведення бізнесу і управління грішми у глобальному масштабі. Це дуже важливо для фінансової системи і економіки, включаючи Україну та її банки. Міжнародна

практика державного регулювання та контролю над нею демонструє, що робота з управління ризиками у фінансових технологіях зазвичай розподіляється серед регуляторів, які мають тісно координувати свою діяльність. Контролери використовують новітні технології – технологію розподіленого реєстру та ШІ для контролювання фінансової системи. Національний банк України (НБУ) для сприяння розвитку фінтех валідував свою банківську систему онлайн і прийняв новий закон, що відкриває шлях для обміну інформацією між різними банками. Сектор швидко розширюється, тому банки повинні зосередитися на своїх клієнтах і співпрацювати з іншими фінансовими компаніями.

Це означає, що цифрові технології стали сильним імпульсом для подальшого зростання фінансової та кредитної системи в Україні, встановили нові принципи її функціонування. З прийняттям FinTech, штучного інтелекту, блокчейн-технологій, хмарних обчислень і великих даних, спосіб надання банківських послуг зазнав суттєвих змін, що значно покращило швидкість, точність і зручність для споживачів. Ці інновації сприяють підвищенню рівня фінансової інклюзивності, збільшенню кредитних транзакцій та електронних платежів, а також формуванню нових способів споживання фінансових послуг. Однак цифровізація також супроводжується низкою ризиків та викликів. Найважливіші серед них – зростання загроз кібербезпеки, необхідність захисту особистої інформації, регуляторна неоднозначність та обов'язок підвищення фінансової грамотності населення.

Отже, для підтримки стабільності та безпеки фінансової системи необхідно покращити державне регулювання, розвивати законодавчу базу та впроваджувати передові інструменти управління діяльністю фінтех-компаній. У майбутньому подальший цифровий розвиток дозволить Україні ще більше інтегруватися у глобальний фінансовий простір, підтримати конкурентоспроможність національних банків та відкрити нові можливості для бізнесу та звичайного споживача.

Список використаних джерел

1. Шевченко М. М., Джерелейко С. П., Михальчинець Г. Б. Розвиток цифрових фінансових технологій (FinTech) у фінансовому секторі України. *Науковий вісник ЧДУ імені Петра Могили.* 2023. № 6. С. 92–95. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1368

2. Рябокін М., Котух Ю. Зростання ролі фінансових технологій у контексті розвитку цифрової економіки. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій.* 2023. № 3. С. 18–20. URL: https://lnk.ua/aVp9q6PND

3. Нагорна Д., Богацька Н. Планування фінансової діяльності підприємства. *ЛОГОΣ. ОНЛАЙН*. 2020. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6209 .

3. Східницька Г., Хирівський Р. Перспективи розвитку фінансових технологій в Україні. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК.* 2024. № 31. С. 55–57. URL: https://lnk.ua/1V9kBwl4g

5. Повод Т. М. Цифровізація банківської сфери: світові тренди та українські реалії. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* С. 25-26. URL: http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/626

ДРАНУС ВАЛЕНТИН, к. е. н., доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м.Миколаїв
ПРОКОПИШИН ОКСАНА, к. е. н., доцент кафедри обліку та оподаткування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Ґжицького, м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕЗИДЕНТІВ ДІЯ.CITY

Резидент Дія.City — це компанія, зареєстрована в Україні, яка добровільно отримала спеціальний статус у межах правового режиму Дія.City для розвитку IT-галузі. Такий статус дає змогу користуватися пільговим оподаткуванням, гнучкими формами співпраці з працівниками та гіг-спеціалістами, а також додатковими правовими гарантіями, за умови дотримання вимог щодо кількості спеціалістів, рівня їхньої винагороди та структури витрат. Для набуття такого статусу юридична особа має звернутися до уповноваженого органу – Міністерства цифрової трансформації України – із заявою та необхідними документами. У разі відповідності вимогам, які визначені законодавством, юридична особа набуває статусу резидента Дія Сіті [1]. Для отримання статусу резидента встановлено обов'язкові критерії. Компанія повинна мати щонайменше дев'ять працівників або гіг-спеціалістів із середньою місячною винагородою не менше 1200 євро. Якщо у конкретному місяці ці умови не виконуються, пільгове оподаткування не застосовується і компанія зобов'язана сплачувати податки за загальними правилами. Це вимагає постійного контролю з боку фінансових менеджерів та адаптації кадрової політики [2].

Гіг-спеціалісти — це фахівці, які працюють за гнучкими контрактами на проектній або тимчасовій основі, без традиційного трудового договору. Вони можуть виконувати конкретні завдання або проекти для компанії-резидента Дія.City, отримуючи винагороду за результат роботи. Така форма співпраці передбачає менше формальних зобов'язань для компанії, зручна для короткострокових чи нестандартних завдань і дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців з різних регіонів [3].

Податковий менеджмент резидентів Дія.City має низку особливостей, які суттєво відрізняють його від традиційної моделі. Центральним елементом є можливість вибору між стандартним податком на прибуток у розмірі 18 відсотків та альтернативним податком на виведений капітал, ставка якого становить 9 відсотків. Це дозволяє компаніям гнучко планувати податкові платежі залежно від фінансової стратегії. Додатковою перевагою є пільгове оподаткування доходів спеціалістів і гіг-контракторів: застосовується ставка податку на доходи фізичних осіб у розмірі 5 відсотків у межах річної винагороди до 240 тисяч євро, а понад цей ліміт оподаткування відбувається за загальною ставкою. Єдиний соціальний внесок нараховується лише з мінімальної заробітної плати, що значно знижує податкове навантаження на компанії у сфері IT. Водночас військовий збір утримується на загальних підставах і не передбачає пільг.

Особливою умовою є обмеження на співпрацю з фізичними особами-

підприємцями, які перебувають на спрощеній системі оподаткування. Витрати на їхні послуги не можуть перевищувати 20 відсотків загальних витрат компанії за рік. У разі перевищення зазначеного ліміту застосовуються коригування фінансового результату, що може зменшити ефективність використання цього інструмента.

Податковий менеджмент резидентів передбачає також дотримання строків подання заяв щодо вибору або відмови від спеціального режиму, адже перехід на податок на виведений капітал можливий лише за умови завчасного повідомлення податкових органів. Звітність подається за календарний рік і включає спеціальний додаток “ДІЯ” до декларації з податку на прибуток.

Додатковими перевагами є можливість неоподатковуваного відшкодування витрат на добровільне медичне страхування чи недержавне пенсійне забезпечення у межах до 30 відсотків від винагороди спеціаліста, а також звільнення від податку на виведений капітал операцій, що здійснюються у формі благодійної допомоги силам оборони під час воєнного стану.

Таким чином, податковий менеджмент резидентів Дія.City базується на поєднанні податкових стимулів та контрольних вимог. З одного боку, він суттєво знижує податкове навантаження та створює сприятливе середовище для розвитку IT-бізнесу, з іншого — вимагає суворого дотримання кадрових, фінансових і звітних критеріїв, оскільки навіть тимчасове порушення умов може позбавити компанію переваг режиму.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт ДПС України. URL: https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/920678.html
2. Скрипін В. В Україні запустили «Дія.City» — спеціальний правовий режим з особливими умовами оподаткування для IT-індустрії. URL: https://itc.ua/news/v-ukrayini-zapustili-diya-city/
3. Офіційний сайт Дія. City. URL: https://city.diia.gov.ua/

ДРОБОТЯ Я. А, к.е.н., доцент
ДОРОШЕНКО О. О., к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
КРАВЧЕНКО С. А., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

РОЛЬ ЕВРИСТИЧНИХ МЕТОДІВ ПРИ ОЦІНЦІ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ

Будь-яке господарювання формує ризик, даний ризик може бути не лише економічним, проте наш об'єкт дослідження саме економічний ризик. Економічний ризик може виникнути у будь-якому логістичному ланцюгу суб'єкта господарювання як окремої одиниці, так і у логістичному ланцюгу галузі, економіки вцілому.

Тож, надзвичайно важливим є постійний моніторинг та оцінка економічних ризиків суб'єкту господарювання з метою їх уникнення, а за неможливості уникнення зведення до мінімуму або ж відмови від занадто ризикованої операції, діяльності.

Для даних цілей в практиці ризик менеджменту використовують досить потужний математичний інструментарій, проте хотілося б акцентувати і на важливості евристичних методів під час здійснення оцінки економічних ризиків. Тож, вважаємо за доцільне проаналізувати, які можливості евристичних методів при оцінці економічних ризиків.

З нашого погляду, такі методи є надзвичайно необхідними і потрібними за таких умов [1-4]:

- у випадку прогалин у статистичній інформації;
- у випадку неповної або ж неточної інформації;
- у випадку виникнення сумнівів відносно вірогідності, достовірності, повноти інформації;
- у випадку пошуку нового рішення;
- у випадку потреби доповнення статистичного аналізу думками експертів;
- у випадку доцільності покращення діяльності галузі вцілому;
- у випадку випуску нової продукції на ринок;
- у випадку врахування потреб споживачів;
- у випадку потреби у підвищенні ефективності економіки вцілому.

Варто сказати, що евристичні методи є досить варіативними. Ці методи можуть включати як економічні обґрунтування, так і базуватись на думці експертів, може використовуватись система евристичних правил теоретичного спрямування.

Здійснення оцінки за систематизованими евристичними методами повинно включати оцінку відносно дотримання або ж відносно відхилення від курсу в межах сформованих евристичних правил.

Варто також акцентувати, що єдиної системи евристичних правил просто не може існувати, це ті правила, котрі виникають в результаті дискусії експертів.

Специфічність таких методів полягає у відсутності математичного

обґрунтування стосовно доказів ризику та стосовно оптимальності рішень. За таких обставин людина наче «вимірювальний прилад» стосовно економічного ризику.

Дані методи, з нашого погляду, є доповненням до традиційних статистичних методів оцінки ризиків, що дозволяють розширити горизонти у прийнятті ефективних фінансових рішень суб'єктами господарювання.

Варто також зауважити, що досліджуючи економічні ризики варто акцентувати не лише на логістичному ланцюгу окремого суб'єкту, а на логістичному ланцюгу галузі та економіки вцілому. Тож, більш ефективними з даної позиції будуть групи експертів, котрі належать до:

- подібних підприємств в межах галузі;
- до постачальників підприємств певної галузі;
- споживачів кінцевої продукції;
- фінансових аналітиків в межах ринку збуту продукції та ринку закупівлі сировини;
- науковців;
- страховиків;
- правозахисників;
- експертів макроекономічної сфери;
- банківських працівників.

Проте, звісно на практиці таку команду експертів зібрати досить складно, але, з нашого погляду, саме така синергія експертів могла б сформувати найефективніші економічні рішення знизивши ризики до мінімуму.

Список використаних джерел

1. Куліш Г. П., Родніченко І. В. Вплив фінансових ризиків на результати діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 25. С. 98–103.
2. Пожар Є. П. Аналіз фінансових ризиків та методи їх нейтралізації на підприємстві. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 43. С. 387–391.
3. Томілін, О., Краснікова, О., Гечбаия, Б., Зоря, С., Дроботя, Я., & Синиця, Ю. (2023). Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 4(51), 147–162. https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4096.
4. Томілін О. О., Тютюнник Ю. М., Бражник Л.В., Дроботя Я. А. Фінансово-економічний словник – довідник / за наук. ред. проф. О. О. Томіліна / Полтава: ПДАУ. 2023. 108 с.

ДРОВ'ЯНІКОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ**, д.е.н, професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування.
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПОДАТКОВИХ СИСТЕМ КРАЇН ЄС ТА УКРАЇНИ

В умовах євроінтеграційного курсу України особливої ваги набуває реформування податкової системи, спрямоване на досягнення рівня стабільності та ефективності, характерного для країн Європейського Союзу. Трансформаційні процеси в національній економіці зумовлюють необхідність постійного вдосконалення податкової політики, її адаптації до європейських стандартів і принципів фіскальної гармонізації.

Податки посідають центральне місце в економічній системі держави, забезпечуючи фінансування суспільних потреб. Саме за їх рахунок формуються державні доходи, які спрямовуються на розв'язання економічних, соціальних, оборонних завдань, а також на підтримку освіти, науки, культури та інших сфер суспільного життя. Регулювання, розподіл, справляння та використання податків належать до ключових функцій держави. Система оподаткування є невід'ємним елементом господарського механізму, що відображає рівень розвитку національної економіки та особливості її функціонування.

Система оподаткування виступає дієвим інструментом регулювання сучасних соціально-економічних процесів. Вона, з одного боку, забезпечує стабільність і передбачуваність бюджетних надходжень, а з іншого — сприяє розвитку підприємницької діяльності, удосконаленню виробничих технологій та підвищенню ефективності господарювання. За допомогою податкових механізмів держава формує сприятливі умови для динамічного зростання окремих галузей і секторів економіки, водночас забезпечуючи соціальну підтримку населення.

Податкова система України включає загальнодержавні та місцеві податки і збори, справляння яких здійснюється відповідно до вимог Податкового кодексу. Усі зміни до нормативно-правових актів у сфері оподаткування мають ґрунтуватися на загальновизнаних принципах і підходах формування ефективних податкових систем.

Принципи оподаткування в Україні сформувалися під впливом низки внутрішніх та зовнішніх чинників, значна частина яких підтвердила свою ефективність на практиці [1]. Основні засади, що покладені в основу запровадження податків і зборів, є невід'ємною складовою національної податкової системи. Водночас податкова система Європейського Союзу вирізняється тим, що її структура має забезпечувати достатній рівень фінансових надходжень до державних бюджетів країн-членів, зберігаючи при цьому баланс у податковому навантаженні між ними.

Кожна держава-член Європейського Союзу зобов'язана дотримуватися єдиних європейських принципів формування податкової системи, щоб

запобігти виникненню бар'єрів у вільному русі товарів на внутрішньому ринку ЄС, водночас зберігаючи автономність у реалізації національної податкової політики.

Податкова система України, на відміну від систем розвинених європейських держав, перебуває на етапі ринкової трансформації, що зумовлює певні відмінності у її структурі та функціонуванні. Основна різниця полягає в тому, що країни Європейського Союзу переважно роблять акцент на непрямих податках, тоді як в Україні домінує пряме оподаткування. Водночас у глобальному контексті більшість держав застосовує подібний набір основних податків, перевірених практикою [2]. До них, як правило, належать податок на прибуток підприємств і доходи громадян, податок на додану вартість, мита, акцизи, податки на майно, а також обов'язкові внески на соціальне страхування. У світовій практиці існує значна кількість різновидів податків, переважно місцевих, які забезпечують вагому частку доходів державних бюджетів країн ЄС.

Однією з ключових відмінностей податкової системи України від європейської моделі є відсутність повноцінного майнового оподаткування, а також невпровадження податку на розкіш. Останній належить до прямих податків і передбачає оподаткування об'єктів або товарів, споживання яких є показником високого рівня добробуту та матеріального становища платника.

У Великій Британії, як і в Україні, до непрямих податків належать податок на додану вартість (ПДВ), мито, акцизи, акцизний збір, а також збори з грального бізнесу, кінних перегонів, гербовий збір та інші платежі. При цьому саме Велика Британія вирізняється розгалуженою та багатокомпонентною системою непрямого оподаткування [3].

У Сполучених Штатах Америки відсутній податок на додану вартість, однак функціонує податок з обороту — різновид непрямого оподаткування, розмір якого визначається законодавством кожного окремого штату. Він справляється на всіх етапах виробничого процесу і фактично є аналогом ПДВ, але без механізму податкового кредиту та відповідного відшкодування. Щодо акцизного податку, то його ставки встановлюються у фіксованих сумах на одиницю реалізованої продукції або у відсотках від обсягу обороту. У Великій Британії акциз справляється з пива, алкогольних напоїв, тютюнових виробів та пального, для яких застосовується єдина ставка оподаткування (наприклад, за одну пачку) [3].

Реформування податкової системи України в умовах європейської інтеграції є актуальним завданням, оскільки воно передбачає наближення національної системи до стандартів Європейського Союзу та потребує її постійного вдосконалення. Порівняння з розвиненими європейськими державами не виявляє принципових розбіжностей у податкових механізмах, проте спостерігаються певні відмінності у структурі оподаткування, зокрема у співвідношенні прямих та непрямих податків.

Отже, реформи податкової системи України мають враховувати специфіку національної економіки, соціальні потреби та рівень розвитку

підприємницького сектору. Водночас вони повинні бути спрямовані на поступове наближення до європейських стандартів оподаткування, забезпечуючи баланс між прямими та непрямими податками, стабільність бюджетних надходжень і стимулювання економічного розвитку. Урахування міжнародного досвіду, адаптація перевірених механізмів та запровадження сучасних податкових інструментів дозволять створити ефективну, прозору та соціально збалансовану систему оподаткування, здатну підтримувати економічне зростання та інтеграцію України в європейський економічний простір.

Список використаних джерел

1. Біла Л.М. Спільні і відмінні риси податкових систем країн Європейського Союзу та України. URL: https://surl.li/qxlxir
2. Пабат О.В. Принципи побудови податкової системи України. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/30_06_2017/pdf/31.pdf
3. Рєзнік, О.М. Міжнародний досвід оподаткування непрямих податків: окремі аспекти. А.В. Стеблянко, О.М. Рєзнік. Форум права. – 2015. – № 4. – С. 266-272. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/items/0b1a9569-1cad-492a-8666-aea5a31ba66b

ДРОВ'ЯНІКОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПУХАЛЬСЬКИЙ ВАДИМ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ І ПОДАТКОВИЙ АУДИТ ЯК ОСОБЛИВІ ВИДИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ

У системі державного регулювання особливе місце посідає податкова політика, адже саме вона формує фінансову основу країни. Податки є важливим джерелом доходів держави, а їх сумлінна сплата і запобігання ухиленню — головне завдання держави. У зв'язку з цим у податковій системі функціонує розгалужена система заходів, спрямована на забезпечення повноти й своєчасності надходжень та дотримання податкового законодавства: державний податковий контроль і податковий аудит, що взаємодоповнюють один одного.

Податковий контроль – це система заходів контролюючих органів для перевірки правильності нарахування та своєчасності сплати податків, спрямована на підтримання фіскальної дисципліни. Його функції включають збір і систематизацію даних про порушення, запобігання ухиленню через нагляд і санкції, а також виправлення помилок і вдосконалення нормативної бази. Ефективність контролю залежить від якості перевірки обліку і звітності. Для точнішої оцінки застосовують додаткові механізми аналізу, де важливу роль відіграє податковий аудит, який забезпечує незалежну оцінку та виявлення ризиків [1].

Податковий аудит – це незалежна перевірка та оцінка податкового обліку і звітності підприємства, спрямована на виявлення відхилень і податкових ризиків, а також на формування рекомендацій щодо їх усунення. У практиці він може охоплювати як контрольні заходи з боку державних органів, так і послуги незалежних аудиторських компаній, що надають консультації та перевірку податкових показників [2].

Податковий аудит є важливим інструментом для підприємств, оскільки він поєднує консультаційну та контрольну функції. Незалежна аудиторська фірма перевіряє фінансову звітність, консультує з оподаткування, виявляє помилки, оптимізує пільги та приводить облік у відповідність до норм. Аудит виконує діагностичну та превентивну роль, допомагаючи уникнути податкових порушень [3].

Водночас роль податкового аудиту визначається й умовами, що зумовили його виникнення та розвиток. Складність сучасних економічних операцій, розвиток податкового законодавства та трансформація підходів до адміністрування податків створили потребу в незалежній експертизі податкових зобов'язань. Саме ці фактори визначають передумови застосування податкового аудиту, які можна розділити на економічні, правові та організаційні.

Економічні передумови виникнення податкового аудиту зумовлені

ускладненням економічних операцій, зокрема розвитком міжнародної торгівлі, складними інвестиційними схемами та діяльністю транснаціональних структур, а також поширенням цифрових трансакцій. Такі зміни створюють потребу в незалежній експертизі податкових наслідків операцій, оскільки підприємства та інвестори прагнуть мінімізувати невизначеність щодо своїх податкових зобов'язань [4].

Правові передумови податкового аудиту пов'язані з постійними змінами в податковому законодавстві, збільшенням кількості правил і складністю їх тлумачення, через що з'являється ризик помилок. Крім того, в деяких країнах немає чіткого визначення «податкового аудиту», тому підприємства звертаються до приватних аудиторів, щоб бути впевненими у правильності своїх податкових зобов'язань. В Україні така правова невизначеність особливо стимулює попит на ринкові податкові послуги [2].

Організаційні передумови податкового аудиту пов'язані з тим, що податкові органи модернізуються: вводяться електронні системи, аналітика та великі бази даних. Через це змінився спосіб державного контролю, а бізнес потребує більш гнучких і швидких інструментів для оцінки податкових ризиків, які надає приватний податковий аудит. Водночас розвиток приватного аудиту та модернізація контролю породжують певні труднощі в його застосуванні, зокрема через відсутність єдиного визначення, різні підходи в літературі та плутанину у термінах [4].

В Україні є кілька проблемних аспектів податкового аудиту. Відсутність єдиного законодавчого визначення призводить до різних підходів: одні вважають його перевірками державних органів, інші – послугами приватних аудиторів. Функції контролю часто змішують з аудитом, що створює термінологічну плутанину та ускладнює визначення відповідальності. Крім того, державні перевірки мають офіційний статус і санкційні повноваження, тоді як приватний аудит обмежується умовами договору та професійними стандартами, що впливає на юридичну силу та обов'язковість висновків.

Відмінність податкового контролю та аудиту полягає насамперед у суб'єкті та ініціативі: державні органи проводять контроль за власною ініціативою або в межах процедур, тоді як аудит ініціює платник податків або аудиторська фірма для отримання незалежної оцінки. Мета цих процесів також різниться: контроль виконує фіскальну роль, виявляє недоплати, застосовує санкції та забезпечує надходження до бюджету, тоді як аудит оцінює достовірність обліку, управляє податковими ризиками, консультує та підвищує якість внутрішніх процесів. Крім того, вони відрізняються правовим статусом і наслідками: результати контролю мають юридичну силу, висновки аудиту носять рекомендаційний та репутаційний характер і можуть використовуватися як доказ у суді або для переговорів, але не мають прямої сили стягнення [1, 2].

Отже, податковий контроль і податковий аудит — два взаємодоповнювальні інструменти для забезпечення фіскальної стабільності. Контроль здійснює держава для захисту бюджету, тоді як податковий аудит, виконує превентивну та консультаційну роль: підвищує достовірність обліку,

зменшує ризики і сприяє податковій дисципліні. Усунення проблемних аспектів, зокрема правової невизначеності терміну «податковий аудит» в Україні, допоможе чіткіше розмежувати функції, підвищити якість послуг і знизити конфлікти між платниками та контролюючими органами.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України — Розділ 5. Податковий контроль (ст. 61 та ін.) URL: https://surl.li/talrcd
2. Tarashchenko V.A. — “Tax Audit: Approaches to Interpretation” — Дослідження щодо відсутності чіткого законодавчого визначення «податковий аудит» в Україні — академічні публікації. URL: https://surl.lu/ykvonx
3. Ревуцька Л. — Податковий контроль та податковий аудит. URL: https://surl.li/mdhtiz
4. OECD — The Changing Tax Compliance Environment and the Role of Tax Audit — Звіт OECD про роль аудиту у податковій відповідності та сучасні виклики. URL: https://surl.lt/mtbfjn

ДРОВ'ЯНІКОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПУХАЛЬСЬКИЙ ВАДИМ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Небанківські фінансові установи займають важливе місце у фінансовій системі України, адже вони доповнюють діяльність банків і забезпечують доступ населення та бізнесу до різноманітних фінансових послуг. До цієї категорії належать страхові компанії, кредитні спілки, фінансові компанії, ломбарди, лізингові та факторингові установи, недержавні пенсійні фонди тощо. Їхня діяльність охоплює кредитування, страхування, залучення заощаджень, управління активами та інші операції, що безпосередньо впливають на добробут населення і розвиток економіки.

Для забезпечення прозорості роботи та нагляду за ринком небанківські фінансові установи зобов'язані складати і подавати фінансову звітність. Ця звітність формується на основі правил бухгалтерського обліку, законів та нормативних актів, зокрема Правил № 123 НБУ. Вона показує фінансовий стан, результати діяльності, рух коштів та зобов'язання установ, щоб держава та клієнти могли легко оцінити їхню роботу.

У мирний час звітність подається у встановлені строки, але під час воєнного стану цей процес ускладнився через бойові дії, обмеження в роботі установ та руйнування інфраструктури. Це значно ускладнило роботу учасників фінансового ринку, зокрема небанківських установ. У період, що передував війні, небанківські фінансові установи, повинні були складати фінансову звітність за встановленими НБУ строками згідно з Правилами № 123. Одразу після початку воєнного стану Нацбанк оголосив про продовження строків подання річної звітності за 2021 рік та звітності за IV квартал 2021 року до 31 березня 2022 року [1]. Водночас регулятор підкреслив, що надавачі небанківських фінансових послуг за можливості повинні подавати та оприлюднювати звітність у звичайні строки [2], щоб забезпечити безперервність контролю над ринком.

Попри тимчасові послаблення, Національний банк України продовжує системно вдосконалювати нормативну базу щодо складання та подання фінансової звітності, щоб підвищити її якість і прозорість навіть в умовах нестабільності. Зокрема, 7 серпня 2025 року НБУ оприлюднив проєкт змін до Правил № 123, яким пропонується оновити структуру звітних файлів, уточнити строки подання окремих форм, запровадити нові довідники (F048, F049, F057A та інші), а також удосконалити показники звітності для страхових компаній, кредитних спілок, фінансових компаній і ломбардів [5]. Такі зміни мають на меті зробити звітні дані більш точними та повними, що дозволить регулятору ефективніше відстежувати діяльність учасників фінансового ринку.

Разом з тим держава також врахувала випадки, коли через бойові дії установи не змогли вчасно звітувати. Кабінет Міністрів та Верховна Рада України запровадили спеціальний механізм відстрочки: підприємства, які не подали фінансову звітність у передбачені терміни через війну, мають подати її протягом трьох місяців після припинення чи скасування воєнного стану [3]. Такий підхід дозволив врахувати ситуацію багатьох установ, особливо тих, що опинилися у зонах активних бойових дій чи тимчасової окупації, де фізично неможливо було вести або передавати звітність. Наприклад, у багатьох страхових компаній, які працювали у прифронтових регіонах, виникли труднощі з поданням даних через пошкодження офісів та відсутність доступу до електронних систем.

Національний банк уточнив також питання санкцій і контролю. За постановою правління НБУ № 195 від 30 серпня 2022 року у період війни не застосовуються заходи впливу за неподання звітності установами, розташованими у районах бойових дій чи окупації [4]. Водночас інші небанківські установи, які мають можливість виконувати свої обов'язки, повинні дотримуватися звичайних строків подання звітності згідно із законодавством [4]. Важливо, що НБУ на період воєнного стану тимчасово призупинив проведення інспекційних перевірок і не стягує штрафи за несвоєчасне подання даних. Таким чином, установи могли спрямувати ресурси на роботу та захист клієнтів, а не на подання звітності й виконання формальних вимог.

Отже, важливою складовою функціонування небанківських фінансових установ є фінансова звітність, яка забезпечує прозорість їхньої роботи та дозволяє Національному банку України здійснювати регулювання і нагляд. Звіти цих установ включають інформацію про фінансовий стан, результати діяльності, рух грошових коштів, структуру капіталу та зобов'язань. Оприлюднення фінансової звітності дає змогу інвесторам, клієнтам та державним органам отримати об'єктивну картину щодо стабільності і надійності установи, а також сприяє збереженню довіри до фінансового ринку в цілому.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. 2022р. Що потрібно знати небанківським фінансовим установам під час воєнного стану. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/scho-potribno-znati-nebankivskim-finansovim-ustanovam-pid-chas-voyennogo-stanu (дата звернення: 10.09.2025р.)
2. Пресслужба НБУ. Як небанківським фінансовим установам звітувати під час війни. Юридична Газета. – 26.03.2022. URL: https://surl.lu/haccxr (дата звернення: 10.09.2025р.)
3. Кабінет Міністрів України. Про внесення змін до Порядку подання фінансової звітності : постанова від 10 червня 2022 р. № 667. Київ: Кабінет Міністрів України, 2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/667-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 09.09.2025р.)
4. Національний банк України. Вимоги до подання фінансової звітності небанківськими фінансовими установами на період дії воєнного стану актуалізовано. 30 серпня 2022. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/vimogi-do-podannya-finansovoyi-zvitnosti-nebankivskimi-finansovimi-ustanovami-na-period-diyi-voyennogo-stanu-aktualizovano (дата звернення: 10.09.2025р.)
5. Національний банк України. Правила складання та подання звітності учасниками ринку небанківських фінансових послуг до Національного банку будуть змінені. 07 серпня 2025. URL: https://surl.lt/rekvqn (дата звернення: 12.09.2025р.)

ДУБИНА МАКСИМ, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
РИНЖУК Д. Я., аспірант,
Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ФУНКЦІОНУВАННІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Цифрова трансформація докорінно змінює принципи менеджменту в сучасному бізнесі. Використання новітніх цифрових технологій дає змогу автоматизувати процеси та процедури, пришвидшувати й підвищувати точність ухвалення стратегічних і тактичних управлінських рішень. Завдяки цифровій аналітиці стає можливим відстеження економічних і соціальних ефектів у реальному часі, що є надзвичайно важливим для забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Цифрові рішення створюють передумови для гнучкості, прозорості та швидкої реакції – ключових чинників стабільного функціонування в умовах сучасних глобальних викликів: воєнних конфліктів, пандемій чи енергетичних криз. Для України, яка перебуває на порозі відновлення соціально-економічної сфери, саме цифровізація у поєднанні зі сталим розвитком повинна стати фундаментом економічного зростання. Інакше є ризик втрати конкурентних переваг та можливостей розвитку для вітчизняних бізнесових суб'єктів.

Особливого значення ці процеси набувають у банківському секторі, де ефективність управління цифровою трансформацією визначає конкурентоспроможність і життєздатність кредитно-фінансових інститутів. Отже, дослідження управління цифровізацією як ключовим чинником підвищення ефективності банківських установ є надзвичайно актуальним як на глобальному рівні, так і для українських реалій.

Цифрова трансформація (digital transformation) являє собою використання цифрових технологій для фундаментальної зміни способів ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та створення нових продуктів [1; 2]. Це повна зміна бізнес-моделі та культури організації, що використовує цифрові технології для створення нової цінності та адаптації до вимог ринку.

Фундаментом і передумовою цифрової трансформації бізнесу є цифровізація (диджиталізація) – процес впровадження цифрових технологій у підприємницьку діяльність, що передбачає трансформацію бізнесових стратегій, операційних процесів, продуктів та послуг з метою підвищення продуктивності, відкриття нових можливостей розвитку та пристосування бізнес-суб'єкта до турбулентних умов зовнішнього середовища [3; 4]. Вона охоплює всі сфери діяльності підприємства чи установи та спрямована на підвищення ефективності, інноваційності, прозорості й оперативності бізнес-процесів, а також формування додаткової цінності для клієнтів, користувачів і стейкхолдерів.

В Україні сьогодні спостерігаємо, як і й усьому світі, стрімкі процеси цифровізації фінансових установ, у тому числі комерційних банків та інших небанківських фінансово-кредитних установ. При цьому стає цілком очевидним

те, що якщо банківські установи не інвестують власні ресурси у процеси цифрової трансформації, вони поступово будуть втрачати клієнтів, якість фінансових послуг у порівнянні з іншими фінансовими установами буде знижуватися і це, зрештою, призведе до погіршення їхньої конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг. Зауважимо, що такий ринок в Україні є висококонкурентним, оскільки майже всі банківські установи пропонують своїм клієнтам значну кількість фінансових послуг, проте перелік таких послуг через специфіку роботи фінансових установ загалом є обмеженим.

Процеси цифрової трансформації банківських установ обумовлюється не лише бажанням їх власників, керівників забезпечити підвищення ефективності власної роботи, але й об'єктивними процесами, змінами вимог споживачів фінансових послуг до їх якості. Сьогодні користувачі фінансових послуг вже сприймають окремі параметри таких послуг як обов'язкові й невід'ємні складові процесу їхнього використання. Це цілодобова доступність до рахунків, наявність особистого кабінету, можливість цілодобово здійснювати платежі, перекази, використовувати кредитні кошти тощо.

Зазначимо. що окрім сучасних тенденцій у частині цифровізації діяльності банківських установ, загалом змінюється звична модель функціонування ринку фінансових послуг, оскільки вагому роль у її розвитку починають відігравати FinTech-компанії, цифрові банківські установи, які реалізують нову модель надання фінансових послуг, перебуваючи виключно у віртуальному просторі. FinTech-компанії, які сьогодні не підпадають під жорсткі вимоги чинного законодавства в частині надання фінансових послуг на відміну від комерційних банків, є більш гнучкими у своїх рішеннях, швидшими за банки у розробці та впровадженні інноваційних рішень. Ці компанії сьогодні значну частину власних ресурсів вкладають у постійну власну модернізацію, що відбувається через використання потенціалу цифрових технологій. Окреслене ще раз підтверджує важливість розробки, впровадження в межах банківських установ дієвих стратегій їхньої цифрової трансформації, які повинні бути розроблені з урахуванням нового бачення керівників, власників банківських установ подальшого розвитку таких установ, тих змін, які будуть відбуватися в майбутньому та впливатимуть як на їхнє функціонування, так і загалом на розвиток ринку банківських послуг.

Цифровізація – це складний процес, який сьогодні відбувається в різних сферах сучасного суспільства й буде тривати доти, поки цифрові технології формують позитивні імпульси до трансформації, в першу чергу, суспільних систем. Проте максимально використати такий потенціал зазначених технологій можливо лише через поетапний їхній аналіз, розробку і впровадження з постійною критичною оцінкою доцільності використання, необхідності залучення ресурсів для їх впровадження та аналізу потенційних вигід від застосування таких технологій. Усе це вимагає розробки дієвої стратегії цифрової трансформації комерційних банків у сучасних умовах з урахуванням поточних і майбутніх викликів, які будуть стояти перед цими установами у

майбутньому.

Таким чином, ефективність стратегічного менеджменту цифрової трансформації банківської установи залежить від виконання низки ключових умов, які охоплюють стратегічні, організаційні та культурні аспекти, у тому числі адекватного механізму такого управління. Така трансформація – глибока зміна бізнес-моделі, яка вимагає комплексного підходу. Цифрова стратегія не повинна існувати окремо від загальної бізнес-стратегії банку. Вона має бути повністю інтегрована в кожен бізнес-напрямок, від роздрібного банкінгу до корпоративних фінансів. Ефективність трансформації значною мірою залежить від підтримки та особистої залученості топменеджменту. Банк має створити культуру, яка заохочує співробітників до експериментів, не караючи за невдачі. Успішна трансформація орієнтується на вирішення «болючих точок» клієнтів. Банк має постійно підтримувати зворотний зв'язок, аналізувати дані про поведінку клієнтів та використовувати їх для створення зручних, персоналізованих продуктів і сервісів. Цифрові рішення повинні не просто дублювати наявні послуги онлайн, а створювати нову цінність для клієнтів.

Список використаних джерел

1. Струтинська І. В. Дефініції поняття «Цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 48. Ч. 2. С. 91-96.

2. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 3(4). С. 77-87. DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7.

3. Jason Bloomberg. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. 2018. URL: https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalizationand-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e1fe3d02f2c.

4. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 108-114. URL: http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449/1364.

ДУБОВИК ОЛЬГА, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів
ПЄТКОВА КАРІНА, здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ПОДАТКОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Податкові надходження традиційно виступають основним джерелом формування дохідної частини Державного бюджету України та забезпечення реалізації соціально-економічної політики держави. Однак з початком повномасштабної збройної агресії Росії проти України податкова система зазнала суттєвого навантаження, адже бізнес-структури опинилися в умовах невизначеності, руйнування виробничих потужностей, розриву логістичних ланцюгів і втрати зовнішніх та внутрішніх ринків збуту. В цих умовах актуалізувалася потреба у податковому стимулюванні підприємницької діяльності як ключовому інструменту підтримки економіки.

Податкове стимулювання у період воєнного стану можна розглядати як комплекс заходів податкової політики, спрямованих на:

- зменшення податкового тиску на бізнес;
- створення умов для відновлення виробництва;
- підтримку ліквідності підприємств;
- залучення інвестицій та забезпечення збереження робочих місць [1, с. 175].

Таблиця 1 - **Основні напрями податкового стимулювання в Україні у 2022-2025 рр. [2]**

Напрям	Мета	Механізм реалізації	Очікуваний результат	Норматив-на база
Спрощення адміністру-вання податків	Зменшення податкового тиску на малий і середній бізнес	Впровадження єдиного податку 2% від обороту для платників 3-ї групи	Продовження діяльності бізнесу у воєнних умо-вах, збере-ження робо-чих місць	Закон № 2120-IX від 15.03.2022
Тимчасове скасування та відтермінування податкових зобов'язань	Підтримка платоспро-можності підприємств та уникнення банкрутств	Відтермінування сплати ПДВ і ввізного мита; відсутність штрафів за прострочення через воєнні дії	Забезпечення ліквідності бізнесу	Закон № 2260-IX від 12.05.2022
Митні та податкові пільги для імпорту	Забезпечення країни критичними товарами	Скасування ПДВ і мита на гуманітарні вантажі, авто для ЗСУ, медичне обладнання	Безперебійне постачання необхідних товарів і ресурсів	Закон № 2142-IX від 24.03.2022
Зниження навантаження на аграрний	Підтримка продовольчої безпеки	Особливий режим оподаткування земель у зонах	Збереження аграрного виробництва та	Закон № 2120-IX від 15.03.2022;

Напрям	Мета	Механізм реалізації	Очікуваний результат	Норматив-на база
сектор		бойових дій та окупації	продовольчої безпеки	Закон № 2142-IX від 24.03.2022
Пільги для релокованого бізнесу	Стимулюван-ня відновлен-ня діяльності у безпечних регіонах	Податкові канікули для переміщених підприємств	Збереження виробничого потенціалу та робочих місць	Закон № 2260-IX від 12.05.2022

Запроваджені заходи дозволили зменшити рівень тінізації економіки та зберегти підприємницьку активність, хоча й не змогли повністю компенсувати втрати державного бюджету (табл. 1). Податкове стимулювання стало своєрідним «амортизатором» для бізнесу в умовах війни, оскільки зменшення податкового тиску сприяло відновленню обігових коштів підприємств, які в іншому випадку могли би припинити діяльність.

Разом із тим, податкові пільги мають і суперечливий ефект: з одного боку, вони полегшують діяльність бізнесу, з іншого - знижують надходження до бюджету, що обмежує можливості держави фінансувати оборонні потреби та соціальні програми.

Таблиця 2 - **Доходи державного бюджету України за основними категоріями податкових надходжень у 2020-2024 рр., млн. грн. [3]**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Податкові надходження	851115,6	1107090,9	949764,4	1203544,1	1647189,6
Податок на доходи фізичних осіб	117281,3	137555,2	148427,3	206944,8	326094,9
Податок на прибуток підприємств	108695,0	147751,7	117049,9	143837,1	271137,4
Акцизний податок	138296,2	162451,2	102352,9	167346,6	210406,4
Податок на додану вартість	400600,1	536489,2	467001	580797,3	734455,4

Наведені дані показують, що податкове стимулювання у 2022 році призвело до тимчасового падіння надходжень до бюджету. Однак, у наступні роки (2023–2024) економіка адаптувалася, і надходження значно зросли, перевищивши довоєнні показники. Це свідчить про те, що податкові пільги ефективно спрацювали, дозволивши бізнесу вижити та відновити діяльність, що в підсумку забезпечило стабілізацію та зростання податкової бази.

У перспективі післявоєнного відновлення податкове стимулювання повинно трансформуватися з тимчасових пільг у стратегічну систему заходів, спрямованих на:

- стимулювання інноваційної діяльності;
- розвиток експортоорієнтованих виробництв;
- підтримку інвестицій через податкові кредити;
- розширення практики застосування прискореної амортизації;
- розвиток «зелених» податкових інструментів для забезпечення переходу

до сталого розвитку.

Необхідно також враховувати міжнародний досвід, зокрема механізми податкових стимулів у країнах ЄС, де активно використовуються інвестиційні податкові кредити, звільнення від оподаткування доходів, спрямованих на інноваційні проєкти, та податкові пільги для стартапів [4, с. 41-42]. І, по можливості, застосовувати його в нашій країні.

Отже, податкове стимулювання в умовах воєнного стану в Україні стало важливим інструментом підтримки бізнесу та забезпечення його стійкості. Попри зниження податкових надходжень, такі заходи дали можливість зберегти економічну активність, робочі місця та податкову базу на майбутнє. Надалі важливо поєднати короткострокові антикризові заходи з довгостроковими податковими стимулами, які сприятимуть структурній перебудові економіки, інноваційному розвитку та інтеграції України у європейський економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Скорик М. О., Брухаль В. Р. Податкове стимулювання бізнесу в умовах воєнного стану. *Молодий вчений.* 2023. № 4 (116). С. 173-177. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-34

2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI зі змінами і доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

3. Міністерство фінансів України. Державний бюджет України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/

4. Легкова В. А., Григор'єва В. В. Державна підтримка діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Вісник Маріупольського державного університету.* 2023. № 26. С. 36-46. DOI: https://doi.org/10.34079/2226-3047-2023-13-26-36-46

ДУДОК АНАСТАСІЯ, ОЛІЙНИК ЛІЛІЯ , здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – КМІТЬ ВІРА МИРОСЛАВІВНА, к.е.н,
доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ВПЛИВ ФІНАНСІВ НА РОЗВИТОК СУСПІЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА

Фінанси відіграють ключову роль у функціонуванні та розвитку суспільного виробництва – процесу створення матеріальних і нематеріальних благ, що задовольняють потреби суспільства. Вони є системою грошових відносин, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів держави, підприємств і домогосподарств. Фінанси не є пасивною категорією – вони впливають на структуру виробництва, стимулюють економічну активність, інноваційні процеси та формують основу для економічного зростання [1, с. 119]. Між фінансами та виробництвом існує тісний взаємозв'язок: фінанси забезпечують виробництво необхідними ресурсами, а виробництво створює доходи, які формують фінансові потоки [2, с. 18].

Кількісний вплив фінансів проявляється через обсяг мобілізованих і використаних ресурсів, від яких залежать масштаби інвестицій, модернізації підприємств і створення робочих місць. За даними дослідження Уманціва Ю. [1, с. 122], збільшення інвестицій у виробництво на 1 % може спричинити зростання ВВП на 0,6 – 0,8 %, що свідчить про пряму залежність економічного розвитку від обсягу фінансових ресурсів.

Якісний вплив фінансів полягає у формуванні фінансових відносин і методів управління ресурсами. Через кредити, інвестиції, субсидії, податки формуються економічні стимули для підприємств. Як зазначає Даниленко А. [2, с. 24], ефективна фінансова політика держави – це потужний стимул для розвитку виробництва, тоді як надмірний податковий тиск чи нестабільність законодавства, навпаки, гальмують економічну активність. Основними напрямами впливу фінансів на суспільне виробництво є фінансове забезпечення, регулювання та стимулювання.

Фінансове забезпечення охоплює формування джерел покриття витрат і потреб розширеного відтворення – власні кошти, кредити, бюджетні асигнування, інвестиції. Без достатнього фінансування виробництво не може оновлювати основні засоби й підвищувати ефективність. Як свідчать дані Дем'яненка [3, с. 133], у промисловості України рівень зносу основних засобів перевищував 70 %, що вказує на нестачу фінансових ресурсів для оновлення виробничої бази (див. рис. 1).

Фінансове регулювання здійснюється державою через податки, субсидії, державні програми та цільові фонди. У кризові періоди воно допомагає стабілізувати економіку. Так, у 2022 – 2024 рр. під час війни уряд України запровадив програми пільгового кредитування та бюджетних дотацій для збереження виробництва [4, с. 12]. За даними Auer C. [4, с. 15], такі фінансові інтервенції дозволили частково компенсувати втрати, спричинені порушенням

ланцюгів постачання та зростанням витрат.

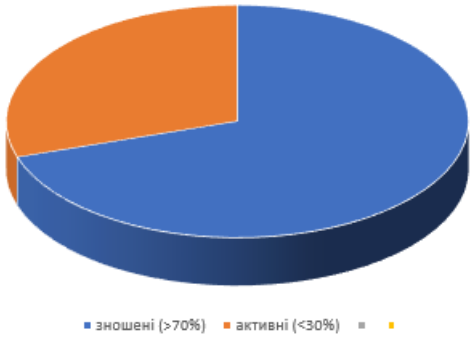


Рис. 1. Структура основних засобів у промисловості України (за рівнем зносу)
Створено авторами на основі [3].

Фінансове стимулювання спрямоване на підвищення ефективності та інноваційності виробництва. Воно включає податкові пільги, гранти, державні гарантії, дотації. За спостереженнями Shovkun I. [5, с. 47], ефективна система стимулювання сприяє технологічному оновленню підприємств і підвищенню конкурентоспроможності національної продукції.

У ринковій економіці фінанси забезпечують рух ресурсів між державою, підприємствами й населенням, сприяють ефективному розподілу національного доходу, виконують функцію економічного регулятора. Вони є інструментом підтримки підприємництва, розвитку інновацій і соціальної сфери. За даними дослідження Nature (2025 р.) [4, с. 17], стабільна фінансова система є необхідною умовою збереження виробничого потенціалу, оскільки фінансові потрясіння безпосередньо передаються у реальний сектор.

Отже, фінанси – це не лише механізм розподілу доходів, а й основний важіль економічного розвитку. Вони забезпечують підприємства ресурсами, формують стимули до інновацій, регулюють соціально-економічні процеси й підтримують стабільність економіки. Ефективна фінансова політика держави сприяє модернізації виробництва, підвищенню продуктивності праці та добробуту населення [5, с. 49].

Список використаних джерел

1. Уманців Ю., Черленяк І., Приходько В., Сонко Ю., Штань М. Material production and GDP in Ukraine: theoretical concept and financial assessment // Investment Management and Financial Innovations. – 2021. – Vol. 18, Issue 2. – С. 118–127.
2. Даниленко А. Market conditions and the role of the state in post-war economy // Finance of Ukraine. – 2024. – № 33. – С. 12–28.
3. Дем'яненко М. Я. Фінансове забезпечення розвитку виробництва. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 284 с.
4. Auer C., et al. Cascading socio-economic and financial impacts of the Russia–Ukraine war differ across sectors and regions // Communications Earth & Environment. – 2025. – С. 12–19. URL: https://www.nature.com/articles/s43247-025-02119-1
5. Shovkun I. Impact on productivity and growth of Ukraine's economy // ZBW Econis Archive. – 2021. – С. 45–49.

ЕШ СВІТЛАНА, викладач вищої категорії
Київський фаховий коледж архітектури, будівництва та управління, м. Київ

РЕЙТИНГОВІ СИСТЕМИ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У розвитку фінансової системи та і економіки країни в цілому важливу роль виконують банківські установи. Нині в Україні діє 61 банк, серед яких 7 з державною формою власності. Регулятором банківської системи є Національний банк України (далі НБУ). Комерційні банки на чолі з НБУ володіють різноманітними методами факторного і функціонального аналізу та інтегральної оцінки для досягнення загальних результатів банківської діяльності. Серед сучасних інструментів порівняльного аналізу економічних систем немаловажна роль належить рейтингу.

Рейтинг – це комплексна оцінка діяльності банків, отримана в результаті проведеного аналізу певної кількості показників, які стосуються банківського менеджменту, ризиків, фінансової стабільності та інших, необхідних для прийняття управлінських рішень. Рейтингова система банківської діяльності формується за методиками, розробленими міжнародними організаціями, а також активну роль при розробці рейтингових систем для вітчизняних банків виконує НБУ.

Вперше рейтинги використав у 1909 році для незалежної аналітичної оцінки облігацій залізниць США американський фінансовий аналітик, бізнесмен Джон Муді. Він заснував агентство Moody's (PA Moody’s Investors Servise), яке з самого початку свого розвитку для допомоги своїм клієнтам-інвесторам в управлінні кредитними ризиками випустило незалежні рейтингові вклади [1]. Згодом почали використовувати кредитні рейтинги, розроблені для банків і страхових компаній, які відображали здатність установ погашати зобов’язання перед клієнтами і партнерами. Рейтингова шкала Д. Муді, яка була розроблена у вигляді буквено-цифрових символів відповідно до категорій ризику і до нині використовується у світовій практиці. У сучасному світі країни з ринковою економікою користуються послугами відомих міжнародних рейтингових агенцій Standard & Poor's, Moody's та Fitch Ratings, які розробили найвідоміші рейтингові системи. Методологію агенства Standard & Poor's, яка заснована на обробці різноманітних кількісних і якісних даних, використовують для розробки банківських рейтингів, в основі яких використовують інтегральну оцінку на основі певного набору показників. Такими показниками можуть бути прибутковість, надійність тощо або окремі сфери банківської діяльності – портфель послуг, мережа філій.

Рейтингова система допомагає визначити позицію банку на ринку, його фінансову стабільність, виконання нормативів та вимог законодавства. Для споживачів розроблені рейтинги банківських продуктів, наприклад, депозитів, що допомагає потенційним клієнтам банку обрати найоптимальніший варіант, враховуючи відсоткову ставку, надійність, поверненість та інші характеристики банківської послуги.

Вітчизняні рейтингові системи банківської діяльності базуються на

рейтинговій системі CAMELSO, яку почав застосовувати НБУ з 1 січня 2017 року на основі рішення Правління НБУ № 393-рш «Про схвалення процедур інспектування» [2].

Оцінка банків за рейтинговою системою CAMELSO проводиться з метою визначення фінансового стану банку, якості менеджменту та корпоративного управління, прозорості операцій та ефективності внутрішнього контролю, управління ризиками. Основою рейтингової системи є оцінка ризиків, притаманних діяльності банків, та визначення рейтингових оцінок за такими 7 показниками [3]:

1) капітал (C) – оцінюється розмір капіталу банку з точки зору його достатності для захисту інтересів вкладників і підтримки платоспроможності;

2) якість активів (A) – оцінюється спроможність банку забезпечити повернення активів, вплив проблемних кредитів на загальний фінансовий стан банку;

3) менеджмент і корпоративне управління (M) – здійснюється оцінка методів управління банком з точки зору принципів корпоративного управління, ефективності діяльності, методів управління та контролю;

4) надходження (E) – визначається достатність доходів банку для перспективного розвитку та зростання;

5) ліквідність (L) – один з впливових показників, який оцінює здатність банку забезпечити своєчасне та повне виконання своїх зобов'язань;

6) чутливість до ринкових ризиків (S) – оцінюється ступінь реагування банку на зміну ситуації на ринку;

7) операційний ризик (O) – оцінюється здатність банку ефективно операційним та інформаційним ризиками з метою недопущення чи мінімізації фінансових втрат внаслідок реалізації ризиків.

Комплексна рейтингова оцінка за рейтинговою системою CAMELSO визначається для кожного банку відповідно до рейтингових оцінок за зазначеними вище показниками, кожний з яких оцінюється за чотирьохбальною шкалою, де оцінка «1» є найвищою, а оцінка «4» – найнижчою. Дані цифри комплексної рейтингової оцінки банку свідчать:

«1» - надійність банку висока за всіма показниками, банк є стабільним із кваліфікованим менеджментом;

«2» - банк має недоліки, які потребують усунення оскільки можуть призвести до значних проблем, пов'язаних з платоспроможністю та ліквідністю;

«3» - свідчить про наявність суттєвих недоліків в роботі, що потребує конкретних дій з боку НБУ для підвищення платоспроможності банку;

«4» - банк потребує спеціальних оздоровчих заходів та негайних конкретних дій НБУ, оскільки має незадовільні показники ліквідності та платоспроможності.

Рейтингова оцінка банку є власністю НБУ і призначена для внутрішнього використання у національній банківській системі. Сам процес визначення комплексної рейтингової оцінки є обґрунтованим і визначається на основі

набору кількісних і якісних показників. Кількісні показники розраховуються на основі статистичних даних банківської системи України, а якісні – оцінюються за фактами, які надані інспекторами за результатами інспекційної перевірки як планових так і позапланових. Комплексна рейтингова оцінка завжди є цілим числом і визначається з урахуванням ваги компонентів рейтингової оцінки, а також може перевищувати найнижчу оцінку за компонентами, але не більше ніж на один бал.

У вітчизняній банківській системі існують внутрішні рейтинги: для оцінки кредитного ризику, для внутрішнього управління, які банки самостійно присвоюють, що дозволяє оцінити позичальника, визначити для нього потрібну суму кредиту, термін та відсоткову ставку. Важливе місце у внутрішніх рейтингах належить управлінню ризиками, особливо, що стосується формування резервів за кредитами на основі рейтингової оцінки позичальника. Рейтинги для внутрішнього управління допомагають управляти діяльністю банку загалом, наприклад, визначати ефективність роботи окремих підрозділів – від рейтингу відділення може залежати заробітна плата його співробітників.

Таким чином, рейтингова система поділяється на зовнішні рейтинги, які надаються спеціальними агентствами для інформування клієнтів, та внутрішні рейтинги, які банки використовують для оцінки кредитного ризику, управління резервами, а також для внутрішнього рейтингового управління, що є важливим інструментом для забезпечення прозорості, підвищення ефективності та управління ризиками як для клієнтів, так і для самих банків. Рейтинговий аналіз дає можливість менеджменту банку здійснювати порівняльну оцінку його ефективності та надійності, розв'язати питання дохідності кредитування банків-партнерів завдяки отриманню об'єктивної інформації про результати їх діяльності.

Список використаних джерел:

1. Історія створення рейтингової агенції Moody's: веб-сайт. URL: https://insurancetop.com/ra/moody/hist

2. Національний банк затвердив нову процедуру інспектування та оцінки банків: веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zatverdiv-novu-protseduru-inspektuvannya-ta-otsinki-bankiv.

3. Рішення Правління НБУ «Про схвалення процедур інспектування» № 393 –рш від 01 листопада 2016 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_01112016_393-rsh

ЖАРУН О.В., доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій
ЖАРУН Р.Ф., здобувач третього рівня вищої освіти
Уманський національний університет

СОЦІАЛЬНЕ СТРАХУВАННЯ РІЗНИХ ВЕРСТВ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

Соціальне страхування — одна з ключових інституцій соціальної політики держави, яка спрямована на забезпечення соціальної стабільності та захисту населення від основних ризиків життєдіяльності. В Україні, де економічна та політична ситуація останні десятиліття характеризується значними викликами, соціальне страхування набуває особливого значення як механізм мінімізації соціальної нерівності та гарантії добробуту громадян. Його призначення полягає у тому, щоб створити ефективну систему перерозподілу коштів між різними категоріями населення з метою підтримки осіб, які потрапляють у складні життєві обставини.

Система соціального страхування України включає декілька напрямів: пенсійне страхування, страхування на випадок безробіття, тимчасової втрати працездатності, нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, а також медичне страхування, яке перебуває у процесі становлення. Кожен із цих напрямів має свою специфіку, а також різне значення для окремих верств населення.

Подальший аналіз дасть змогу розкрити, як саме функціонує система соціального страхування для працюючих громадян, безробітних, пенсіонерів, самозайнятих осіб, а також соціально вразливих груп, таких як люди з інвалідністю та малозабезпечені сім'ї.

Соціальне страхування базується на низці фундаментальних принципів, серед яких провідними є:

- солідарність поколінь – працююче населення фінансує виплати тим, хто вже вийшов на пенсію або тимчасово втратив працездатність;
- обов'язковість участі – наймані працівники та роботодавці здійснюють регулярні внески до фондів соціального страхування;
- справедливість та адресність – розмір виплат залежить від трудового стажу, розміру внесків та соціального статусу застрахованої особи.

Дослідження останніх років підкреслюють, що соціальне страхування в Україні є не лише механізмом матеріального захисту громадян, а й важливим елементом соціальної економіки, що формує довіру між державою та суспільством [1].

Для працюючих громадян соціальне страхування є базовою гарантією захисту від основних соціальних ризиків. Сплата єдиного соціального внеску (ЄСВ) забезпечує право на отримання лікарняних, декретних виплат, пенсії, страхових компенсацій у разі виробничих травм.

Найбільш поширеною формою участі є страхування у Пенсійному фонді України. Працівники набувають пенсійних прав залежно від тривалості трудового стажу та розміру внесків. Крім того, у випадку тимчасової непрацездатності держава гарантує оплату лікарняних, що забезпечує

фінансову стабільність домогосподарств.

Разом з тим, проблемним аспектом є тіньова зайнятість, яка зменшує надходження до фондів та позбавляє працівників повноцінного соціального захисту. За оцінками дослідників, понад 20% економічно активного населення працює без офіційного оформлення, що ускладнює їх доступ до соціальних гарантій [2].

Система страхування на випадок безробіття функціонує через Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття. Громадяни, які втратили роботу з незалежних від них причин, мають право на грошові виплати, розмір яких визначається тривалістю страхового стажу та середньою заробітною платою.

Окрім матеріальної допомоги, служби зайнятості надають послуги з працевлаштування, професійної підготовки та перепідготовки, що дозволяє безробітним адаптуватися до потреб ринку праці. Досвід останніх років свідчить про зростання значення активних програм зайнятості, які сприяють зменшенню залежності населення від соціальних виплат [2].

Особливістю цієї категорії є добровільний характер участі у системі соціального страхування. Фізичні особи-підприємці, адвокати, нотаріуси та інші самозайняті особи сплачують ЄСВ у встановлених державою розмірах. Це забезпечує їм право на пенсійне забезпечення та соціальні виплати у випадку тимчасової втрати працездатності.

Однак, на практиці значна частина підприємців обирає сплату мінімального внеску, що у перспективі призводить до низького рівня пенсійних виплат. Це створює соціальну нерівність між найманими працівниками та самозайнятими особами. У наукових роботах підкреслюється необхідність реформування механізмів соціального страхування для підприємців, аби вони відчували зацікавленість у сплаті повних внесків [3].

Пенсійне страхування — найбільш масштабна частина системи. Станом на 2024 рік, понад 10 млн осіб отримують пенсії в Україні. Їхній розмір залежить від страхового стажу та заробітку, з якого сплачувалися внески.

Головними проблемами залишаються:

- дефіцит Пенсійного фонду;
- демографічне старіння населення;
- низький рівень пенсій відносно прожиткового мінімуму.

Науковці зазначають, що без упровадження накопичувального рівня пенсійного страхування держава не зможе забезпечити належний рівень добробуту літніх людей [4].

Соціальне страхування для осіб з інвалідністю має розширений спектр гарантій: від пенсійних виплат до забезпечення технічними засобами реабілітації. Для малозабезпечених сімей функціонує система адресних соціальних допомог і субсидій.

Дослідження 2024 року підтверджують, що ефективність соціального страхування для цих груп залежить не лише від фінансових ресурсів, а й від правильної адресності програм. Зокрема, розширення можливостей для

працевлаштування людей з інвалідністю може зменшити залежність від державної допомоги [4].

Основні виклики сучасної системи соціального страхування в Україні:

- нестача фінансових ресурсів у фондах;
- нерівномірне охоплення різних верств населення;
- низький рівень довіри до державних інституцій;
- відсутність ефективного накопичувального рівня пенсійної системи.

Разом з тим, Міністерство соціальної політики України у 2024 році представило концепцію реформи системи соціального страхування, що передбачає цифровізацію, підвищення прозорості та впровадження сучасних інструментів фінансування [5]. Це відкриває перспективи для стабілізації соціальної сфери у післявоєнний період.

Висновки. Соціальне страхування в Україні є невід'ємним елементом державної політики, спрямованим на захист громадян від основних соціальних ризиків. Його ефективність безпосередньо впливає на рівень життя різних верств населення: від працюючих громадян і підприємців до безробітних, пенсіонерів та людей з інвалідністю.

Попри існуючі проблеми, розвиток соціального страхування має значний потенціал. Його реалізація потребує комплексного підходу: удосконалення законодавства, подолання тіньової зайнятості, впровадження накопичувального рівня пенсій та активної цифровізації процесів. Лише за таких умов система соціального страхування здатна стати дієвим інструментом соціальної справедливості та забезпечення добробуту населення.

Список використаних джерел:

1. Дзямулич М. (2022). *Соціальне страхування, як елемент соціальної економіки в Україні*. Економічний форум, № 4, с. 3–8.
2. Мельник В. П. (2021). *Сучасний стан правового регулювання соціального страхування в Україні*. Право і суспільство, № 1, с. 106–110.
3. Загарій В. (2024). *Роль соціального страхування в парадигмі відновлення економіки України*. Науковий вісник МАН, серія: економіка, управління, безпека, технології.
4. Черкаський державний технологічний університет (2024). *Соціально-економічні дослідження сучасного стану недержавного пенсійного забезпечення в умовах воєнної реальності України.*
5. Міністерство соціальної політики України (2024). *Концепція реформи системи соціального страхування*.

ЖЕРІТ КАРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА ОЛЕНА**, к.е.н,
доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет

ВПЛИВ РЕПУТАЦІЙНОГО РИЗИКУ НА БЕЗПЕКОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВ

Банківська система є основою фінансової стабільності країни, оскільки банки забезпечують ефективний розподіл грошових ресурсів, кредитування економіки та збереження заощаджень громадян. Однак банківські операції супроводжуються високим рівнем ризику, оскільки вони функціонують у динамічному та нестабільному середовищі. Одним із найнебезпечніших ризиків у сучасній банківській справі є репутаційний ризик, який безпосередньо впливає на рівень безпеки та стабільності фінансових установ.

Репутаційний ризик визначається як ймовірність зазнати збитків через втрату довіри клієнтів, партнерів, інвесторів або регуляторних органів до банку. Згідно з визначенням, наведеним у нормативних документах Національного банку України, репутаційний ризик – це «наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, що виникає через несприятливе сприйняття іміджу фінансової установи клієнтами, контрагентами, акціонерами або органами нагляду» [1]. У міжнародній практиці цей ризик розглядається як загроза втрати довіри до банку через поширення негативної інформації про його діяльність — незалежно від того, чи є вона правдивою.

Зменшення рівня довіри до банку може виникнути через різні причини: погане обслуговування клієнтів, порушення етичних стандартів, участь у фінансових зловживаннях, виток конфіденційної інформації, судові справи або навіть чутки в ЗМІ. Особливо небезпечні інформаційні атаки в умовах розвитку цифрових технологій, оскільки негативні новини поширюються швидко й впливають на загальну думку суспільства.

Саме репутаційний ризик є ключовим фактором, що впливає на здатність банку встановлювати нові партнерські відносини, пропонувати сучасні послуги або зберігати існуючі взаємини. Він може привести до фінансових втрат, скорочення клієнтської бази та навіть до юридичних наслідків, включаючи адміністративну, цивільну чи кримінальну відповідальність. Цей тип ризику виникає на всіх рівнях організації, тому банки повинні діяти відповідально у відносинах із клієнтами та суспільством [1]. Все це напряму впливає на безпекову діяльність банка, адже підриває головний елемент фінансової безпеки — довіру. Без довіри неможливо забезпечити стабільність грошових потоків, залучення капіталу чи розвиток нових продуктів.

Крім того, репутаційний ризик може підвищити інформаційну та операційну вразливість банку. Розповсюдження негативної інформації створює умови для злочинних дій, кібератак або спроб маніпулювання громадською думкою [3]. У таких випадках на служби безпеки, комітети з комплаєнсу, внутрішнього контролю та комунікацій зростає навантаження.

Важливим аспектом протидії репутаційним ризикам є формування

системи управління репутаційною безпекою. Вона передбачає:

1. постійний моніторинг інформаційного простору;
2. впровадження антикризових комунікаційних стратегій;
3. розвиток корпоративної культури та дотримання етичних стандартів;
4. забезпечення прозорості діяльності та належної звітності перед клієнтами і регуляторами;
5. підвищення рівня кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів.

Системний підхід до управління репутаційними ризиками допомагає запобігати кризам, швидко реагувати на інформаційні загрози та підтримувати довіру до банку навіть у складні економічні часи.

Отже, в умовах сучасного інформаційного середовища репутаційний ризик стає ключовим чинником безпекової діяльності банків, адже саме довіра клієнтів, партнерів і суспільства визначає їхню стабільність і конкурентоспроможність. Банкам необхідно постійно вдосконалювати систему управління репутаційними ризиками, поєднуючи якісні та кількісні методи оцінки, враховуючи досвід інших фінансових установ і особливості національного ринку. Важливим напрямом є зміцнення ділової репутації через розвиток корпоративної культури, прозорість діяльності, орієнтацію на потреби клієнтів і відповідальну комунікацію. Водночас Національний банк України має посилювати нормативно-правову базу та стимулювати банки до врахування репутаційного ризику в системі загального управління ризиками [2].

Таким чином, можемо підсумувати, сучасний банк це не лише фінансовий посередник, що прагне прибутку, а й суспільно відповідальна установа, для якої репутація є стратегічним ресурсом і запорукою фінансової безпеки, стабільності та довготривалого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» : затв. 2004.03.15. Документ v0104500-04. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04 .

2. Коваленко В. В. Ділова репутація та її вплив на фінансову стійкість банків. *Економічні інновації*. 2021. №1 (54). DOI: 10.32342/2074-5354-2021-1-54-3.

3. Епіфанов А. О., Васильєва Т. А., Козьменко С. М. Управління ризиками банків: монографія. Т. 1: Управління ризиками базових банківських операцій. К.: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2012. 283 с.

ЖИДОВСЬКА НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕЙНУ В ПОДАТКОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

Упровадження блокчейн-технологій у податкове адміністрування варто розглядати не лише як інструмент діджиталізації, а насамперед як інвестиційно-економічний проєкт, що змінює логіку розподілу витрат і прибутків у системі «держава – бізнес». З боку держави головна економія полягає в скороченні адміністративних витрат, зменшенні податкових втрат через ухилення від сплати, а також у підвищенні ефективності аналітичної обробки даних. Натомість бізнес отримує фінансову вигоду через зниження трансакційних витрат, пришвидшення податкових процедур, зменшення витрат на персонал і зменшення частоти перевірок [4]. Оцінка економічної ефективності має враховувати початкові витрати на розробку та адаптацію інфраструктури, а також довгострокову окупність рішень як для державного сектору, так і для суб'єктів господарювання (рис. 1).



Рис. 1. Економічні наслідки впровадження блокчейну в податкове адміністрування.

Джерело: власна розробка автора.

Розмежування ефектів для держави та бізнесу дає змогу побачити, що економічна ефективність блокчейну не є одномірною. Для держави важливим є не лише зменшення витрат на адміністрування, а і стабільне зростання надходжень до бюджету за рахунок прозорого обліку операцій і скорочення тіньового сектору. Окупність витрат на цифрову інфраструктуру компенсується зменшенням навантаження на фіскальні служби, мінімізацією корупційних ризиків і підвищенням ефективності збору податків [3].

Для бізнесу ж ключовим показником ефективності стає оптимізація податкової поведінки: компанії економлять на внутрішньому контролі,

юридичних консультаціях і взаємодії з регуляторами. У поєднанні ці процеси формують стійкий економічний ефект, що виявляється в довгостроковій перспективі через зменшення трансакційних витрат для всієї системи економіки.

Попри значний потенціал блокчейн-технологій у сфері податкового адміністрування, процес їхнього впровадження зіштовхується з низкою системних проблем, що мають як технічне, правове та організаційне підґрунтя. [1]. З технічного боку однією з ключових перешкод є відсутність інтегрованої цифрової інфраструктури, яка б давала змогу поєднати традиційні податкові платформи з децентралізованими блокчейн-мережами. У правовій площині бар'єри пов'язані з відсутністю чіткого нормативного визначення правового статусу блокчейн-реєстрів, смарт-контрактів і цифрових активів у межах фіскального законодавства. Організаційні труднощі полягають у відсутності чіткої стратегії цифрового переходу фіскальної системи, недостатній підготовці кадрів, які здатні супроводжувати нові технології, а також у низькому рівні міжінституційної координації.

Отже, для забезпечення ефективного впровадження блокчейн-технологій у податкову систему необхідним постає формування поетапної стратегії, яка враховує як технічні, так і правові, організаційні та соціальні чинники.

Список використаних джерел:

1. Жидовська Н.М., Петришин Л.П., Прокопишин О.С. Ефективність впровадження блокчейн-технологій у системі оподаткування суб'єктів господарювання. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 10. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/issue/view/9

2. Ткач Л. Стан впровадження блокчейн технології в економіку України, враховуючи виклики сьогодення. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-79.

3. Demirhan H. Effective taxation system by blockchain technology. Blockchain economics and financial market innovation / eds Hacioglu U. Springer, 2019. P. 319–335. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-25275-5_17.

4. Nemade A. E., Kadam S. S., Choudhary R. N., Fegade S. S., Agarwal K. Blockchain technology used in taxation. International Conference on Vision Towards Emerging Trends in Communication and Networking (ViTECoN): proc. Vellore, India. 2019. P. 1–4. DOI: https://doi.org/10.1109/ViTECoN.2019.8899652.

ЗАГУРОВСЬКА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТКАЧУК НАТАЛІЯ**, к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

РОЛЬ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Безготівкові платежі виступають важливим елементом фінансової інфраструктури, оскільки вони зменшують ризики незаконних операцій, мінімізують тіньову економіку та підвищують ефективність податкового контролю, тому роль безготівкових розрахунків як інструменту забезпечення прозорості фінансових потоків постійно зростає. У сучасних українських реаліях поширення платіжних карток, мобільних додатків та електронних гаманців зумовлює зростання прозорості бізнес-процесів та стимулює легалізацію доходів фізичних і юридичних осіб.

Попри стрімкий розвиток платіжної інфраструктури в Україні, безготівкові розрахунки ще не повністю замінили готівкові платежі, що обмежує їхній потенціал у зниженні тіньової економіки (табл. 1). Це пов'язано з низьким рівнем фінансової грамотності населення та недовірою до банківських сервісів. Крім того, нерівномірний розвиток платіжної інфраструктури у регіонах створює бар'єри для використання безготівкових форм розрахунків, особливо серед малого бізнесу та приватних підприємців, що обмежує їх роль у зниженні тіньової економіки та забезпеченні прозорості фінансових операцій.

Таблиця 1 - **Структура платіжних операції в Україні у 2021-2024рр.***

Показники	2021р.		2022р.		2023р.		2024р.		Відхилення 2024/2021, (+,-)	
	Обсяг, млн	Частка,%	Обсяг, млн	Частка, %	Обсяг, млн	Частка, %	Обсяг, млн	Частка, %	Абсолютне, млн	Відносне, %
Безготівкоі операції	3980	60,0	4080	61,0	4300	62,0	4244	64,5	263,5	6,6
Готівкові операції	2640	40,0	2620	39,0	2650	38,0	2334	35,5	-306	-11,6
Разом	6620	100,0	6700	100,0	6950	100,0	6578	100	-	-

*Примітка. Обчислено та складено автором на основі [1, 2, 3, 4].

Структура платіжних операцій в Україні свідчить про поступове зростання ролі безготівкових розрахунків. Якщо у 2021 р. їх частка становила 60% від загального обсягу операцій, то вже у 2024 р. вона досягла 64,5%, тоді як частка готівкових платежів скоротилася з 40% до 35,5%, що засвідчує стійку тенденцію зміщення платіжних переваг населення та бізнесу на користь електронних інструментів. Як видно з наведених даних, у 2022 році після

початку війни в Україні спостерігається збільшення обсягів безготівкових платіжних операцій на 263,5 млн грн, а їх питома вага зросла на 6,6% у порівнянні з 2021 роком, тоді як обсяги готівкових операцій знизилися на 306 млн грн, а їх частка впала на 11,6%. Значну роль у цих змінах відіграли встановлені ліміти НБУ на зняття готівки: максимальна сума видачі готівки на день 100 тис грн [2]. Такі заходи стимулювали населення активніше використовувати безготівкові платіжні інструменти, зокрема банківські картки та електронні системи розрахунків. Додатковим стимулом стало запровадження державної програми «Національний кешбек», яка передбачала компенсацію у розмірі 10% від вартості придбаних українських товарів (максимально до 3000 грн на місяць), що сприяло активізації безготівкових платежів і розвитку цифрової економіки [3]. Внаслідок цих заходів зросла прозорість фінансових потоків, а обсяги тіньової економіки зменшилися, оскільки більша частина платіжних операцій проходить офіційну через банківську систему, що дозволяє ефективніше контролювати доходи, сплату податків та протидіяти незаконним фінансовим схемам.

Для подальшого розвитку безготівкових розрахунків в Україні доцільно розширювати державні програми стимулювання електронних платежів, такі як: «Національний кешбек» та «є-Підтримка», включаючи нові категорії товарів і послуг для більш широкого охоплення населення. Важливим напрямом є підвищення фінансової грамотності громадян та популяризація переваг безготівкових розрахунків, що сприятиме їх активнішому використанню. Також важливо розвивати інфраструктуру безготівкових платежів у всіх регіонах України. Комплексне впровадження цих заходів стане передумовою стримування розвитку тіньової економіки.

З проведеного дослідження видно, що зростання безготівкових операцій свідчить про успішність заходів із цифровізації фінансової системи та підвищення прозорості економічних потоків, тоді як одночасне зменшення готівкових платіжних операцій вказує на поступове скорочення тіньової економіки. Дослідження підтверджує, що поєднання нормативних обмежень і фінансових стимулів є ефективним механізмом переходу до безготівкової економіки та розвитку сучасних електронних платіжних систем.

Список використаних джерел

1. Річний звіт Національного банку України за 2021 рік. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2021-rik
2. Річний звіт Національного банку України за 2022 рік. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2022-rik
3. Річний звіт Національного банку України за 2023 рік. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2023-rik-vid-strategiyi-vijivannya-do-strategiyi-vidnovlennya
4. Річний звіт Національного банку України за 2024 рік. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik
5. Ліміти на зняття готівки. *KredoBank.* URL: https://kredobank.com.ua/private/stay-safe/questions
6. Національний кешбек. *Зроблено в Україні.* URL: https://madeinukraine.gov.ua/national-cashback

ЗІНИЧ ОКСАНА , старша викладачка кафедри обліку і аудиту
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», м.Бережани

ФОРМУВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Проблематика оподаткування завжди залишалася однією з найактуальніших у фінансово-економічній сфері, адже саме податки становлять основне джерело наповнення державного бюджету, без якого неможливо забезпечити стабільний розвиток і добробут країни. Податки є складною економічною категорією, що має значний вплив на всі фінансові процеси та соціально-економічні явища. З одного боку, вони формують фінансову базу держави, визначають її можливості у сфері розвитку науки, освіти, культури, гарантування економічної безпеки та підвищення рівня життя населення. З іншого боку, податки виконують функцію перерозподілу доходів між юридичними та фізичними особами, а тому їх формування і використання безпосередньо зачіпає інтереси кожного суб'єкта господарювання та громадянина.

Одним із найбільш гострих питань податкової політики є визначення оптимального рівня оподаткування, який би, з одного боку, забезпечував стабільні бюджетні надходження, а з іншого — не створював би надмірного податкового тиску, що демотивує підприємницьку діяльність та стримує розвиток національної економіки. Ідея зменшення податкового навантаження знаходить підтримку передусім у країнах із трансформаційною економікою, де податкова система часто перебуває на етапі становлення [3].

Для оцінки рівня податкового тиску на підприємства зазвичай використовують статистичні методи аналізу та економіко-математичне моделювання. Основна мета таких розрахунків полягає у визначенні періоду, за який збільшення бази оподаткування, що виникло внаслідок зниження ставок податків, компенсує початкове зменшення доходів бюджету. Як зазначає Бюджетний кодекс України, податкова політика має бути збалансованою, стабільною і передбачуваною, що забезпечує довіру між державою та платниками податків .

У макроекономічному контексті податкове навантаження визначається як частка податкових надходжень у зведеному бюджеті держави відносно обсягу валового внутрішнього продукту (ВВП). Проте такий показник не завжди відображає реальну ситуацію, оскільки:

а) він не враховує потенційних податкових надходжень, які не були сплачені через надмірність податкового тягаря чи ухилення від оподаткування;

б) поза межами офіційної статистики залишається частина ВВП, створена у тіньовому секторі економіки [1].

Точне визначення рівня податкового навантаження є необхідним для формування подальшої стратегії реформування податкової системи. В Україні це питання набуває особливої актуальності через відсутність єдиної думки щодо того, чи є чинний рівень оподаткування надмірним, оптимальним чи недостатнім.

Науковці й представники державної влади часто зазначають, що українська податкова система загалом не є надто жорсткою і відповідає середньому рівню оподаткування у країнах із подібним економічним розвитком. Водночас значна частина економічно активного населення залишається у тіні, ухиляючись від сплати податків, унаслідок чого основне навантаження припадає на сумлінних платників [2].

Таким чином, реальний податковий тиск в Україні значно перевищує офіційно зафіксований рівень. До основних причин цього належать:

1. Відсутність стабільної та передбачуваної податкової політики, часті зміни податкового законодавства та нестача науково обґрунтованих орієнтирів його розвитку.

2. Надмірна кількість пільг і преференцій, наданих різним категоріям платників, причому часто на підставі підзаконних актів, що суперечить Конституції України та Закону «Про систему оподаткування».

3. Наявність тіньових схем і проявів корупції у податкових та митних органах, які дозволяють окремим суб'єктам уникати оподаткування.

4. Асиметричність податкової системи, зумовлена значною часткою «бартерної» та «пільгової» економіки, що знижує ефективність надходжень до бюджету.

Для побудови ефективної податкової системи необхідно не лише встановити оптимальні ставки податків, а й забезпечити чіткість процедур їх адміністрування, дотримання прав та обов'язків платників, підвищити прозорість податкової політики та узгодженість усіх елементів системи оподаткування. Лише за таких умов податки зможуть виконувати свою головну функцію — бути інструментом економічного розвитку, а не перешкодою для нього. Крім того, перспективними напрямами вдосконалення податкової системи України є:

- запровадження ефективного податкового моніторингу з використанням цифрових технологій;
- розвиток електронних сервісів Державної податкової служби;
- оптимізація структури податків, зменшення частки непрямих податків у користь прямих;
- гармонізація податкового законодавства із європейськими стандартами (ЄС, OECD).

Поступове впровадження цих заходів сприятиме формуванню прозорої, стабільної та соціально справедливої податкової системи, що стане ключовим чинником сталого розвитку національної економіки України.

Список використаних джерел:

1. Герасименко В. П. Податкове навантаження в Україні: проблеми оцінювання та шляхи зниження // *Економіка і держава.* – 2020. – № 5. – С. 45–50.

2. Кузьменко О. В. *Податкова політика України: виклики та перспективи реформування.* – Київ : КНЕУ, 2022. – 248 с.

3. Соболєв Д. О. Формування оптимальної системи оподаткування в умовах трансформаційної економіки // *Фінанси України.* – 2021. – № 9. – С. 21–29.

4.OECD. *Tax Policy Reforms 2023: OECD and Selected Partner Economies.* – Paris: OECD Publishing, 2023. – 180 p.

ІВАНОВ ВАЛЕРІЙ, здобувач ступеня доктора філософії
Науковий керівник – **КОВАЛЬОВ АНАТОЛІЙ**, д.е.н, професор,
ректор Одеського національного економічного університету,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ДПП ЯК КАТАЛІЗАТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах глобальних трансформацій, що характеризуються посиленням економічної турбулентності, загостренням конкурентної боротьби та зростанням потреби у впровадженні інноваційних рішень, пошук ефективних засобів забезпечення стійкості та розвитку бізнесу набуває особливої актуальності. Одним із таких способів виступає державно-приватне партнерство (далі − ДПП), яке поєднує ресурси та компетенції держави й бізнесу задля реалізації стратегічно важливих проєктів. Використання ДПП дозволяє підвищити інвестиційну привабливість, оптимізувати розподіл ризиків, забезпечити доступ підприємств до сучасних технологій і фінансових ресурсів, що є ключовими чинниками сталого розвитку. Для України, яка перебуває у процесі структурної трансформації економіки та прагне інтеграції у світовий економічний простір, розвиток ДПП має визначальне значення для формування конкурентоспроможного бізнес-середовища та реалізації національних стратегічних пріоритетів.

Сутність ДПП полягає у взаємовигідній співпраці держави та бізнесу з метою реалізації суспільно важливих проєктів, що потребують значних фінансових, організаційних та інноваційних ресурсів [1, с.70]. На відміну від традиційних форм державного управління економікою, ДПП ґрунтується на принципі синергії, коли державний сектор забезпечує правову, інституційну та частково фінансову основу, тоді як приватний сектор бере на себе функції інвестування, управління та впровадження новітніх технологій. Така модель дозволяє поєднувати довгострокові стратегічні інтереси держави з прагненням бізнесу до прибутковості та підвищення ефективності діяльності.

Роль ДПП у сталому розвитку бізнесу в Україні в епоху глобальних трансформацій набуває особливого значення з огляду на необхідність подолання структурних дисбалансів, модернізації інфраструктури та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Умови глобалізації та воєнних викликів загострюють потребу в мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів, де саме ДПП виступає засобом зниження ризиків та розширення доступу до капіталу. Крім того, через ДПП бізнес отримує можливість брати участь у масштабних проєктах, що сприяють розвитку енергетичної, транспортної, цифрової та соціальної інфраструктури, забезпечуючи тим самим довгостроковий економічний ефект.

Сучасний стан розвитку ДПП в Україні демонструє суперечливі тенденції: з одного боку, спостерігається певна активізація укладання договорів, з іншого − значні проблеми із їх фактичною реалізацією. У порівнянні з країнами-членами ЄС, де ДПП давно стало інструментом масштабних інфраструктурних

та соціально-економічних трансформацій, в Україні ДПП залишається на стадії становлення та характеризується низькою інституційною ефективністю.

Насамперед варто відзначити, що кількість нових договорів ДПП в Україні протягом останніх років була незначною (у 2020 р. – 4, у 2021 р. – 1, у 2022 р. – 0, у 2023 р. – 5, у 2024 р. – 2), що свідчить про відсутність сталої динаміки та високу залежність від зовнішніх факторів [2]. Для порівняння, у Франції чи Німеччині щорічна кількість таких договорів вимірюється десятками, що зумовлено як потужною нормативною базою, так і високим рівнем інституційної довіри між державою та бізнесом [3, с.9]. В Україні ж обмежена кількість угод концентрується переважно на стратегічних об'єктах − морських портах, медичній інфраструктурі, туристичних комплексах, що свідчить про спробу держави вирішувати локальні проблеми, але не формує системного впливу на економіку.

Ключовою проблемою виступає низька частка реалізованих проєктів: якщо у 2020 р. фактично виконувалося понад 20% договорів, то у 2022 р. цей показник знизився до 10%, а в подальшому залишався на рівні близько 11% [2]. Така ситуація свідчить про наявність системних бар'єрів, зокрема недосконаліть законодавства, складність процедур, слабку інституційну спроможність державної та місцевої влади та високі воєнні ризики для інвесторів. В результаті бізнес втрачає доступ до нових інфраструктурних і технологічних можливостей, що обмежує його конкурентоспроможність і сповільнює інтеграцію України до європейського економічного простору.

Фінансові масштаби українських проєктів також залишаються вкрай обмеженими. Максимальна вартість укладених договорів ДПП в Україні становила 0,18 млрд євро у 2020 р., після чого у 2021-2024 рр. цей показник знизився до 0,01 млрд євро щороку [2], тоді як у країнах-членах ЄС окремі проєкти оцінювалися у мільярди євро (наприклад, будівництво автомагістралей у Німеччині чи Італії, модернізація транспортної інфраструктури у Франції) [3, с.9]. Це відображає не лише низьку інвестиційну привабливість України, а й обмеженість фінансово-кредитних механізмів підтримки партнерських ініціатив.

Структурно українські проєкти зосереджувалися у сферах теплопостачання, водопостачання, охорони здоров'я та туризму, але при цьому у стратегічно важливих галузях − енергетиці та транспортній інфраструктурі − активність суттєво знизилася після 2021 р. На відміну від цього, у країнах-членах ЄС відбувалося масштабне розширення ДПП у транспорті, освіті, охороні здоров'я та сфері захисту довкілля, що забезпечувало збалансований вплив на економіку, суспільство та екологічну стійкість.

У цілому сучасний стан розвитку ДПП в Україні можна охарактеризувати як обмежений за масштабами, фінансовими обсягами та сферою охоплення. Попри наявність окремих успішних кейсів, загальний вплив партнерських проєктів на сталий розвиток бізнесу залишається незначним.

Ми вважаємо, що в умовах глобальних трансформацій, вдосконалення ДПП в Україні набуває стратегічного значення для розвитку суб'єктів

господарювання. Для того щоб ДПП стало справжнім каталізатором сталого розвитку бізнесу, необхідно здійснити його системне вдосконалення за кількома взаємопов'язаними напрямами. По-перше, однією з ключових передумов ефективного ДПП є створення стабільного та прозорого правового середовища. Необхідно впровадити стандартизовані модельні контракти, забезпечити гармонізацію національного законодавства з міжнародними практиками та встановити чіткі процедури конкурсного відбору партнерів, що дозволить знизити транзакційні витрати бізнесу, мінімізувати правові ризики та підвищити привабливість інвестиційних проєктів. По-друге, залучення приватного капіталу та міжнародних інвесторів потребує застосування сучасних фінансових механізмів: державних гарантій, ризик-розподільчих інструментів, «зеленого» фінансування та партнерства з міжнародними фондами розвитку. Такі заходи дозволяють стимулювати інвестиції в стратегічно важливі сектори економіки, підтримувати фінансову стійкість підприємств та підвищувати їх конкурентоспроможність. По-третє, ДПП має слугувати платформою для впровадження цифрових та «зелених» технологій, включно з автоматизацією процесів, аналітикою даних, енергоефективними рішеннями та інноваційними продуктами. Створення технологічних хабів і кластерів із залученням держави та бізнесу дозволить підприємствам підвищувати продуктивність, оптимізувати витрати та відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку. По-четверте, для досягнення сталого розвитку бізнесу необхідно інтегрувати соціальні та екологічні аспекти у проєкти ДПП. Запровадження ESG-стандартів, залучення громадських організацій до контролю соціальної ефективності проєктів та стимулювання корпоративної соціальної відповідальності створюють додаткову соціальну легітимність бізнесу та сприяють екологічній сталості економіки. По-шосте, вдосконалене ДПП повинно активно інтегрувати український бізнес у глобальні економічні та технологічні ланцюги, що передбачає залучення міжнародних партнерів, використання кращих світових практик управління проєктами, а також відповідність міжнародним стандартам звітності та інноваційної діяльності. Такий підхід підвищує конкурентоспроможність підприємств та забезпечує їх адаптацію до глобальних змін.

Таким чином, системне вдосконалення ДПП в Україні створює ефективний спосіб стимулювання сталого розвитку бізнесу. ДПП забезпечує модернізацію суб'єктів господарювання, впровадження інновацій, залучення інвестицій, соціальну відповідальність та глобальну конкурентоспроможність бізнесу в умовах швидких економічних і технологічних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Вашев О. Є., Хижняк С. В. Державно-приватне партнерство: концептуальні засади та особливості впровадження в Україні. *Державне будівництво*. 2024. №2 (36). С 68-82.
2. Звіт про огляд витрат державного бюджету у сфері державно-приватного партнерства головного розпорядника коштів державного бюджету Міністерства економіки України. URL: https://me.gov.ua/view/fd0c1ccf-343f-4aa5-a458-967f7cd8c615 (дата звернення: 22.09.2025).
3. Market update Review of the European public-private partnership market in 2024. Luxembourg : European Investment Bank, 2025. 20 p.

ІВАНОВ ЮРІЙ, д.е.н., професор, головний науковий співробітник,
НДЦ ІПР НАН України;
професор кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

ПОДАТКОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ

Значні масштаби руйнувань виробничого потенціалу та необхідність структурних змін в процесі повоєнної відбудови економіки України потребують адекватного налаштування національної фінансової системи, в тому числі в контексті забезпечення дієвого податкового стимулювання інвестицій.

Традиційно податкове стимулювання інвестицій сприймається як одна із складових державної економічної політики, оскільки його інструментарій переважно оперує загальнодержавними податками. Проте, досвід країн-членів ЄС останніх десятиліть свідчить суттєву диференціацію рівня розвитку окремих територій та як наслідок, про актуалізацію диверсифікованого податкового стимулювання регіонального розвитку.

В Україні актуальність проблеми диверсифікації просторового розвитку регіонів багатократно підвищується внаслідок специфіки воєнного періоду та періоду повоєнного відновлення економіки. Це обумовлене:

по-перше, масштабна руйнація виробничих потужностей та соціальної інфраструктури, що вимагає інтенсивних інвестицій, спрямованих на відновлення втрачених активів. Станом на початок 2025 р. збитки від воєнної агресії складали за узгодженими оцінками 176 млрд. USD, з яких частка соціального сектору дорівнювала 43,8%, інфраструктури – 38,1, виробничого сектору – 16,8% [1]. Подолання цих негативних наслідків активної фази війни потребує як відповідного залучення та освоєння масштабних інвестицій, так і радикального оновлення державної інвестиційної політики, в т. ч. й для створення раціональної просторової структури економіки України на нових диверсифікованих засадах, де диверсифікація виступає однієї з передумов економічної безпеки країни, причому на якісно нових інноваційних засадах;

по-друге, в процесі відновлення економіки України саме диверсифікація просторового розвитку виступає засобом подолання депресивності та вирівнювання соціально-економічного розвитку регіонів, вирівнюючи їх конкурентні позиції;

по-третє, диверсифікація просторового розвитку певним чином є вимушеною та необхідною відповіддю на процеси релокації виробничих потужностей з прифронтових регіонів до більш безпечних територій, які не мають розвиненої інфраструктури. Іншим негативним аспектом релокації є внутрішнє переміщення трудового потенціалу, що призвело до дисбалансу наявних в регіоні виробничих потужностей як кількісним, та і якісним

показникам трудових ресурсів, і, як наслідок, - викривленню професійної структури трудових ресурсів та дисбалансу попиту та пропозиції робочої сили.

Однією з найважливіших складових сучасної інвестиційної політики є податкове стимулювання інвестицій. Ця складова відповідає індикатору 3 виконання заходів податкової політики, передбаченої п. 4.3.3(а) «Ефективне використання податкових стимулів для заохочення післявоєнної відбудови та реінвестування капіталу» Національної стратегії доходів до 2030 р.[2].

Податкове регулювання інвестицій в економічний розвиток територій має суттєву специфіку, яка полягає в такому.

1. Розбудова інвестиційної податкової політики в контексті просторового розвитку має враховувати особливості сучасного етапу соціально-економічного розвитку нашої країни. З точки зору характеру застосовуваного інструментарію податкової політики слід розрізняти два основні періоди.

Перший період обмежений часом введення та дії режиму воєнного стану. Цьому періоду відповідає т. зв. пасивна диверсифікація, коли рішення щодо обрання того чи іншого напрямку обиралися не на рівні ОТГ чи регіону, а виступали реакцією на процеси, що відбувалися (реактивна диверсифікація)в умовах жорсткого обмеження бюджетних коштів. Для цього періоду податкове регулювання інвестицій в контексті податкового розвитку обмежене в кращому випадку заходами податкової підтримки, або взагалі відсутнє.

Другий період, початок якого припаде на закінчення режиму воєнного стану, передбачає проактивну диверсифікацію просторового розвитку, яка передбачає самостійній й економічно обґрунтованій вибір напряму диверсифікації виходячи з перспектив створення інноваційного розвитку та забезпечення сталої конкурентної позиції регіону. Саме протягом цього періоду податкове регулювання набуває ознак податкового стимулювання, що забезпечує створення податкових стимулів такого просторового розвитку територій, яке відповідає економічним інтересам суспільства як на макро-, так і на мезорівні.

Тому активне податкове стимулювання інвестицій в просторовий розвиток регіонів можливо тільки на етапі повоєнного відновлення економіки

Податкове стимулювання інвестицій для забезпечення гармонійного просторового розвитку має передбачати радикальну перебудову публічного управління в контексті посилення прав органів місцевого самоврядування, в тому числі, в сфері встановлення місцевих пріоритетів та відновлення права надання податкових пільг не тільки з місцевих податків і зборів, а й з тих податків, що розподіляються між бюджетами різних рівнів (в частині надходжень в місцеві бюджети). Саме такий підхід відповідає практиці Євросоюзу. Нажаль, єдиний пункт 4.3.9 Національної стратегії доходів [2], присвячений проблематиці посилення повноважень органів місцевого самоврядування в фіскальній сфері, обмежується лише їх повноваженнями в частині адміністрування податків, що не є достатнім з точки зору розробки та реалізації регіональної податкової політики.

2. Просторовий розвиток територій не може передбачати уніфікованих

підходів до податкового стимулювання різних регіонів та територіальних громад. Це пов’язане, з одного боку, з унікальністю ресурсного забезпечення територій, а по-друге, з різними пріоритетами їх соціально-економічного розвитку. Тому серед комплексних інструментів податкової політики пріоритетними є інструменти не галузевого, а територіального характеру, до яких можуть бути віднесені індустріальні парки, території пріоритетного розвитку (в першу чергу, найбільш постраждалі території, які потребують комплексного відновлення економіки).

3. Зважаючи на євроінтеграційний вектор розвитку економіки України та необхідність долучення до реалізаціх Чистої промислової угоди [3], важливим моментом є забезпечення в процесі податкового стимулювання загальних та спеціальних принципів «State aid» [4,5], до яких відноситься:

- цільовий характер підтримки: податкові пільги повинні застосовуватися лише до чистих технологій та промислової декарбонізації; будь-яка підтримка інвестицій, пов'язаних з викопним паливом, виходить за рамки;

- простота та визначеність: податкові пільги повинні бути легкими для компаній та податкових органів у впровадженні та повинні ґрунтуватися на чітких критеріях прийнятності;

та

- своєчасність: податкові пільги, що надаються компаніям, які приймають інвестиційні рішення, повинні бути своєчасними.

Таким чином, інвестиційні податкові пільги, що забезпечують просторовий розвиток територій шляхом диверсифікації всієї соціально-економічної системи території, мають забезпечувати резильєнтність територіальних громад та регіонів. Врахування визначених специфічних особливостей диверсифікації просторового розвитку як в програмних урядових документах, так і в чинному законодавстві сприятиме розвитку процесів просторового розвитку та прискорить відновлення економіки України на регіональному рівні.

Список використаних джерел:

1. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf

2. Національна стратегія доходів до 2030 року. Затверджена розпорядженням КМУ від 27 грудня 2023 № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Національна_стратегія_доходів_2030.pdf.

3. The Clean Industrial Deal: A joint roadmap for competitiveness and decarbonisation. European Commission. 26.02.2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025DC0085

4. Clean Industrial Deal State aid Framework (CISAF). European Commission. (C/2025/3602) 25 June 2025. URL:https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2025/3602/oj

5. Recommendations on Tax Incentives to Support the Clean Industrial Deal and in light of the Clean. European Commission. 2 July 2025. C(2025) 4319 final. URL: https://commission.europa.eu/document/download/f4718f39-19cc-42a4-9a9f-48acb824dc4f_en?filename=C_2025_4319_1_EN_ACT_part1_v6.pdf

КІВКОВИЧ ІВАННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник –КМІТЬ ВІРА, к.е.н, доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка , м. Львів

МОНІТОРИНГ ПРОГРАМ ПІДТРИМКУ БІЗНЕСУ

В умовах воєнного стану вітчизняні підприємства переживають особливо складний період. Початок повномасштабної війни став безпрецедентним викликом для функціонування насамперед малих та середніх підприємств, які складають основу підприємницького сектору. Тисячі підприємств, які не мали достатньо фінансових та матеріальних ресурсів, були вимушені призупинити або назавжди припинити свою діяльність. З огляду на це, постала актуальність у створенні програм підтримки бізнесу. Ці програми були запроваджені на державному рівні, а також з боку міжнародних та недержавних організацій. Їх впровадження дозволило підприємствам краще адаптуватись до сучасних умов ринку. Тому актуальним є дослідження сучасних програм підтримки бізнесу, а саме – проведення моніторингу існуючих програм, що дозволить оцінити ефективність існуючих механізмів, виявити проблеми їх реалізації, визначити рівень відповідності потребам бізнесу та окреслити напрями їх вдосконалення.

Програми підтримки бізнесу є одним із напрямів забезпечення оптимального функціонування суб'єктів господарювання в Україні, що надає можливість стабілізувати стан вітчизняної економіки як такої. Правові та економічні засади державної підтримки закріплені Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 року № 4618-VI [1]. Частина І ст. 15 Закону передбачає те, що державна підтримка малих та середніх підприємств – це фінансова, інформаційна, консультаційна підтримка. Окрім цього, правовою основою також є Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» [2], а також низка постанов КМУ [3]. Підкреслимо, що в умовах повномасштабної війни відбулося оновлення чинного законодавства у даному напрямку, а також ухвалення нових постанов, які визначили впровадження низки державних програм підтримки. Крім того, активно реалізуються також і програми з боку міжнародних та недержавних організацій, про що було згадано попередньо.

У контексті даного дослідженні представимо результати моніторингу актуальних програм підтримки бізнесу, як державних, так і недержавних. Основними з них є [4; 5]:

- Програма «єРобота», яка передбачає надання 211 млн грн грантів для підприємців у переробній сфері, 126 млн грн компенсації підприємцям, які взяли на роботу ВПО, також передбачена фінансова підтримка аграрних підприємств;

- Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка впроваджена для того, щоб малі та середні підприємства мали полегшений доступ до отримання пільгових кредитів;

- Проєкт USAID «Реформування фінансового сектору», який передбачає забезпечення комплексної підтримки українських підприємств, відновлення економічної діяльності на деокупованих територіях, стимулювання розвитку пріоритетних галузей економіки

- Ініціативи EU4Business, які запроваджені для надання пільгових позик для українських підприємців від ЄС, мікрофінансування та грантів;

- Державна підтримка для аграріїв, яка спрямована на надання грантів для українських аграрних підприємств, розмір грантів – до 70% від вартості проєкту, що передбачає створення чи розвиток аграрного підприємства, однак охоплює лише обмежені галузі, а саме – тепличне господарство, садівництво, ягідництво, виноградарство;

- Урядова програма інвестицій у стартапи, що передбачає надання безповоротної фінансової підтримки для стартапів у сфері ІТ. Розмір фінансової допомоги – від 3,5 до 8 млн грн;

- Фінансування бізнесу ветеранів, що спрямована на надання грантів для бізнес-проєктів ветеранів та їх сімей, сума грантів – 500 тис. – 1 млн грн.

Крім того, запроваджуються програми з мікро-підтримки підприємств, тобто обсяги фінансування є меншими, здебільшого до 250 тис грн, до 15 тис доларів США. Підтримка є цільовою та передбачає надання допомоги на придбання обладнання, закупівлі сировини тощо. Окрім цього, важливими є програми з консультування підприємств, що дозволяє надання допомоги не лише у фінансовому контексті, але й у вирішенні правових питань, питань перебудови бізнесу, його адаптації тощо.

Наявні програми підтримки бізнесу активно реалізуються протягом останніх років. Зокрема, зростає обсяг наданих кредитів, що дозволяє підкреслити їх популярність серед підприємців. Водночас, наукові дослідження свідчать про наявність низки проблем у їх реалізації, пов'язаних з бюрократією, кредитними ризиками, обмеженими можливостями для фінансування цих програм, недостатнім рівнем охоплення мікропідприємств сфери послуг. Програми охоплюють здебільшого переробну промисловість, аграрний сектор та сферу ІТ. Інші підприємства мають обмежений доступ до отримання допомоги і від держави, і від міжнародних організацій. Тому ці програми потребують вдосконалення, враховуючи сучасні потреби бізнесу [6].

Таким чином, результати моніторингу програм підтримки бізнесу дозволили визначити, що розроблені програми забезпечили адаптацію вітчизняних підприємців до нових умов ринку та поступове відновлення економіки України. Водночас, фінансова допомога підприємцям – це здебільшого кредити, надання грантів є обмеженим. Обмеженими є й сфери функціонування підприємств, тому не усі малі та середні підприємства мають можливість отримати належну допомогу. Враховуючи це, необхідно й надалі вдосконалювати існуючі програми, особливо державні програми підтримки бізнесу, що дозволить досягти стабільне економічне зростання як в умовах воєнного стану, так і у період повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Атаманчук Н. І. Правове регулювання фінансової державної підтримки малого підприємництва в Україні в умовах фінансової кризи. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2024. №1. С. 326-329
2. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17
3. Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18
4. Борисова С. Є., Крук О. М., Балашова О. В. Підтримка та фінансування підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. №61.
5. Програми підтримки бізнесу під час військових дій. URL: https://boi.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/programi-pidtrimki-biznesu-qr2.pdf
6. Рисін В. В., Монтика Ю. С. Оцінка ефективності державних програм фінансової підтримки бізнесу в Україні. *Сталий розвиток економіки.* 2024. №4 (51). С. 249-258

КЛЄВЦЄВИЧ НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів
Одеський національний морський університет, м. Одеса

ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ ТА РИНОК ПРАЦІ: ЕКОНОМІКО-ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ

Податкова політика є одним із провідних інструментів державного регулювання економіки, який визначає умови функціонування ринку праці та розвиток соціально-трудових відносин. Вона виконує не лише фіскальну функцію, але й суттєво впливає на мотивацію до праці, рівень зайнятості, якість трудових відносин та інвестиції в людський капітал. У сучасних умовах глобальної нестабільності питання оптимізації податкового навантаження на працю набуває особливої актуальності, оскільки визначає можливості забезпечення соціальної стабільності й стійкого економічного розвитку.

У класичній та неокласичній економічній теорії податки розглядаються як фактор, що змінює умови відтворення робочої сили, формуючи баланс між попитом і пропозицією праці. Теорія трудового вибору вказує, що рівень оподаткування заробітної плати прямо впливає на інтенсивність участі у праці, а кейнсіанський підхід підкреслює роль податків як інструменту впливу на сукупний попит та рівень зайнятості. Таким чином, податкова політика інтегрується в економіку праці як регулятор соціально-економічних відносин.

З боку попиту на працю податкова політика впливає передусім через рівень податкового навантаження на фонд оплати праці. Високі ставки податків і соціальних внесків збільшують витрати роботодавців на утримання персоналу, що може призводити до скорочення попиту на робочу силу. Це особливо відчутно у малому та середньому бізнесі, де витрати на працю є визначальним фактором конкурентоспроможності. Як наслідок, підприємства або зменшують чисельність найманих працівників, або вдаються до неформальних практик зайнятості, переводячи частину виплат у «тінь». Навпаки, податкові стимули - зниження ставок ЄСВ, податкові пільги для роботодавців, які створюють нові робочі місця чи інвестують у професійну підготовку кадрів - сприяють зростанню попиту на працю та активізують інноваційний розвиток бізнесу.

З боку пропозиції праці оподаткування доходів працівників визначає рівень їхньої зацікавленості у легальній зайнятості та інтенсивності трудової участі. Високий рівень оподаткування заробітної плати знижує чистий дохід, що зменшує купівельну спроможність та мотивацію до офіційної праці. Це може стимулювати поширення неформальної зайнятості, самозайнятості без реєстрації чи трудової міграції у країни з більш сприятливим податковим середовищем. Водночас податкові пільги, наприклад для молоді, осіб з інвалідністю чи працівників у депресивних регіонах, здатні підвищувати пропозицію робочої сили у формальному секторі.

У країнах із розвиненими соціально-ринковими економіками податкова політика часто використовується як інструмент балансування попиту та пропозиції праці. Наприклад, зменшення податкового тиску на низькооплачувану працю дозволяє залучити до офіційної зайнятості ширші

соціальні групи, тоді як податкові пільги для висококваліфікованих кадрів сприяють їх утриманню всередині країни та підвищують конкурентоспроможність національного ринку праці.

Особливу увагу в економічних дослідженнях приділяють поняттю податкового клину. У теоретико-економічному контексті він розглядається як ключовий індикатор ефективності податкової системи, що безпосередньо впливає на соціально-трудові відносини, формуючи баланс інтересів між працівниками, роботодавцями та державою [1].

З боку роботодавця податковий клин визначає фактичну вартість робочої сили. Чим вищим є рівень податкового навантаження на фонд оплати праці, тим більшими стають витрати бізнесу на утримання персоналу. Це може призводити до обмеження створення нових робочих місць, стримування зростання офіційних зарплат і навіть стимулювання використання неформальних трудових практик. У країнах із високим податковим клином часто спостерігається тенденція до зростання «сірої» зайнятості, коли частина доходів виплачується поза офіційними каналами з метою зниження податкових витрат.

З боку працівників податковий клин впливає на рівень чистого доходу, купівельну спроможність і мотивацію до легальної праці. Високі податкові відрахування можуть створювати ситуацію, коли фактична віддача від додаткових годин роботи чи підвищення кваліфікації стає недостатньо привабливою. Це знижує економічні стимули до участі у формальному секторі, сприяючи поширенню часткової або тіньової зайнятості, трудовій міграції чи переходу до самозайнятості без реєстрації.

Для держави податковий клин виконує подвійну функцію. З одного боку, він є основним джерелом наповнення соціальних фондів і забезпечення соціального захисту, фінансування пенсійної системи, медицини, освіти та інших суспільно важливих сфер. З іншого боку, надмірне зростання податкового клину створює ризики для економіки праці, оскільки може призвести до зниження рівня зайнятості, тінізації ринку праці та відтоку висококваліфікованих кадрів. Таким чином, держава постійно балансує між необхідністю фінансування соціальних гарантій і потребою стимулювати економічну активність.

У соціально-трудових відносинах податковий клин стає важливим предметом переговорів між роботодавцями та найманими працівниками. Профспілки та інші інститути трудового ринку нерідко висувають вимоги щодо зниження податкового навантаження на заробітні плати для підвищення реальних доходів працівників. Водночас роботодавці зацікавлені у скороченні соціальних внесків, що зменшило б витрати на персонал. Це свідчить про складну трикутну взаємодію між працівниками, бізнесом і державою у формуванні соціально-трудових відносин.

Досвід країн ЄС [2] демонструє, що зниження податкового клину, особливо для низькооплачуваних категорій працівників, сприяє зростанню офіційної зайнятості та зменшенню рівня бідності серед працюючого

населення. Натомість у країнах із високим рівнем фіскалізації заробітної плати часто спостерігається проблема низької легалізації доходів і зростання соціальної нерівності.

Таким чином, податковий клин виступає системним чинником, що формує умови розвитку ринку праці та соціально-трудових відносин. Його оптимізація є необхідною передумовою забезпечення соціальної справедливості, підвищення мотивації до офіційної праці, зменшення масштабів тінізації економіки та досягнення балансу між інтересами держави, бізнесу і найманих працівників.

У глобалізованій економіці податкова політика виступає чинником міжнародної мобільності робочої сили. Країни з високим податковим тиском стикаються з відтоком кваліфікованих кадрів, тоді як держави зі сприятливими податковими режимами приваблюють трудові ресурси та інвестиції. Податкова конкуренція між країнами стає важливим елементом міжнародних економічних відносин, формуючи нові виклики для національних ринків праці.

Оптимізація податкового навантаження на працю є стратегічним завданням економічної політики держави. Серед пріоритетних напрямів можемо виділити [3]:

- зменшення податкового клину шляхом зниження внесків на фонд заробітної плати;
- диференціацію податкових ставок залежно від соціально-демографічних груп;
- запровадження податкових стимулів для інвестицій у розвиток людського капіталу;
- використання податкових пільг для легалізації тіньової зайнятості;
- баланс між фіскальними потребами держави та соціальною справедливістю.

Таким чином, податкова політика є системоутворюючим чинником функціонування ринку праці та розвитку соціально-трудових відносин. Вона визначає співвідношення між витратами роботодавців і доходами працівників, впливає на формалізацію зайнятості, рівень інвестицій у людський капітал і конкурентоспроможність національної економіки. У сучасних умовах глобальних викликів ключовим завданням є формування збалансованої податкової системи, яка б поєднувала фіскальну ефективність із соціальною справедливістю, забезпечуючи стійкий розвиток економіки праці та гармонізацію соціально-трудових відносин.

Список використаних джерел:

1. Мальована Д.О., Старкова Ю.О., Шашко, М.Д. Сучасна система податків України та її основні недоліки. Юридичний науковий електронний журнал, 2021. №11. С. 469–472. DOI: doi.org/10.32782/2524-0374/2021-11/120

2. Тітарчук М.І. Формування податкової політики у країнах європейського союзу. Проблеми економіки. 2023. №4(58). С. 191-197

3. Слаблюк Н.С. Податкова система України: сучасний стан та напрямки вдосконалення. Південноукраїнський правничий часопис. 2019. №1. С. 87–89 DOI https://doi.org/10.32850/sulj.2019.1-22

КМІТЬ ВІРА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ОЦІНКА ДЕРЖАВНИХ ВИДАТКІВ ЗА ПРІОРИТЕТНИМИ НАПРЯМАМИ

Бюджетна політика знаходять своє відображення у різних методах та формах забезпечення й регулювання надходжень дохідної частини бюджету та напрямах бюджетного фінансування видаткової частини бюджету держави.

Видатки бюджету – це кошти, спрямовані на здійснення програм та заходів, передбачених відповідним бюджетом [1].

Погоджуємось із представниками кейнсіанської школи, що саме державні видатки є ключовим інструментом регулювання сукупного попиту в економіці. Вони впливають на обсяг грошової маси в обігу, її розподіл, рівень зайнятості та безробіття, темпи інфляції, а також на структурні зміни в економіці загалом [2].

Оцінка бюджетних видатків країни є індикатором тих завдань і пріоритетів, які виконує держава на певному етапі її економічного розвитку й становлення. Основним завданням бюджетного регулювання є забезпечення виконання завдань соціально-економічного розвитку держави та територіальних громад. Тож можна зазначити, що державні видатки вважаються одними з головних бюджетних інструментів, які рухають механізм державного регулювання економічного зростання.

Згідно зі ст. 2 Бюджетного кодексу України, до видатків бюджету не належать: погашення держборгу; надання позик з бюджету; розміщення коштів бюджету на депозитах; купівля цінних паперів тощо.

Формування та реалізація державного бюджету України в умовах воєнного стану супроводжується низкою серйозних викликів, серед яких, зокрема, нестабільність економічної ситуації, перегляд раніше визначених державних пріоритетів та трансформація фінансових потоків створюють додаткові труднощі. Саме тому виникає нагальна потреба у значному збільшенні видатків на оборону, необхідності соціальної підтримки населення та фінансуванні гуманітарних ініціатив, які певною мірою ускладнюють фінансове планування.

Розглянемо та проаналізуємо зміни динаміки видатків державного бюджету України за останні шість років, тобто від 2019 по 2024 роки (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка видатків державного бюджету України за 2019-24 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Отож, аналізуючи рис. 1, можемо зробити висновок, що видатки бюджету України за період 2019-21 рр. зростали, але не швидким темпом. Суттєве збільшення видатків відбулось у період 2021-23 рр., вони збільшились майже у 2,7 рази. Такий стрімкий зріст можна пояснити пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням, що й скорегувало видатки держбюджету. Варто також провести таку собі паралель із динамікою доходів держбюджету, адже вони також мають тенденцію до зростання і їхній стрімкий зріст відбувся майже в ті ж роки. Отож, чи можна так зазначити, що зі збільшенням доходів зростають й видатки, чи таки правильно буде сказати, що збільшення видатків стимулює й зростання доходів, щоб покривати їх? Для цього проаналізуємо склад видатків державного бюджету і з'ясуємо, на які ключові напрями вони були спрямовані. Зміни у структурі бюджетних витрат можуть суттєво впливати на динаміку основних соціально-економічних показників країни, перерозподіл доходів між різними рівнями бюджету та ефективність використання наявних фінансових ресурсів. У таблиці 1 обрахуємо оцінку пріоритетності видатків за функціональною класифікацією (відносне відхилення трактуємо як темп приросту), за базовий період оберемо 2019 та 2021 роки, а за минулий – 2024 рік.

Таблиця 1 - **Зміни видатків держбюджету України за функціональною класифікацією**

Функціональна класифікація	Абсолютне відхилення (млн грн)		Темп приросту (%)	
	2024 р. до 2021 р.	2024 р. до 2019 р.	2024 р. до 2021 р.	2024 р. до 2019 р.
Загальнодержавні функції	167 663,5	206 100,1	81,14	122,53
Оборона	2 176 947,8	2 197 847,4	1 707,04	2 061,23
Гром. порядок, безпека, суди	518 249,1	552 507,5	297,14	394,22
Економічна діяльність	-17 856,1	90 768,7	-9,87	125,43
Охорона навк. середовища	1 314,9	3 198,9	16,03	50,65
Житл.-комунальне господарство	7 376,4	7432,5	4 495,06	6 881,94
Охорона здоров'я	30 940,2	162 883,8	18,15	422,40
Духовний та фізичний розвиток	232,4	6 235,7	1,46	62,56
Освіта	900,9	13 080,4	1,41	25,32
Соц. захист та соцзабезпечення	125 455,5	24 6105,8	36,98	112,57
Міжбюджетні трансферти	-14800,9	-72369,6	-7,30	-27,80
Усього	*2996423,8*	*3413791,2*	*201,07*	*318,19*

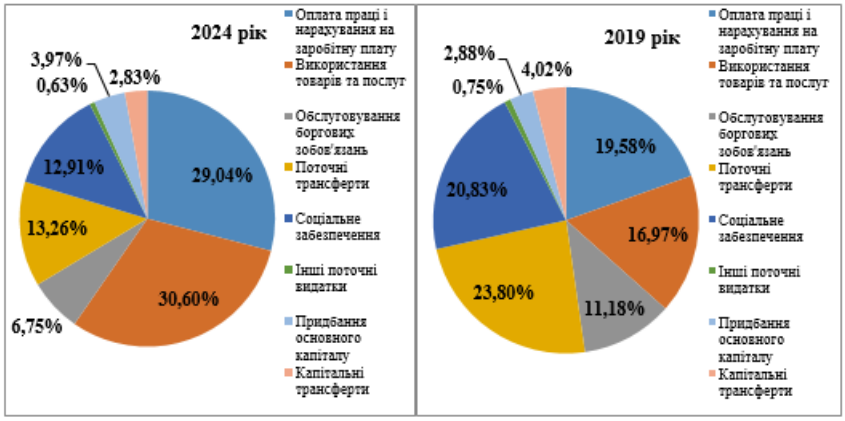
Джерело: складено й обраховано автором на основі даних із Мінфіну [4]

На основі наведеної таблиці 1 з розрахунками, можемо зробити висновок, що у 2024 році пріоритетність, тобто напрями розподілу видатків держбюджету відрізняються від тих, що були в 2019 та 2021 роках. Найбільше зростання серед даної класифікації спостерігається саме в обороні, у 2019 році обороні припадало десь близько 10% усіх витрат, а в 2024 – 51%, більш ніж у 5 разів зросли видатки. Це й не дивно, адже країна зараз перебуває у воєнному стані, тому й пріоритетність змінилась відповідно до становища й подій навколо. Також спостерігається й зростання видатків у житлово-комунальній сфері, де

відбулося значне зростання відсотків, що може бути пов'язано з підвищенням тарифів, реалізацією програми енергоефективності та відновленням інфраструктури після руйнування внаслідок ворожих атак. У сфері охорони здоров'я також збільшено фінансування, яке викликане як витратами на боротьбу з пандемією, так і на потребу додаткового фінансування медичної галузі через наслідки воєнних дій. Зростання видатків на соціальний захист і забезпечення сприяє посиленню підтримки вразливих верств населення, підвищенню пенсії та соціальних виплат, а також запровадженню нових державних програм допомоги вимушено переселеним особам та тим, чиє майно постраждало в наслідок збройної агресії.

А от негативну тенденцію мають міжбюджетні трансферти, їхній відсоток значно зменшився у видатках держави. Це може бути наслідком децентралізації, оптимізації бюджетних витрат або перегляду механізмів розподілу державних кошів. Скорочення таких трансфертів також може свідчити про перерозподіл фінансових ресурсів на використання інших пріоритетних сфер, наприклад, соціального захисту чи оборони, як це й відслідковується у структурі видатків.

Далі зробимо аналіз пріоритетності видатків держбюджету й за економічною класифікацією. На рис. 2 зображено дві діаграми зі структурою видатків відповідно до класифікації. Порівняємо 2019 та 2024 роки та зробимо висновок щодо розподілу грошових коштів у відповідні періоди.



за 2019 та 2024 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [3]

На основі діаграм та даних Міністерства фінансів України, можна зробити такий висновок, що структура видатків держбюджету за економічною класифікацією також зазнала значних змін. У 2019 році найбільша частка припадала на поточні трансферти, а станом на 2024 рік ситуація змінилась – найбільший відсоток тепер становлять використання товарів та послуг (30,60%) (для підтримки ЗСУ та інших військових формувань і правоохоронних органів). Збільшився у 2024 році й відсотки на оплату праці і нарахувань на заробітну плату (зокрема, на грошове утримання військовослужбовців) та придбання основного капіталу, усі ж інші, навпаки, зменшились [5]. Також треба зазначити, що під впливом різних факторів видатки державного бюджету

змінюють пріоритетність, пристосовуючись до тих подій, які відбуваються, й до того, що наразі є більш важливим та актуальним для держави.

На час воєнного стану Казначейство здійснює обслуговування бюджету в особливому режимі. Полягає він, зокрема, у проведенні видатків у суворій послідовності, тобто у відповідній пріоритетності. Наразі головний пріоритет бюджету на 2025 рік – це оборона та безпека України. Щодо додаткових пріоритетів, то це соціальний захист населення, підтримка критичної інфраструктури та населення, фінансування медицини та освіти. Підтвердженням пріоритетності видатків держбюджету є рис. 3, де наведено розподіл грошових ресурсів за різними сферами.

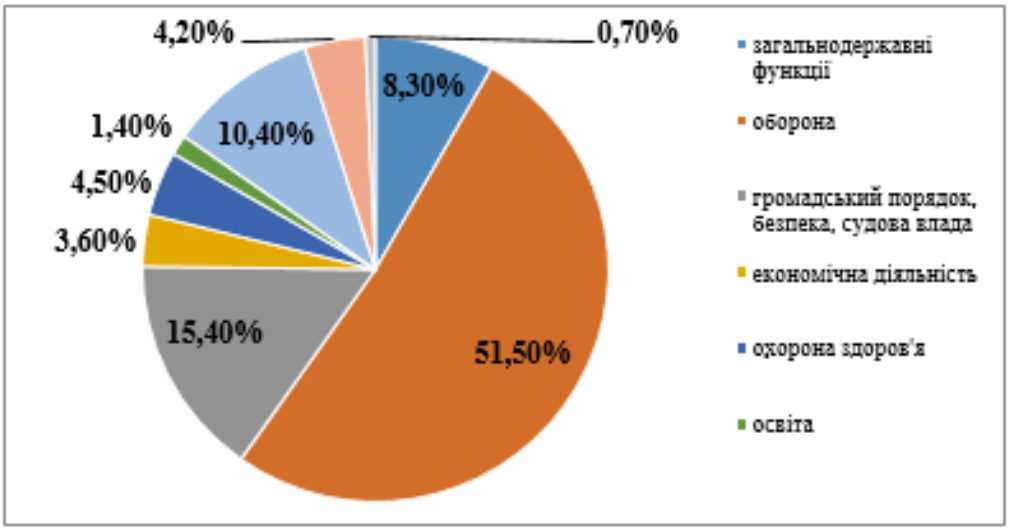


Рис. 3. Структура видатків державного бюджету України на 1.01.2025 за найбільш вагомими показниками (функціональна класифікація), %

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Аналіз та оцінка державних видатків за 2019, 2021 та 2024 роки свідчить про зміну пріоритетів бюджетної політики. Упродовж цих періодів спостерігається зростання фінансування соціального захисту, охорони здоров'я та оборони, що може бути зумовлено як внутрішніми економічними й демографічними чинниками, так і зовнішніми викликами. Водночас скорочення видатків на окремі сфери, зокрема міжбюджетні трансферти, свідчить про посилення децентралізації та перерозподіл ресурсів на користь стратегічно важливих напрямів.

Загалом, зміни у структурі видатків вказують на прагнення держави адаптуватись до актуальних викликів і потреб суспільства, що вказує на вагомий вплив видатків як бюджетного інструменту в регулюванні національної економіки.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України. *Офіційний вебпортал парламенту України*: вебсайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 11.10.2025).
2. Чугунов І.Я., Самошкіна О.А. Видатки бюджету в системі державного регулювання соціально-економічного розвитку країни. Вісник КНТЕУ. 2019. № 2. С. 103-121.
3. Видатки держбюджету України (2024). *Ставки, індекси, тарифи*: вебсайт.

URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2024/ (дата звернення: 03.10.2025).
4. Мінфін – фінансові новини, валюта, банки, ринки і акції. *Мінфін – все про фінанси: новини, курси валют, банки*: вебсайт. URL: https://minfin.com.ua/ua/search/?q=%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%B8&searchid=1783219&l10n=ru (дата звернення: 03.10.2025).
5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/ (дата звернення: 16.02.2025)

КОВАЛЕНКО ВІКТОРІЯ, д.е.н., професор,
професор кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
ГОРОХОВА ВІКТОРІЯ, викладач вищої категорії,
Сумський фаховий коледж економіки і торгівлі, м. Суми

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Незважаючи на значні виклики, пов'язані з воєнним станом в Україні, банківська система залишається однією з головних рушійних сил у реалізації концепції сталого економічного розвитку. Актуальність цієї теми визначається потребою банків постійно вдосконалювати ефективність та безпеку своїх інвестиційних операцій. Розробка та впровадження сучасних підходів до оцінювання інвестицій дає змогу банкам оптимізувати свої інвестиційні портфелі, мінімізувати ризики, приймати обґрунтовані рішення щодо купівлі-продажу цінних паперів, а також підвищувати загальну прибутковість і фінансову стійкість. Як зазначає В. Коваленко у своєму дослідженні [1], успішне економічне зростання, особливо в умовах фінансової нестабільності, та збільшення інвестиційної активності значною мірою залежать від ефективної роботи фінансового ринку, зокрема його фондового сегменту [1, с. 115].

Інвестиційна діяльність банків – це комплекс операцій із вкладення коштів у фінансові інструменти з метою отримання доходу, а також підтримання ліквідності й стабільності активів. Основні форми банківських інвестицій на фондовому ринку включають:

Прямі інвестиції: участь у статутному капіталі підприємств.

Портфельні інвестиції: придбання цінних паперів для отримання доходу.

Інвестиції в боргові інструменти: купівля державних або корпоративних облігацій.

Банки виступають як ключові інституційні інвестори на фондовому ринку, виконуючи такі функції: акумулювання капіталу та його трансформація в інвестиції; формування попиту на фінансові інструменти; регулювання ліквідності фінансової системи та інституційний контроль за діяльністю емітентів. Серед українських банків, що найбільш активно займаються інвестиційною діяльністю, варто виділити АТ КБ «ПриватБанк», АБ «Укргазбанк» та АТ «Сенс Банк» (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця інвестиційних кейсів обраних банків

Банк	Інструментарій	Профіль ризику	Метод оцінювання	Рівень диверсифікації
Приватбанк	ОВДП (90 % портфеля)	Низький	ROI, Risk-Free Rate	Низький
Укргазбанк	Зелені облігації	Помірний	ESG, Dual Return	Середній
Сенс Банк	Корпоративні облігації, акції	Високий	Sharpe, VaR, Alpha	Високий

Джерело: систематизовано авторами

Аналізуючи інвестиційні стратегії зазначених банків, можна зробити такі висновки:

АТ КБ «ПриватБанк» дотримується консервативного підходу, зосереджуючись на низькоризикових інструментах, зокрема ОВДП. Його інвестиційна модель забезпечує стабільність, ліквідність та прогнозований дохід, що є особливо ефективним в умовах нестабільності, хоча й обмежує диверсифікацію.

АБ «Укргазбанк» є прикладом сталого банкінгу. Він активно залучає фінансування для «зелених» інвестицій від міжнародних партнерів, що дає змогу оцінювати інвестиції за подвійним критерієм: фінансовим прибутком і екологічною ефективністю. Така модель створює немонетарну цінність і сприяє довгостроковому зростанню.

АТ «Сенс Банк» орієнтований на активний інвестиційний банкінг. Його стратегія базується на широкому використанні корпоративних облігацій та акцій з акцентом на ефективне управління високими ризиками.

Оскільки всі ці банки перебувають у державній власності, доцільно розглянути інвестиційну активність і в інших стратегічних групах банків.

З метою комплексної оцінки була застосована матрична модель, що аналізує ринкову частку банків та дохідність їхніх інвестицій (рис. 1).

Аналіз даних щодо частки банків у загальному обсязі інвестицій, їхньої дохідності та фактичного розміру вкладених коштів дозволяє виявити як загальні тенденції, так і позиціонування окремих банків.

Найбільшу інвестиційну частку (понад 27%) займає АТ КБ «ПриватБанк». Однак його дохідність є помірною — близько 11,3%, що вказує на пріоритет обсягів над максимізацією прибутковості. АТ «Ощадбанк» з часткою понад 13% демонструє вищу дохідність (понад 13%), що свідчить про ефективніше розміщення капіталу. Третім за обсягом є АТ «Укрексімбанк», проте його дохідність (9,2%) є найнижчою серед великих гравців, що може бути наслідком консервативної інвестиційної політики.

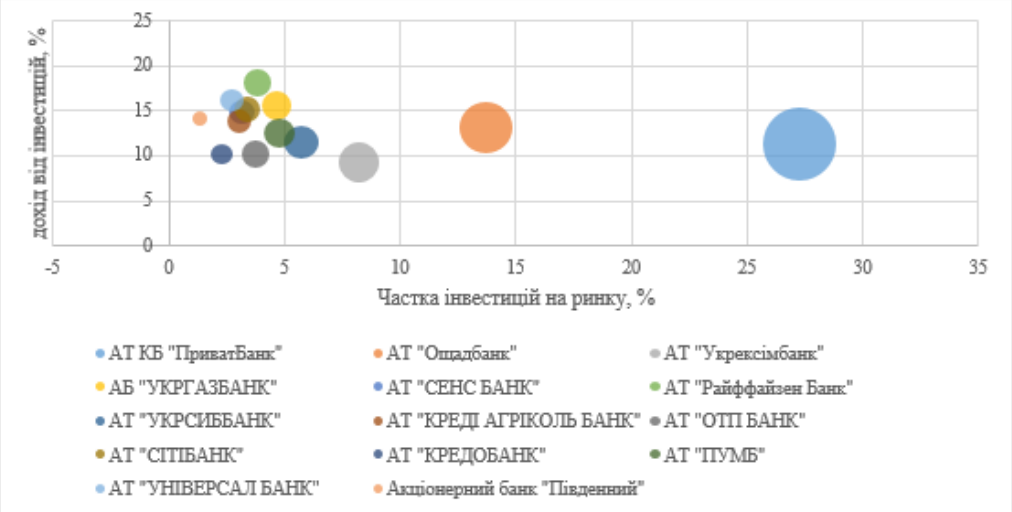


Рис. 1. Площина порівняння ринкової частки банків на інвестиційному ринку та дохідності банківських інвестицій станом на 01.01.2025 р.

Джерело: складено автором з використанням матеріалів [2]

Найвищу дохідність (понад 18 %) серед усіх банків показує АТ «Райффайзен Банк», попри скромну ринкову частку (3,8 %). Це підтверджує ефективне управління інвестиціями. Аналогічна ситуація спостерігається з АТ «Універсалбанк», який має високу прибутковість (понад 16%) при відносно невеликих інвестиціях.

Високу дохідність також демонструють АБ «Укргазбанк», АТ «Сенс Банк» та АТ «Сіті Банк» (у межах 14–15,5 %), що свідчить про ефективне використання ресурсів, хоча їхня частка на ринку поки що незначна.

Банки з помірними позиціями – АТ «ПУМБ», АТ «Укрсиббанк» та АТ «Креді Агріколь Банк» поєднують середню частку ринку з дохідністю 11–13 %, що вказує на стабільність, але не на лідерство в прибутковості.

Загальний аналіз показує, що високий обсяг інвестицій не завжди гарантує найвищу дохідність. Ефективне управління та збалансоване співвідношення між ризиком і доходом є ключовими факторами фінансової стабільності банків у мінливому економічному середовищі.

Перспективи подальших досліджень у цій галузі включають:

- вдосконалення методів оцінювання з урахуванням ESG-факторів.
- впровадження штучно інтелекту для прогнозування руху цінних паперів.
- аналіз поведінки банків в умовах економічних шоків.
- розробка інтегральних індексів інвестиційної ефективності.
- адаптація міжнародних підходів до вітчизняної банківської практики.

Список використаних джерел:

1. Коваленко В.В. Інвестиційна діяльність банків на фондовому ринку: теоретичні та методичні виміри оцінювання. *«Modern Economics»*. 2025. №51. С. 114-121. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-14

2. Наглядова статистика. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist.

КОВАЛЬЧУК БОГДАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **АРТІМОНОВА ІРИНА,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

ОЦІНКА ЯКОСТІ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасна банківська система України функціонує в умовах постійних викликів, спричинених економічною нестабільністю, воєнними діями, високими рівнями інфляції та коливаннями валютного курсу. У цих умовах якість кредитного портфеля банків стає визначальним чинником їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності. На сьогодні до п'ятірки найбільших банків України за обсягами активів та прибутковістю входять АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», АТ «Укргазбанк» та АТ «Райффайзен Банк». Серед них АТ КБ «ПриватБанк» займає провідну позицію, оскільки є найбільшим державним банком країни за обсягом кредитного портфеля, капіталу та кількістю клієнтів [1]. Саме тому аналіз якості його кредитного портфеля має особливу актуальність як для розуміння загальних тенденцій у банківській сфері, так і для оцінки ефективності управління ризиками в умовах економічної нестабільності.

Вибір АТ КБ «ПриватБанк» як об'єкта дослідження зумовлений його системною роллю в українській економіці, оскільки на нього припадає понад 20% усіх банківських активів країни, а його кредитний портфель охоплює корпоративних і роздрібних позичальників [1]. Однак у період 2020–2024 рр. банк зіткнувся з низкою викликів, а саме зростанням частки проблемних кредитів, необхідністю формування резервів та коливанням дохідності. Розглянемо у табличці основні показники оцінки якості кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за останні 5 років.

Таблиця 1 - **Основні показники оцінки якості кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр.**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт покриття кредитного портфеля власним капіталом	3,97	4,69	3,98	3,17	2,94
Коефіцієнт якості кредитного портфеля	22,44	23,39	26,63	37,9	46,33
Коефіцієнт покриття класифікованих кредитів власним капіталом	1,17	1,5	1,54	1,97	2,58
Коефіцієнт дохідності кредитного портфеля	59,35	62,88	81,08	69,63	65,94
Коефіцієнт частки відсоткових доходів у загальній сумі доходів	53,18	55,06	66	65,98	68,51
Коефіцієнт співвідношення відсоткових доходів та відсоткових витрат	3,85	5,66	6,97	3,49	2,75
Коефіцієнт прибутковості кредитних операцій	43,95	51,76	69,45	49,68	41,9
Чистий спред, млн грн	23922	28178	44871	45757	47380

Джерело: розраховано автором за даними [2–4].

Протягом 2020–2024 рр. коефіцієнт покриття кредитного портфеля власним капіталом знизився з 3,97 до 2,94 разів, що свідчить про певне ослаблення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк». Найвищий рівень спостерігався у 2021 р. (4,69 разів), коли обсяги кредитування супроводжувалися стабільним приростом капіталу. Починаючи з 2022 р., на тлі війни та зростання ризиків, АТ КБ «ПриватБанк» стрімко нарощував обсяги кредитного портфеля швидше, ніж власний капітал, що призвело до поступового зниження цього показника. Незважаючи на це, значення понад 2,5 рази у 2024 р. залишається прийнятним, що свідчить про достатній запас капіталу для покриття потенційних збитків.

Коефіцієнт якості кредитного портфеля за аналізований період зріс майже вдвічі – із 22,44% у 2020 р. до 46,33% у 2024 р. Така динаміка свідчить про покращення структури портфеля, зменшення частки проблемних кредитів і посилення контролю за кредитними ризиками. Позитивним є також підвищення коефіцієнта покриття класифікованих кредитів власним капіталом із 1,17 до 2,58 разів, що означає зростання здатності досліджуваного банку компенсувати можливі збитки від ризикових активів за рахунок власного капіталу. Цей результат вказує на ефективну політику резервування та консервативний підхід до оцінки ризикових позик.

Коефіцієнт дохідності кредитного портфеля досяг піку у 2022 р. – 81,08%, що пов’язано з підвищенням процентних ставок та активним кредитуванням бізнесу. Однак у 2023–2024 рр. показник знизився до 65,94%, відображаючи зменшення ефективності кредитних вкладень. Подібна тенденція характерна і для коефіцієнта прибутковості кредитних операцій, який із 69,45% у 2022 р. знизився до 41,9% у 2024 р., це свідчить про підвищення вартості залучених ресурсів і зниження чистої маржі банку. Одночасно коефіцієнт співвідношення відсоткових доходів до витрат скоротився із 6,97 разів у 2022 р. до 2,75 разів у 2024 р., що відображає зростання собівартості кредитних ресурсів у період воєнної економіки.

Водночас, незважаючи на зниження окремих коефіцієнтів прибутковості, чистий спред АТ КБ «ПриватБанк» зріс більш ніж удвічі – з 23 922 млн грн у 2020 р. до 47 380 млн грн у 2024 р. Це свідчить про збереження позитивної динаміки фінансового результату від кредитних операцій. Водночас частка відсоткових доходів у загальній сумі доходів стабільно зростала із 53,18% у 2020 р. до 68,51% у 2024 р., що підтверджує орієнтацію банку на кредитно-депозитну модель як основне джерело прибутку. Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє здатність утримувати високий рівень доходності навіть в умовах нестабільного макросередовища, хоча ефективність використання кредитного капіталу потребує подальшої оптимізації.

Отже, в умовах економічної нестабільності АТ КБ «ПриватБанк» зберігає достатній рівень стійкості свого кредитного портфеля, хоча і стикається зі зниженням прибутковості. Основним завданням банку у найближчі роки є підвищення ефективності управління ризиками, диверсифікація кредитних активів та збереження капіталу. Незважаючи на складні макроекономічні

умови, банк демонструє адаптивну здатність до кризових явищ та поступове зміцнення якості кредитного портфеля.

Список використаних джерел:

1. Рейтинг надійних банків України 2025 (вересень). *Forinsurer*. URL: https://forinsurer.com/rating-banks (дата звернення: 23.10.2025).
2. Річний звіт за 31 грудня 2021 року. Акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк". URL: https://static.privatbank.ua/files/doc2_09092022.pdf (дата звернення: 24.10.2025).
3. Річний звіт за 31 грудня 2022 року. Акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк". URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf (дата звернення: 24.10.2025).
4. Річний звіт за 31 грудня 2024 року. Акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк". URL: https://static.privatbank.ua/files/FinZvit2024.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

КОЛОМІЄЦЬ ГАННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ІВАНОВ ЮРІЙ**, д.е.н., професор кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ МИТНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах глобальної інтеграції, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і воєнних викликів питання забезпечення митної безпеки набуває першочергового значення. Митна безпека, як складова економічної та національної безпеки держави, виступає не лише інструментом фіскального контролю чи регулювання торгівлі, але й важливим елементом захисту державних інтересів у сфері протидії контрабанді, легалізації доходів, використання торговельних маршрутів для забезпечення безпеки держави [1].

Водночас, попри реалізовані реформи та впровадження автоматизованих систем контролю, чинна система митної безпеки України має низку проблем: недостатня технологічна оснащеність, слабка інтеграція ризик-менеджменту, кадрова нестабільність, високі корупційні ризики та невідповідність процедур міжнародним стандартам з лише частковою інтеграцією до європейських інформаційних мереж [2].

Актуальність теми дослідження визначається потребою у підвищенні ефективності державних механізмів управління митною безпекою, які повинні враховувати динаміку міжнародних економічних процесів, розвиток цифрової торгівлі та воєнні ризики. Удосконалення системи митної безпеки має забезпечити прозорість, результативність і відповідність європейським вимогам [3].

Поняття «митна безпека» охоплює сукупність правових, організаційних та технічних заходів, спрямованих на захист митних інтересів держави, зокрема забезпечення законності на кордоні, захисту економічних і фінансових інтересів, протидії незаконному переміщенню товарів та інших об'єктів. Воно безпосередньо пов'язане з ефективністю митного контролю, управління ризиками та протидією тіньовим схемам у сфері зовнішньоекономічної діяльності [1].

Сучасний стан митної безпеки України поєднує окремі досягнення реформ і низку глибоких проблем, що визначають ефективність державної митної політики. З 2019 року здійснюються реформи, спрямовані на підвищення прозорості, боротьбу з корупцією та адаптацію до європейських стандартів, однак практичні результати залишаються суперечливими [4].

Основною проблемою є недостатня інституційна спроможність митних органів, що проявляється у низькому рівні довіри з боку суспільства й бізнесу, кадровій нестабільності та корупційних ризиках. Недосконаліть внутрішнього контролю та слабкий розвиток аналітичних інструментів управління ризиками знижують здатність служби вчасно реагувати на порушення й протидіяти тіньовим схемам.

Суттєвим викликом залишається невідповідність організаційних процедур і технічного забезпечення міжнародним стандартам. Українська митниця лише частково інтегрована у європейські інформаційні мережі, а рівень автоматизації істотно нижчий, що створює ризики суб'єктивності та затримок під час митного оформлення.

Воєнний стан додатково ускладнив функціонування митної системи, посиливши навантаження на митні пости та змістивши акценти з економічних на оборонні завдання. Руйнування інфраструктури, зміна логістичних маршрутів і ризики на кордонах із державами-агресорами вимагають оперативної адаптації митної політики до кризових умов.

Отже, нинішній стан митної безпеки можна охарактеризувати як перехідний – від фрагментарної, формально орієнтованої до ризик-орієнтованої моделі управління. Ефективність цього переходу визначатиметься глибиною інституційних перетворень, модернізацією технічної бази та послідовністю політики у сфері боротьби з корупцією.

Удосконалення системи забезпечення митної безпеки потребує комплексного підходу, що поєднує правові, організаційні, технологічні та кадрові чинники. В умовах євроінтеграції, воєнних викликів і посилення глобальної конкуренції митна система має не лише виконувати фіскальні функції, а й забезпечувати ефективний захист національних інтересів і сприяти економічній стабільності.

1. Насамперед необхідно сформувати цілісну нормативно-правову основу, яка чітко визначатиме поняття «митна безпека» та «митні інтереси держави», компетенції митних органів і механізми міжвідомчої взаємодії. Гармонізація законодавства з нормами ЄС та Всесвітньої митної організації сприятиме прозорості, передбачуваності правил для бізнесу й зростанню міжнародної довіри до України. [5].

2. Ключовим напрямом реформ є цифровізація митних процесів і впровадження аналітичних систем управління ризиками. Використання великих масивів даних, штучного інтелекту та автоматизованого моніторингу дає змогу переходити до ризик-орієнтованої моделі контролю, мінімізуючи людський фактор, корупційні ризики та час митного оформлення.

3. Важливим є розширення міжнародного співробітництва у сфері митної безпеки. Активна участь України в регіональних і глобальних ініціативах, спільних інформаційних платформах та операціях із протидії контрабанді дозволить підвищити ефективність контролю і зміцнити імідж України як надійного партнера.

5. Окремої уваги потребує розвиток людського потенціалу. Підвищення кваліфікації, обмін досвідом із митними службами країн ЄС та створення прозорої системи оцінювання і мотивації персоналу є необхідними умовами підвищення ефективності митної служби.

6. Також актуальним напрямом є оптимізація організаційних процесів митного контролю, зокрема розвиток пост-митного аудиту, автоматизація документування, спрощення процедур декларування та запровадження

інституту авторизованого економічного оператора. Зміщення акценту з формального контролю на аналітичну перевірку після митного оформлення дозволить зменшити навантаження на бізнес і водночас підвищити рівень безпеки. Важливо, щоб уся система митного контролю базувалася на принципах ризик-менеджменту, прозорості та підзвітності, забезпечуючи баланс між економічними інтересами держави й потребами підприємницького сектору.

Загалом, удосконалення митної безпеки слід розглядати як довгострокову державну стратегію, засновану на інституційних реформах, інноваційних технологіях та міжнародному партнерстві. Її реалізація забезпечить фіскальну стабільність, зменшення тіньового сектору та зміцнення позицій України у системі світової економічної безпеки.

Запропоновані напрями вдосконалення мають практичну цінність для формування оновленої системи заходів митної безпеки, яка відповідатиме європейським стандартам і сприятиме протидії контрабанді, зменшенню корупційних ризиків і підвищенню фіскальної спроможності держави. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення створить передумови для стабільного розвитку національної економіки та ефективної інтеграції України у світовий економічний простір.

Таким чином, удосконалення заходів митної безпеки в Україні є багатовимірним завданням, що вимагає не лише технічних чи процедурних змін, але й глибинної реформи системи управління, юридичних механізмів, кадрової політики та аналітичної бази. Послідовна імплементація запропонованих напрямів створить умови для підвищення ефективності митної безпеки, що має істотне значення для економічної стійкості, захисту державних інтересів та сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Костяна О.В. Митна безпека: її сутність і місце в системі національної безпеки держави. *Бізнес Інформ*, 2020, №11, с. 76-82

2. Дорофеєва Л.М. Митна безпека України: підвищення рівня захищеності інтересів у сфері митної безпеки України. *Вісник права УжНУ*, 2024

3. Ємченко І.В. Митна безпека як економічний чинник національної безпеки. *Економіка і суспільство*, 2024

4. PwC. Amendments to the Customs Code of Ukraine. What does it mean for business? 2024. URL: https://www.pwc.com/ua/en/publications/tax-and-legal-alert/2024/amendments-customs-code-for-business.html.

5. Мельник В.М., Руденко В.В. Вплив фіскального механізму на інвестиційний розвиток суб'єктів господарювання у країнах ЄС і в Україні. *Проблеми економіки*, 2022. №2, с. 145-162

КОЛОНТАЄВСЬКИЙ РОМАН, аспірант
Науковий керівник – **ТАТАРИНЦЕВА ЮЛІЯ**, к.е.н,
доцент кафедри обліку і фінансів,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

БЛОКЧЕЙН ТА МАЙБУТНЄ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ГЛОБАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасна глобальна фінансова архітектура перебуває під значним навантаженням через такі фактори, як макроекономічна волатильність, інфляційний тиск, посилення монетарної політики та зростаючий вплив геополітичної фрагментації [3]. Ці виклики підкреслюють необхідність нових фінансових інструментів, які є не лише ефективними та прозорими, але й стійкими до потрясінь.

Технологія блокчейн пропонує трансформаційний потенціал для переосмислення фінансових та кредитних систем, зокрема у формуванні та розповсюдженні інвестиційних інструментів. Її децентралізована, незмінна та програмована природа дозволяє створювати нові фінансові активи, такі як токенізовані цінні папери, децентралізовані кредити та програмовані інвестиційні контракти [5].

Дослідження має на меті зробити внесок у розробку комплексної методологічної бази, яка інтегрує інструменти на основі блокчейну в інвестиційну практику, з особливим акцентом на забезпеченні сумісності з національною податковою політикою та міжнародними фінансовими правилами [2; 4].

Традиційні інвестиційні інструменти, такі як облігації та акції, все частіше розглядаються як недостатні для задоволення потреб сучасних інвесторів у ліквідності та диверсифікації. Більше того, залежність від централізованих установ створює ризики контрагентів та обмежує фінансову інклюзію. Ці обмеження підживили інтерес до блокчейну як основи для створення альтернативних інвестиційних інструментів [5].

Технології блокчейну пропонують кілька особливостей, які є особливо вигідними для розробки нових інвестиційних інструментів:

- Децентралізація: усуває потребу в централізованих посередниках, зменшуючи витрати та ризики контрагентів [1].
- Прозорість: транзакції та володіння активами незмінно реєструються у публічному або дозволеному реєстрі [4].
- Програмованість: розумні контракти дозволяють автоматичне виконання інвестиційних умов, підвищуючи ефективність та зменшуючи юридичну складність [5].
- Токенізація: реальні активи (наприклад, нерухомість, товари або акції) можуть бути розділені на цифрові токени, знижуючи бар'єри входу та підвищуючи ліквідність.

Платформи децентралізованих фінансів (DeFi) є прикладом цих інновацій,

пропонуючи послуги кредитування, запозичень та інвестицій на основі peer-to-peer. Однак без надійної методологічної та регуляторної бази ці інструменти залишаються вразливими до маніпуляцій на ринку, шахрайства та системної нестабільності [3; 5].

Для впровадження інвестиційних інструментів на основі блокчейну в національні фінансові системи необхідний структурований методологічний підхід. Наступні компоненти є важливими:

По-перше, це - гармонізація законодавства та нормативних актів.

Інтеграція з національними податковими та правовими системами є критично важливою. Інвестиційні інструменти повинні бути класифіковані таким чином, щоб визначити їх податковий режим (наприклад, цінні папери проти товарів проти валют) [2]. Розумні контракти потребують юридичного визнання для забезпечення їхньої юридичної сили. Міжнародна співпраця також необхідна для вирішення питань транскордонного оподаткування та дотримання вимог.

Наступний компонент – створення моделі оцінки ризиків для цифрових активів.

Традиційні моделі ризиків неадекватні для цифрових інвестицій. Нові методології повинні включати аудит смарт-контрактів, ризик ліквідності токенізованих активів та загрози кібербезпеці [3]. Використання аналітики ризиків на основі штучного інтелекту в середовищах DeFi може сприяти точнішим оцінкам [4].

Методології повинні враховувати цифрову інфраструктуру, необхідну для підтримки інтеграції блокчейну, включаючи системи цифрової ідентифікації, безпечні гаманці та сумісні протоколи блокчейну.

Блокчейн запроваджує механізми, які можуть підтримувати податкове адміністрування, такі як звітність у режимі реального часу та автоматизовані перевірки відповідності, вбудовані в смарт-контракти. За умови правильної інтеграції ці інструменти можуть підвищити фінансову спроможність держави, одночасно зменшуючи адміністративне навантаження.

Висновок.

Технології блокчейну представляють собою зміну парадигми у структуруванні та управлінні інвестиційними інструментами. Однак їх успішна інтеграція у фінансові та кредитні системи вимагає надійної методологічної основи, яка б збалансувала інновації з контролем ризиків, а децентралізацію з дотриманням нормативних вимог.

Розвиваючи методологічну основу для інвестиційних інструментів на основі блокчейну, це дослідження сприяє формуванню більш стійкої, інклюзивної та адаптивної фінансової архітектури, здатної витримати глобальні виклики 21 століття.

Інтеграція блокчейн-технологій у сферу інвестицій вимагає не лише технічної інновації, але й глибокого методологічного переосмислення. Запропонована методологічна основа формування інвестиційних інструментів базується на принципах прозорості, адаптивності до податкової системи та

інституційної узгодженості з регуляторними вимогами.

Успішне впровадження таких інструментів сприятиме формуванню нової фінансової архітектури, здатної протистояти глобальним економічним викликам і забезпечити стійке інвестування в цифрову епоху [4; 5].

Список використаних джерел:

1. Накамото С. Bitcoin: електронна платіжна система на основі однорангової мережі – 2008. URL:https://bitcoin.org/bitcoin.pdf

2. OECD. Taxing Virtual Currencies: An Overview of Tax Treatments and Emerging Tax Policy Issues. – Paris: OECD Publishing, 2022. URL:https://www.oecd.org

3. Світовий банк. Digital Financial Services and Regulation: Current Trends and Regulatory Approaches. – Washington, D.C.: World Bank Group, 2023. С.48.

4. Європейський центральний банк. *Blockchain and the Future of Finance: Policy and Regulatory Considerations*. – Frankfurt: ECB, 2023. С.36.

5. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin is Changing Money, *Business, and the World*. – London: Penguin, 2016. С. 344.

КОРЗИК СВІТЛАНА, старший викладач кафедри
права та економіко-фінансової безпеки
ЗВО «Академія рекреаційних технологій і права», м. Луцьк

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ

Забезпечення виконання Державного бюджету є ключовою складовою бюджетного процесу України, що забезпечує реалізацію фінансової політики держави, стабільність економічного розвитку та соціальну спрямованість витрат. У сучасних умовах реформування фінансової системи України особливого значення набуває питання ефективного управління бюджетними ресурсами, підвищення прозорості їх використання та зміцнення фінансової дисципліни.

Виконання бюджету передбачає організацію та управління процесом надходження доходів і здійснення видатків відповідно до затверджених бюджетних призначень. Згідно з Бюджетним кодексом України, виконання Державного бюджету здійснюється Державної казначейською службою України (ДКСУ) на основі принципів цільового, ефективного та результативного використання коштів.

Основними етапами виконання бюджету є:

- прогнозування та планування надходжень;
- касове виконання доходів і видатків;
- облік бюджетних операцій;
- підготовка звітності про виконання бюджету [4].

Виникнення повномасштабної війни в 2022 році суттєво змінило механізми формування та виконання Державного бюджету України. В умовах бойових дій бюджетна політика стала інструментом не лише макроекономічної стабілізації, а й забезпечення обороноздатності, гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури [3]. Завдання цієї доповіді — проаналізувати особливості виконання бюджету в умовах війни, визначити ключові ризики та запропонувати напрями вдосконалення бюджетного процесу.

Основні зміни в структурі доходів і видатків Державного бюджету:

1.1. Пріоритетність оборонних видатків. У період воєнних дій значна частина державних витрат перенаправляється на сектор безпеки і оборони; у звітах за 2024 рік йшлося про трильйонні видатки на оборону та безпеку (порядку кількох трлн грн на рік), що істотно змінює структуру державних витрат і тисне на фіскальний простір.

1.2. Зростання залежності від зовнішньої підтримки. Велика частина дефіциту покривається грантами, кредитами та прямою бюджетною підтримкою від міжнародних партнерів (МВФ, ЄС, США та ін.), що забезпечує поточні витрати, але водночас формує ризики умовності фінансування й зовнішнього боргового навантаження.

1.3. Адаптація доходної частини. Умови війни змінюють податкові надходження (вплив на експортні сектори, енергетику, сільське господарство) та змушують уряд шукати альтернативні джерела мобілізації ресурсів (випуск

ОВДП, локальні облігації). Наприклад, у першому кварталі 2025 року Мінфін звітував про значний притік коштів через випуски ОВДП.

У військовому стані Україна має стійкий дефіцит Державного бюджету. У 2024 році дефіцит державного бюджету склав 17,7 % ВВП. Це значно менше, ніж планувалося на початку 2024 року (близько 24,2 % ВВП), але все ж дуже високий рівень. Запланований бюджет на 2025 рік передбачає дефіцит приблизно 19,4 % ВВП. За словами урядових прогнозів та бюджетної декларації, дефіцит у наступні роки (2026–2027) має знижуватись до приблизно 10–6–7 % від ВВП [1].

Автор пропонує змінити такими основними напрямками:

- формування прозорого середньострокового бюджету з чіткими пріоритетами (оборона, соціальна підтримка, відновлення);
- розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів для стабільного фінансування дефіциту без надмірного валютного ризику;
- удосконалення механізму погодження й контролю над додатковими бюджетними призначеннями у кризових умовах (чіткі часові та процедурні рамки);
- підсилення координації з міжнародними донорами та створення механізмів «відкладених» зобов'язань для згладжування піків фінансових потреб.

Висновки

В умовах воєнного стану виконання Державного бюджету України набуло нових характеристик, що пов'язані зі зростанням оборонних витрат, дефіцитом фінансових ресурсів та високим рівнем залежності від зовнішньої допомоги. Незважаючи на складні обставини, урядові вдалося забезпечити відносну стабільність виконання бюджету, оптимізувати видатки та адаптувати систему управління фінансами до кризових умов.

Основними проблемами залишаються високий рівень дефіциту (17–19 % ВВП), боргове навантаження та обмеженість власних джерел фінансування. Це вимагає посилення внутрішньої мобілізації ресурсів, розвитку ринку державних цінних паперів та підвищення ефективності адміністрування доходів.

Перспективними напрямами вдосконалення виконання бюджету є:

- запровадження прозорого середньострокового планування з чіткими фінансовими пріоритетами;
- удосконалення механізмів контролю за додатковими бюджетними призначеннями;
- посилення співпраці з міжнародними донорами на умовах довгострокового партнерства;
- розширення внутрішнього ринку запозичень без створення надмірних валютних ризиків.

Отже, забезпечення ефективного виконання Державного бюджету України в умовах війни є критично важливим фактором макроекономічної стабільності, фінансової безпеки та підтримки національної стійкості держави.

Список використаних джерел

1. Бюджетна декларація: аналіз та оцінка прогнозів Уряду на 2025-2027 роки. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3883934-budzetna-deklaracia-analiz-ta-ocinka-prognoziv-uradu-na-20252027-roki.html
2. Огляд виконання Державного бюджету України на 2024 рік та рекомендації для 2025 року. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ohlyad-vykonannya-derzhavnoho-byudzhetu-ukrayiny-na-2024-rik-ta
3. Мінфін: понад 100 млдр. грн залучено до держбюджету через випуск ОВДП за перший квартал 2025 року. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_ponad_100_mlrd_grn_zalucheno_do_derzhbiudzhetu_cherez_vipusk_ovdp_za_pershii_kvartal_2025_roku-5096
4. Бюджетний кодекс України: Закон України № 2456-VI від 08.07.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text
5. Про Державний бюджет України на 2025 р. : Закон України № 4059-XI від 19.11.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text

КОРНОУХОВА КАРІНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ТКАЧУК НАТАЛІЯ**, к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ УКРАЇНИ

Банки є важливою складовою фінансової системи кожної держави, адже вони виконують функції фінансових посередників, забезпечують розвиток кредитного ринку, інвестиційної діяльності та стабільність грошового обігу. В умовах глобалізації та нестабільності економічного середовища, а особливо у період війни та економічної кризи, роль банківської системи України зростає ще більше. В таких умовах стратегічне управління стає ключовим інструментом, що дозволяє банкам не лише адаптуватися до викликів, а й передбачати їх, створювати механізми для мінімізації ризиків та формувати основу для стійкого розвитку.

Стратегічне управління банку - це діяльність, направлена на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку, шляхом здійснення своєчасних змін в організації бізнес-процесів у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням його ресурсного потенціалу. Основною метою стратегічного управління банками є створення системи управління діяльністю банку [1]. Дана система повинна забезпечувати можливість визначення місії та завдань фінансової установи, а також створення й удосконалення стратегії розвитку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників для покращення економічних та соціальних результатів.

За результатами дослідження, ефективна стратегія банку передбачає такі основні компоненти (рис.1):

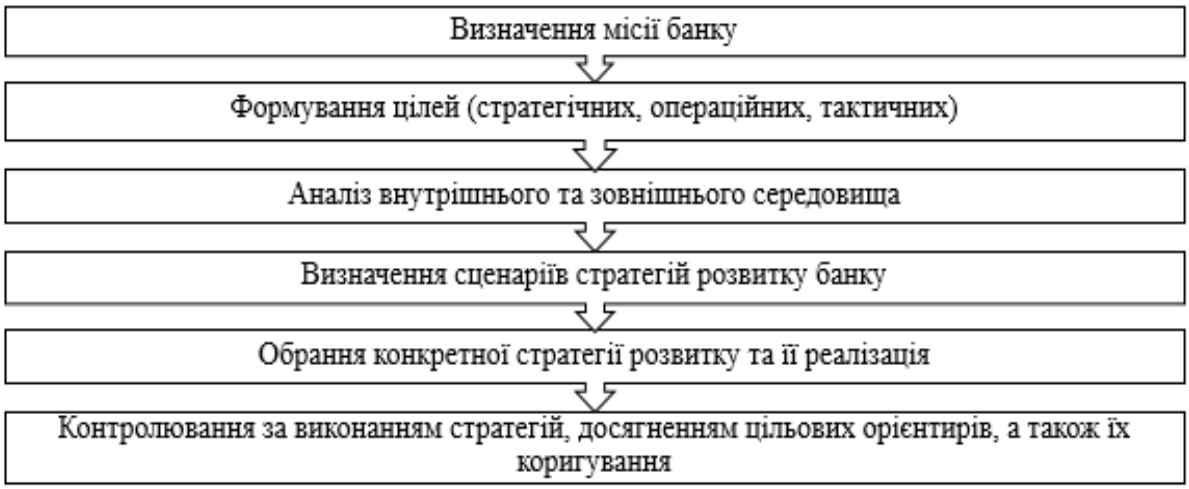


Рис. 1. Алгоритм забезпечення ефективності стратегічного управління банківською установою [1].

Теоретичні підходи до стратегічного управління в банках стають зрозумілими лише тоді, коли ми розглядаємо їх практичне втілення у

конкретних фінансових установах. Українські банки вже мають певний досвід реалізації стратегій, які враховують як глобальні тенденції, так і специфіку національної економіки. Приклади стратегічного управління демонструють, як банки на практиці застосовують сучасні підходи для забезпечення своєї стійкості та розвитку.

Одним із найяскравіших прикладів є Ощадбанк, який у 2021р. затвердив стратегію розвитку на 2021-2024 рр. Її ключовими напрямами стали: цифровізація банківських послуг, оптимізація мережі відділень, скорочення операційних витрат та приєднання до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Це рішення не лише зміцнило довіру населення, а й відкрило можливість залучення міжнародних фінансових організацій до капіталу банку, що є стратегічним кроком у забезпеченні його майбутнього розвитку [2].

Ще один приклад показала Наглядова рада КредоБанку, яка у 2025 році затвердила нову стратегію під назвою «Безпечний банк в небезпечні часи», що охоплює період 2025-2027рр. Стратегія враховує умови російської агресії та триваючої війни, які створюють додаткові ризики для банківського сектору. Головний акцент зроблено на забезпеченні стійкості банку в кризових умовах, а також на сегментах корпоративного, малого та середнього бізнесу [4].

Цікавою є також практика ПУМБ, який у 2023р. затвердив стратегію сталого розвитку банку на 5 років. Мета цієї стратегії - стати сталим бізнесом, який усвідомлює відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами. Також Стратегія передбачає екологічно-соціальний менеджмент, дотримання законодавства у сфері сталого розвитку та уніфікований підхід в управлінні цими аспектами [3].

Розглянуті нами приклади демонструють різноманітність підходів українських банків до стратегічного управління. Так, Ощадбанк обрав курс на цифровізацію та інтеграцію у міжнародну фінансову спільноту, КредоБанк зосередився на безпеці та підтримці бізнесу в умовах воєнних ризиків, а ПУМБ інтегрував принципи сталого розвитку у свою діяльність. Це свідчить про те, що кожна банківська установа формує власну стратегію розвитку, виходячи з актуальних викликів та реальних можливостей, але спільним для всіх є прагнення до стабільності, відповідальності перед клієнтами та орієнтація на довгострокову перспективу ефективного функціонування на ринку.

Отже, стратегічне управління у банках України виступає основним інструментом забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Воно поєднує теоретичні засади із практичними механізмами адаптації до викликів зовнішнього середовища, серед яких – воєнні дії, економічна нестабільність та швидка цифровізація фінансового сектору. Досвід провідних українських банків доводить, що ефективні стратегії здатні зміцнити довіру населення, залучити додаткові інвестиції, підвищити якість обслуговування клієнтів і водночас відповідати соціальним та екологічним викликам. Таким чином, стратегічне управління у сучасних умовах є не просто управлінським інструментом в діяльності банків, а й необхідною умовою функціонування банківської системи України.

Список використаних джерел:

1. Харченко Т. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. №1. С. 2-5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852
2. Уряд схвалив Стратегію розвитку АТ «Державний ощадний банк України» на 2021-2024 роки. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-strategiyu-rozvitku-derzhavnij-oshchadnij-bank-ukrayini-na-2021-2024-roki
3. Стратегія сталого розвитку – основа зростання бізнесу. URL: https://about.pumb.ua/growth/strategy
4. Офіційний сайт КредоБанк. URL: https://kredobank.com.ua/about/misiya-ta-cinnosti/strategiya

КОХНО МАРІЯ, здобувачка фахової передвищої освіти
Науковий керівник - **КИРИЧУК ОЛЕНА**, викладач вищої категорії,
ВСП «Технолого - економічний фаховий коледж Миколаївського НАУ»,
м. Миколаїв

АДАПТАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ДО СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Податки завжди були невід'ємною складовою функціонування економічної системи, і зрозуміло, що під впливом глобалізаційних процесів та інших зовнішніх чинників вони не можуть залишатися незмінними. Рівень обґрунтованості та виваженості рішень публічних інституцій у сфері податкового регулювання безпосередньо впливає на інвестиційну активність економічних суб'єктів, динаміку розвитку малого та середнього бізнесу, рівень тінізації економіки, темпи економічного зростання та стійкість державних фінансів. Податкова політика виступає ключовим інструментом державного управління, оскільки вона визначає обсяги надходжень до бюджету, фінансові можливості держави для соціальних програм, розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та науки. У сучасних умовах, коли глобалізація набирає темпи, податкова система держави має не лише фіскальне, але й стимулююче, регуляторне та інвестиційне значення.

Принципи та критерії побудови систем оподаткування в умовах економічної інтеграції були розроблені ще Р. Дернбергером. Українські науковці почали активно досліджувати цю тематику лише в останні роки, що пояснюється як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками. До об'єктивних факторів належить трансформація економіки, особливо в 1990-х роках, коли виникла нагальна потреба у створенні національної системи оподаткування в умовах економічної кризи. Тоді основна увага дослідників концентрувалася на розробці практичних механізмів адміністрування податків та забезпеченні мінімальної стабільності державних фінансів. Глибше осмислення глобалізаційних викликів відбулося лише з початком економічного зростання на початку XXI століття, коли з'явилася потреба інтегрувати українську податкову систему у світовий фінансовий простір та підвищити її конкурентоспроможність. Серед суб'єктивних причин варто відзначити сегрегацію економічної науки та відсутність фундаментальних досліджень у сфері оподаткування у перші роки незалежності, коли відбувався перехід від адміністративного управління економікою до ринкової моделі, і науковцям довелося терміново адаптувати сучасні теоретичні й практичні підходи до українських реалій.

Сучасні інституційні трансформації податкової системи України спрямовані на створення більш сприятливого податкового середовища для бізнесу, залучення інвестиційних ресурсів, підвищення прозорості фінансових потоків і боротьбу з ухиленням від сплати податків. Особлива увага приділяється гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, що є ключовим етапом інтеграції України до економічного

простору ЄС. Важливим аспектом є впровадження єдиних правил адміністрування податків, цифровізації податкових процедур, автоматизації звітності та спрощення процедур для платників податків. Глобалізація формує нові умови для податкової політики, оскільки фінансові ресурси, капітал і робоча сила стають дедалі мобільнішими, що породжує явище податкової конкуренції між державами. Одні країни знижують податкові ставки, щоб залучити іноземний капітал, інші — надають преференції стратегічним галузям, а деякі країни ризикують втратити доходи бюджету через нездорову податкову конкуренцію та офшорні схеми. Для України важливо знайти баланс між стимулюванням інвестицій і збереженням фіскальної стабільності бюджету, формувати стратегію протидії відтоку капіталу та офшорним схемам, що забезпечує довгострокову економічну стабільність.

Одним із пріоритетів сучасної податкової політики є стимулювання інноваційної діяльності. Надання податкових пільг у формі інвестиційних кредитів, податкових знижок або звільнення від податку на прибуток для підприємств, що здійснюють науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, сприяє розвитку високотехнологічного виробництва, модернізації промислових процесів та підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку. Оптимальний рівень фінансування R&D за європейськими стандартами має становити не менше 3 % ВВП із переважною часткою приватного сектора. В Україні цей показник залишається низьким — близько 0,45–0,5 % ВВП, що свідчить про потребу державної підтримки інноваційних процесів та активного залучення приватних інвестицій у наукову сферу.

Поширення електронної комерції, цифрових послуг та електронних грошей створює додаткові виклики для податкової системи. Зростання електронних продажів та цифрових трансакцій унеможливлює повний контроль над податковими надходженнями, оскільки багато операцій не відображаються у звітності або здійснюються через міжнародні платіжні системи. В Україні ця проблема посилюється через значний тіньовий сектор економіки, контрафактні товари та контрабанду. Податкові органи стикаються з труднощами у визначенні місця походження та споживання цифрових товарів і послуг, що призводить до ерозії податкової бази. Крім того, трансферне ціноутворення в межах транснаціональних корпорацій, офшорні фінансові центри, похідні фінансові інструменти та хеджові фонди створюють додаткову асиметрію інформації, що ускладнює визначення об’єктів оподаткування та дозволяє уникати сплати податків. Мобільність фінансового капіталу та зростання іноземної активності резидентів підсилюють податкову конкуренцію та ускладнюють контроль за доходами, отриманими за кордоном.

Крім цього, сучасні виклики включають зростання міжнародних покупок, туризм та відрядження, що сприяють ухиленню від сплати податків із продажу, особливо на товари, які легко переміщуються через кордони. Також значна частина робочої сили, особливо висококваліфіковані фахівці, може працювати за кордоном, що створює додаткові ризики для національної фіскальної

системи. Незважаючи на наявність договорів про уникнення подвійного оподаткування з більш ніж 60 країнами, низький рівень податкової культури та обмежена здатність контролювати доходи з іноземних джерел залишають значні податкові ризики.

В умовах євроінтеграції Україна поступово адаптує своє податкове законодавство до вимог ЄС, узгоджуючи ставки ПДВ, акцизів та податку на прибуток, впроваджуючи правила трансфертного ціноутворення та цифрові сервіси адміністрування. Ці заходи сприяють підвищенню прозорості та передбачуваності податкової системи, підвищують інвестиційну привабливість країни та сприяють детінізації економіки. Війна проти України стала серйозним викликом, змушуючи уряд запроваджувати тимчасові пільги для бізнесу, спрощені процедури звітності та стимулювання підприємницької активності, що допомогло зберегти робочі місця та зменшити соціальні ризики.

У майбутньому українська податкова система має базуватися на принципах прозорості, справедливості та ефективності. Основними напрямами розвитку є спрощення податкових процедур, стимулювання малого та середнього бізнесу, цифровізація адміністрування, детінізація економіки, розвиток інноваційного сектору та посилення міжнародної співпраці у сфері оподаткування. Важливо формувати податкову культуру в суспільстві, щоб платники податків усвідомлювали важливість внеску у розвиток держави. Адаптація податкової системи до глобалізаційних процесів передбачає реформування законодавства, модернізацію інституційного середовища, цифровізацію, інтеграцію у світовий фінансовий простір, створення ефективних механізмів протидії ухиленню від сплати податків та офшорним схемам. Це забезпечить економічне зростання, залучення інвестицій, соціальну справедливість та стійкий розвиток України у XXI столітті.

Список використаних джерел

1. Швабій К.І. Вплив глобалізації на систему оподаткування та податкову політику України. *Стратегічні пріорітети*. №1 (10) 2023. С.137-144. URL: https://www.libr.dp.ua/text/sp2009_1_17.pdf

2. Губанов В.Є.,Ущенко П.Г.,Денисенко Ю.М. Модернізація податкової системи україни в умовах надзвичайних викликів і загроз. *Актуальні проблеми економіки* № 12. Том 2 (270/2), 2023.С.144-156. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/12/12-2.23._topic-Vadym-Gubanov-Pavlo-Ushchenko-Yurii-Denysenkok-144-156.pdf

3. Коровій В.В.Податкова політика країни в умовах глобалізації економіки *Проблеми економіки.* №4 (42). 2019. С. 179-185 URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-4_0-pages-179_185.pdf

КРИВЕЙКО МАРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КМІТЬ ВІРА**, к.е.н,
доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ВПЛИВ ІНСТРУМЕНТІВ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Після повномасштабного вторгнення у 2022 році Україна зіштовхнулась із безпрецедентними соціально-економічними викликами. В умовах воєнного стану пріоритетом стало забезпечення національної безпеки, обороноздатності та підтримання економічної стійкості. Для стабілізації фінансової системи та підтримки бізнесу було оперативно запроваджено низку інструментів податкового регулювання.

Водночас, ці зміни неминуче вплинули на функціонування системи державного фінансового контролю, завданням якого є забезпечення законності та ефективності використання публічних фінансів.

Податковий контроль є ключовим елементом державного фінансового контролю, який включає перевірки, аудит, моніторинг, аналіз діяльності платників податків та оцінку ефективності адміністрування. Його основна мета -забезпечити успішну реалізацію податкової політики та гарантувати повне й ефективне формування доходів державного бюджету. Контроль сфокусований на дотриманні платниками податкових зобов'язань і на виконанні податковими органами своїх законодавчих функцій.

Ефективне податкове регулювання створює передумови для дієвого державного контрольного механізму, оскільки:

- наявність якісного адміністрування податків підвищує податкові надходження, що забезпечує фінансування держави;
- контрольний механізм знижує податкові ризики, як-от: ухилення від виконання податкових зобов’язань, корупція та непрозорість у процесах адміністрування;
- в умовах війни мають визначальне значення гнучкість податкового регулювання, а також рівень цифровізації [1].

Інструменти податкового регулювання, запроваджені після 24 лютого 2022 року, можна умовно розділити на кілька категорій (табл. 1).

Таблиця 1 - **Вплив інструментів податкового регулювання на ефективність державного фінансового контролю під час воєнного стану**

Напрям регулювання	Зміст	Очікуваний вплив на державний фінансовий контроль
Податкові пільги та спрощення	Розширення кола платників ЄП за спрощеною системою 2%, тимчасове звільнення від ПДВ та мита	Звуження податкової бази, зростання ризику нецільового використання пільг та тіньових схем
Мораторії на перевірки	Заборона на проведення планових та позапланових податкових	Накопичення податкових ризиків, зростання податкового боргу,

Напрям регулювання	Зміст	Очікуваний вплив на державний фінансовий контроль
	перевірок	зниження рівня виявлення порушень
Зміни в адмініструванні податків	Відтермінування сплати податків, спрощення процедур декларування, удосконалення цифрових сервісів	Зниження навантаження на сумлінних платників, перехід до ризик-орієнтованого контролю

Податкові інструменти, запроваджені в умовах воєнного стану, зокрема, мораторій на перевірки та пільгові режими, призвели до трансформації методів фінансового контролю та зміни його фіскальної ефективності. Аналіз результатів контрольно-перевірочної роботи Державної податкової служби України упродовж 2022–2024 рр. демонструє цей вплив (рис. 1).

Поступове скасування мораторію призвело до загального зростання інтенсивності контрольних заходів. Загальна кількість перевірок зросла на 20% з 41618 у 2023 р. до 49774 у 2024 р., що відображає часткове відновлення контрольних функцій ДПС [3].

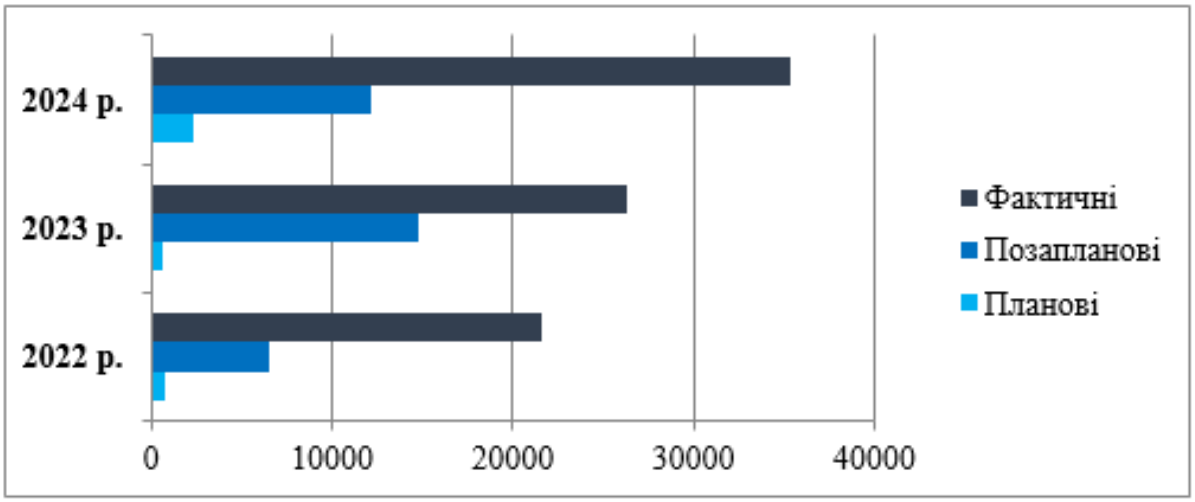


Рис. 1. Динаміка кількості податкових перевірок у 2022–2024 рр. [2,3]

Кількість планових перевірок зросла найбільш суттєво — на 307% (до 2 302 у 2024 р. у порівнянні з 566 у 2023 р.). Це свідчить про зміщення фокусу на ризик-орієнтований аналіз і відновлення систематичного контролю за найбільшими платниками. Натомість кількість позапланових перевірок, навпаки, скоротилася на 18%, що є прямим наслідком законодавчих обмежень, встановлених під час воєнного стану. Кількість фактичних перевірок зросла на 34%, забезпечуючи контроль за готівковим обігом.

Зниження фізичного контролю було компенсовано зростанням ефективності вибіркового контролю. Загальна сума донарахувань за результатами перевірок зросла на з 45,9 млрд грн у 2023 р. до 123,8 млрд грн у 2024 р. Зростання донарахувань свідчить, що мораторій спричинив накопичення податкових ризиків і масштабів порушень у період ослаблення контролю [3].

Структура порушень вказує на ключові зони ризику, що потребують посиленого контролю (рис. 2). Найбільша частка донарахувань у розмірі 82,3 млрд грн припадає на «Інші платежі», у тому числі штрафні санкції за порушення порядку ведення розрахунків суб'єктів грального бізнесу в інтернет-казино. Донарахування за податок на додану вартість склали 18,1 млрд грн, що демонструє збереження високого фіскального ризику, пов'язаного з незаконними схемами формування податкового кредиту.

Однак, найбільш критичним показником ефективності контролю є не сума донарахувань, а фактична сплата до бюджету. У 2024 році було зафіксовано суттєве зростання обсягу узгоджених податкових зобов'язань до 39 422,3 млн грн, що на 245% перевищує показник 2023 року.

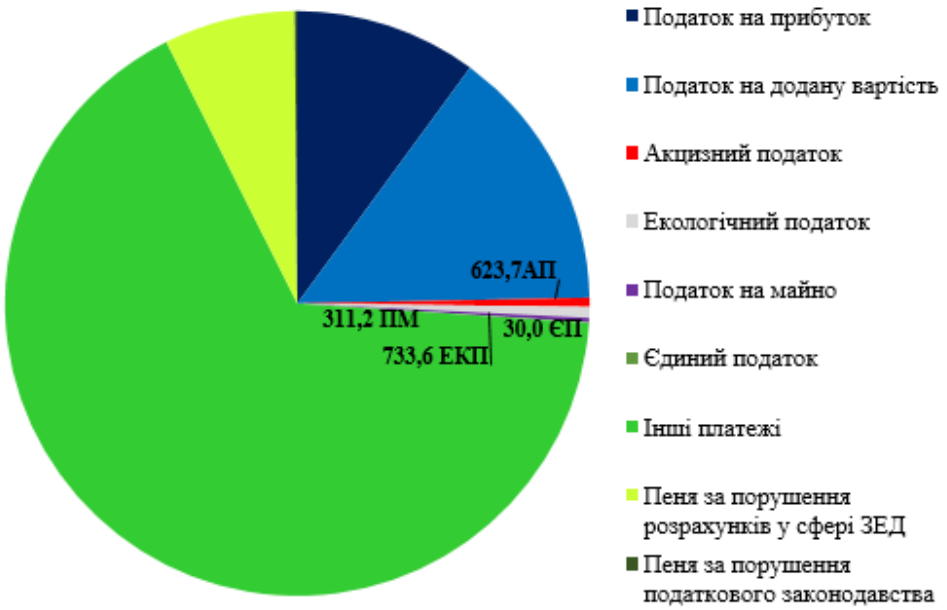


Рис. 2. Структура нарахувань податків, зборів та інших платежів у млн. грн. за результатами перевірок у 2024 р. [3]

Водночас, фактична сплата до бюджету за цей період склала лише 4 103,9 млн грн, що, незважаючи на приріст у 93% до попереднього року, вказує на незначну частку реальних надходжень від загальної суми донарахувань.

Таким чином, інструменти податкового регулювання, впроваджені в умовах воєнного стану, відіграли ключову роль у підтримці економічної стійкості держави, водночас, спричинивши тимчасове зниження ефективності державного фінансового контролю. Для підвищення результативності контролю доцільно посилити аналітичну складову, розширити автоматизацію процесів та вдосконалити моніторинг ефективності податкових пільг.

Список використаних джерел:

1. Александрова, М. М., Довгалюк, В. В. Пріоритети підвищення ефективності податкового контролю в Україні. *Економічний простір*. 2021. №171. С. 68–72.
2. Публічний звіт ДПС за 2023 рік. Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/791153.html
3. Публічний звіт ДПС за 2024 рік. Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/888084.html

КРІЛЬ ТАРАС, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КМІТЬ ВІРА**, к.е.н, доцент,
кафедра фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну докорінно змінило умови функціонування фінансово-кредитної системи держави, поставивши уряд перед безпрецедентними викликами у сфері бюджетного та податкового регулювання. Поглиблення кризових явищ у публічних фінансах, руйнування промислових центрів, зниження економічної активності, міграція населення та зростання оборонних витрат зумовили різке скорочення доходів бюджету і водночас збільшення видатків. У цих умовах податкова політика України стала інструментом виживання економіки та стабілізації фінансової системи. Перші місяці війни позначились реалізацією антикризових рішень, що базувались на принципі гнучкості та дерегуляції, тоді як наступні роки характеризуються поступовим поверненням до фіскальної збалансованості та інтеграції у міжнародні фінансові зобов'язання.

На початковому етапі воєнного стану уряд свідомо відійшов від принципу стабільності податкового законодавства, запровадивши низку ліберальних змін, спрямованих на підтримку бізнесу. Законами України №2118-IX, №2120-IX та №2142-IX [5] (березень 2022 р.) було запроваджено спрощений режим оподаткування: звільнення ФОП 1-2 груп від сплати єдиного податку, розширення кола платників 3 групи із граничним оборотом до 10 млрд грн, запроваджено ставку єдиного податку на рівні 2% від обороту, звільнення від сплати ЄСВ за себе, а також пом'якшення вимог до звітності. Ці заходи допомогли бізнесу адаптуватися в умовах воєнної кризи, зберегти робочі місця та зменшити ризики тінізації економіки.

За даними ДПС, у 2022 році спрощеною системою оподаткування скористалися понад 53,5 тис. юридичних осіб, що забезпечило 9,84 млрд грн надходжень до місцевих бюджетів, на 60% більше, ніж у 2021 році. Розмір тіньового сектору при цьому залишився відносно стабільним – 30-32%, що свідчить про ефективність початкових податкових стимулів [1].

Ефективність податкової політики в умовах війни проявилася у стабілізації макроекономічних показників. Після спаду у 2022 році, у 2023-му податкові надходження збільшилися на 22%. У 2024 році тенденція зростання податкових надходжень продовжилася, так, надходження зросли на 27,5% порівняно із 2023 роком. Питома вага доходів від оподаткування у структурі зведеного бюджету, яка у 2022 році знизилась до 61%, у 2023 впала до 52,8%, проте вже у 2024 відновилася до 58,2%, що свідчить про поступове відновлення податкової бази та зростання ролі внутрішніх джерел фінансування держави [2].

Згортання «надзвичайного» режиму оподаткування стало неминучим етапом фіскальної стабілізації. Законом №3219-IX [4] (червень 2023 р.) було скасовано можливість застосовувати ставку єдиного податку 2% і частково

відновлено перевірки бізнесу. Повернулися вимоги щодо застосування РРО та штрафних санкцій, що засвідчило перехід до докризової моделі оподаткування. При цьому уряд опинився під тиском міжнародних кредиторів, зокрема МВФ, які наполягають на зміцненні доходної бази бюджету. У межах Меморандуму з МВФ від грудня 2023 р. Україна взяла зобов'язання реалізувати Національну стратегію доходів до 2030 року, яка передбачає підвищення ефективності податкового адміністрування, діджиталізацію процесів, удосконалення структури податків і пільг, боротьбу з ухиленням від сплати податків і корупцією [3].

Попри досягнення стабілізації, нинішня податкова політика стикається з низкою ризиків. Зокрема, посилення податкового тиску на фонд оплати праці та споживання, ініційоване наприкінці 2024 року, може мати негативний вплив на ділову активність. Запропоноване збільшення ставок ПДВ і запроваджене підвищення військового збору потенційно може збільшити надходження бюджету, однак може знизити легальну зайнятість і стимулювати зростання частки тіньових зарплат. Додатковим викликом є відставання реформ у сфері податкового контролю: зволікання із реформою митної служби, недосконаліть системи моніторингу ризиків СМКОР і неефективність Бюро економічної безпеки залишають поле для зловживань.

Подальші напрями вдосконалення податкової політики мають ґрунтуватися на принципах прозорості, діджиталізації та деперсоніфікації процесів адміністрування. Необхідним кроком є запровадження презумпції невинуватості платника податків і побудова відносин між бізнесом і державою на засадах комплаєнс-менеджменту, а також розвиток електронних сервісів, які зменшують роль людського чинника та корупційні ризики. Поряд із цим стратегічно важливо реформувати систему оподаткування прибутку підприємств шляхом переходу до податку на виведений капітал, розвивати екологічне оподаткування у відповідності до стандартів ЄС та посилювати регуляторну ефективність майнових і доходних податків.

Отже, податкова політика України в умовах воєнного стану пройшла трансформацію від ліберального антикризового інструменту до інституційно зрілої системи, орієнтованої на фіскальну стійкість і економічне відновлення. Головними її завданнями нині є балансування між потребами держави у фінансуванні оборони й соціальних програм та підтримкою підприємницької активності, забезпечення прозорості адміністрування податків, підвищення ефективності контролю і мінімізація корупційних ризиків. Від того, наскільки вдало Україна зможе реалізувати податкові реформи в рамках Національної стратегії доходів, залежатиме не лише післявоєнна відбудова економіки, а й спроможність держави інтегруватися у європейський фінансово-економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Публічний звіт ДПС за 2022 рік / Офіційний сайт Державної податкової служби України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/657704.html – Опубл. 10 бер. 2023 р. (дата звернення: 22.10.2025).

2. Державний веб-портал бюджету для громадян / Офіційний сайт Міністерства фінансів

України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://openbudget.gov.ua/ (дата звернення: 22.10.2025).
3. Національна стратегія доходів до 2030 року / Офіційний сайт Міністерства фінансів України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (дата звернення: 22.10.2025).
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану : Закон України від 30.06.2023 № 3219-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3219-20 (дата звернення: 22.10.2025).
5. Податкові зміни та пільги на час воєнного стану в Україні / GOLAW. [Електронний ресурс]. / – Режим доступу: https://golaw.ua/ua/insights/publication/podatkovi-zmini-ta-pilgi-na-chas-voyennogo-stanu-v-ukrayini/ – Опубл. 11 квіт. 2022 р. (дата звернення: 22.10.2025).

КРУК ОЛЕНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва,
ІГІН КИРИЛ, здобувач вищої освіти
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ КІБЕРРИЗИКІВ У ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

Сучасна фінансова система України зіткнулася з новими глобальними викликами у сфері кібербезпеки, що зумовлено стрімким розвитком інформаційних технологій та цифровізацією банківських послуг. Зростання кібератак на фінансові установи вимагає формування ефективної системи діагностики кіберризиків, здатної забезпечити стабільність і безперервність функціонування фінансового сектору. Реалізація кіберризиків може призвести до серйозних наслідків, включаючи операційні зупинки, прямі фінансові втрати, регуляторні санкції та втрату довіри клієнтів і інвесторів. Враховуючи, що український ринок страхування кіберризиків перебуває на етапі становлення та представлений незначною кількістю страхових компаній [1], актуалізується потреба в розробленні концептуальних засад діагностики таких ризиків та їх інтеграції у загальну систему управління ризиками фінансових установ.

Створення концептуальних засад діагностики кіберризиків у фінансовій системі України ґрунтується на положеннях Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [2] та регуляторних актах Національного банку України. Особливе значення має Положення НБУ про організацію системи управління ризиками в банках [3], яке визначає загальні вимоги до ідентифікації, оцінки та моніторингу всіх видів банківських ризиків, включаючи операційні ризики, пов'язані з інформаційною безпекою. Розроблені Національним банком України методичні рекомендації щодо управління операційними ризиками [4] безпосередньо включають вимоги до оцінки кіберризиків як складової операційного ризику банківських установ. Зазначені нормативні документи формують правову основу для впровадження системного підходу до діагностики кіберризиків у діяльності фінансових установ.

Діагностика кіберризиків як системний процес включає три взаємопов'язані етапи: ідентифікацію, аналіз ймовірності та оцінку впливу потенційних кіберризиків для фінансових установ.

Етап ідентифікації передбачає комплексне виявлення джерел кіберризиків та полягає у проведенні аудиту інформаційної інфраструктури, аналізі вразливостей програмного забезпечення, оцінці рівня підготовки персоналу та дослідженні зовнішнього середовища. У межах даного етапу відбувається картографування критичних інформаційних активів, ідентифікація точок доступу до мережі та виявлення потенційних векторів атак.

Етап аналізу та оцінки ймовірності реалізації виявлених ризиків включає аналіз історичних даних про кіберінциденти, моніторинг актуальних кіберзагроз у фінансовому секторі та експертну оцінку факторів, що

підвищують привабливість установи для зловмисників. На основі цих даних виконується оцінка ймовірності за допомогою статистичних методів, сценарного аналізу та експертних оцінок для визначення частоти потенційних кіберподій.

Етап оцінки впливу (кваліфікації ризиків) спрямований на визначення потенційних наслідків реалізації кіберризиків для фінансової стійкості організації. На цьому етапі оцінюються можливі прямі та непрямі втрати, включаючи операційні збитки, регуляторні штрафи, репутаційну шкоду та витрати на відновлення. Для цього використовується моделювання різних сценаріїв кіберподій та аналіз їх впливу на ключові показники діяльності банку.

Кіберризики у фінансовій системі класифікуються за джерелами виникнення на внутрішні та зовнішні загрози. Внутрішні загрози пов'язані з діями співробітників, недосконалістю внутрішніх процесів та технічними збоями інформаційних систем. Зовнішні загрози включають цілеспрямовані кібератаки, шкідливе програмне забезпечення та DDoS-атаки на критичну інфраструктуру.

Сучасна методологія діагностики кіберризиків базується на ризик-орієнтованому підході, який передбачає інтеграцію оцінки кіберзагроз у загальну систему управління ризиками фінансової установи та поєднання різних методів. Зокрема, до якісних методів належать експертні опитування, аналіз сценаріїв та матриці ризиків, а до кількісних – статистичний аналіз даних, модель Монте-Карло для оцінки втрат та аналіз вартості активів. Саме тому провідні українські науковці підкреслюють необхідність саме комплексного застосування кількісних та якісних методів оцінки, які дозволяють визначити як ймовірність реалізації кіберризиків, так і масштаби потенційних втрат [5].

Методологія діагностики включає використання індикаторів раннього попередження, які дозволяють виявляти аномальну активність в інформаційних системах банку. Особлива увага приділяється аналізу поведінкових патернів користувачів та моніторингу критичних бізнес-процесів. Ефективна діагностика вимагає постійного оновлення методик відповідно до еволюції кіберзагроз.

Практична реалізація діагностики кіберризиків потребує комплексного інструментарію, що включає технічні засоби моніторингу, аналітичні платформи та процедурні механізми. Технічна складова охоплює системи виявлення вторгнень, засоби аналізу мережевого трафіку та інструменти моніторингу цілісності даних. Процедурна складова включає регламенти реагування на інциденти, політики інформаційної безпеки та програми навчання персоналу.

Аналітичні інструменти діагностики базуються на технологіях штучного інтелекту та машинного навчання, які дозволяють автоматизувати процес виявлення аномалій та прогнозувати потенційні кібератаки. Важливим компонентом є системи управління інцидентами інформаційної безпеки, які забезпечують централізований збір та аналіз даних про кіберзагрози.

Системна модель діагностики кіберризиків передбачає її інтеграцію у

загальну систему управління ризиками фінансової установи, що забезпечує комплексний підхід до оцінки впливу кіберзагроз на різні аспекти діяльності банку, включаючи кредитний ризик, операційний ризик та ризик репутації. Інтеграція дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів на заходи кібербезпеки та підвищити ефективність управління ризиками.

Система діагностики повинна забезпечувати регулярну звітність перед органами управління банку та регуляторними органами. Звітність включає інформацію про виявлені кіберзагрози, результати оцінки ризиків та ефективність заходів захисту. Особливе значення має координація з Національним банком України в рамках системи фінансового моніторингу.

Подальший розвиток концептуальних засад діагностики кіберризиків має враховувати глобальні тенденції цифровізації фінансових послуг та еволюцію кіберзагроз. Перспективними напрямами є впровадження технологій блокчейн для забезпечення цілісності даних, розширення використання штучного інтелекту для прогнозування кібератак та розвиток міжгалузевого обміну інформацією про кіберзагрози. Важливим завданням залишається гармонізація українських стандартів кібербезпеки з міжнародними вимогами, зокрема стандартами Європейського союзу. Реалізація запропонованих концептуальних засад сприятиме не лише інтеграції української фінансової системи у європейський фінансовий простір, але й суттєвому підвищенню її стійкості до сучасних кіберзагроз, що є запорукою фінансової безпеки та стабільності держави.

Список використаних джерел:

1. Попович Д., Бундз Н., Іванків В. Проблеми та перспективи розвитку страхування кіберризиків на національному ринку. *Молодий вчений*. 2023. 4(116). С. 168-172. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-33.

2. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. № 2163. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 45. Ст. 403.

3. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 р. № 64. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#n16 (дата звернення: 10.09.2025).

4. Методичні рекомендації щодо управління операційним ризиком (у тому числі кіберризиком та безперервністю діяльності) та забезпечення зберігання інформації про клієнтів об'єктами платіжної інфраструктури. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/metodichni-rekomendatsiyi-schodo-upravlinnya-operatsiynim-rizikom-u-tomu-chisli-kiberrizikom-ta-bezperervnistyu-diyalnosti-ta-zabezpechennya-zberigannya-informatsiyi-pro-kliyentiv-obyektami-platijnoyi-infrastrukturi (дата звернення: 10.09.2025).

5. Палко Д.В., Мирутенко Л.В. Метод комплексної оцінки ризиків кібербезпеки в розподілених інформаційних системах. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2024. № 2(26). С. 487-502. DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.26.731.

КУЦЕПАЛОВА КАРІНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник –**АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ**, д.е.н, професорка,
професорка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ СТРАХОВИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасний страховий ринок функціонує в умовах постійних змін та високої невизначеності, що вимагає від страхових компаній здатності забезпечувати стабільність і надійність своєї діяльності. Важливим фактором довготривалого розвитку є фінансова стійкість, яка дозволяє страховикам витримувати кризові явища, підтримувати репутацію та гарантувати виконання зобов'язань. В умовах економічної нестабільності, зростання ризиків та високої конкуренції ключове значення набувають методи оцінки та управління стійкістю, що дозволяють своєчасно адаптувати фінансові стратегії та підтримувати баланс між ресурсами і ризиками. Використання комплексних підходів до оцінки та контролю фінансового стану сприяє зміцненню позицій страховика та довгостроковій стабільності його діяльності.

Фінансова стійкість страхових компаній – це здатність ефективно виконувати свої фінансові зобов'язання перед клієнтами, партнерами та державою, зберігаючи конкурентоспроможність і фінансову стабільність навіть в умовах кризових ситуацій. Вона є базовим показником надійності страховика, від якого залежить довіра клієнтів і розвиток страхового бізнесу [3].

Щодо оцінки фінансової стійкості страхових компаній, то Закон України «Про страхування» встановлює чіткі вимоги до фінансової стійкості страховика, зокрема через мінімальний розмір статутного капіталу та обов'язковий запас платоспроможності. Згідно зі статтею 30, для страховиків, які здійснюють інші види страхування, ніж страхування життя, статутний капітал повинен становити еквівалент 1 млн євро, а для страховиків життя — 10 млн євро. Закон також передбачає, що фактичний запас платоспроможності (нетто-активи), розрахований як різниця між активами (за вирахуванням нематеріальних активів) та зобов'язаннями, завжди має перевищувати нормативний запас платоспроможності, який обчислюється на основі премій та виплат або резервів довгострокових зобов'язань [1]. Сучасні зміни в регулюванні доповнюють ці вимоги нормами щодо достатності капіталу, ризиковості операцій і обмеженнями на врахування субординованого боргу та відстрочених витрат, що робить механізм оцінки фінансової стійкості страховика більш гнучким і ризикорозумним.

Водночас один із найбільш поширених і надійних підходів до оцінки фінансової стійкості ґрунтується на розрахунку системи відносних показників. Саме коефіцієнтний аналіз дозволяє всебічно охарактеризувати структуру джерел фінансування, співвідношення власних і залучених коштів, рівень фінансового ризику та можливості страховика забезпечувати стабільність

розвитку у довгостроковій перспективі. Використання таких коефіцієнтів, як автономії, фінансової залежності, маневреності власного капіталу та інших, дає змогу не лише визначити поточний стан, а й оцінити його здатність протистояти зовнішнім викликам та підтримувати ефективну діяльність [2].

Однак сама по собі оцінка не може повною мірою забезпечити стабільність діяльності страховика. Для досягнення реальної фінансової стійкості важливим є впровадження дієвого механізму управління фінансовою стійкістю, який поєднує комплекс важелів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на підтримання оптимального рівня платоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища (рисунок 1).



Рисунок 1. Механізм управління фінансовою стійкістю страховика. Удосконалено автором на основі [4].

Цей механізм ґрунтується не лише на дотриманні законодавчих вимог чи проведенні коефіцієнтного аналізу, але й на комплексному механізмі управління. Він включає сукупність взаємопов'язаних систем — від

зовнішнього регулювання та управлінських важелів до інструментів і методів фінансового прогнозування. Важливо підкреслити, що сучасний підхід доповнюється системою цифрової аналітики та моніторингу, яка забезпечує використання новітніх технологій для прогнозування ризиків, підвищення прозорості та оперативності прийняття управлінських рішень. Це створює передумови для більшої прозорості, оперативності та гнучкості управлінських рішень, що особливо важливо в умовах нестабільності фінансових ринків.

Отже, методи оцінки та управління фінансовою стійкістю страховика сьогодні виходять за межі формального дотримання нормативів. Вони стають комплексним інструментом, який поєднує аналіз, прогнозування та управлінські рішення, здатні забезпечити гнучкість і стабільність навіть в умовах нестабільної економіки. Ефективність цього процесу визначається налагодженим механізмом управління, що включає взаємодію зовнішнього регулювання, внутрішніх важелів та інструментів, методів прогнозування й сучасних цифрових технологій. Саме така інтегрована система дозволяє страховим компаніям не лише підтримувати фінансову рівновагу, а й формувати стратегії довготривалого розвитку та посилювати конкурентні позиції на ринку.

Список використаних джерел:

1. Про страхування: Закон України від 18.11.2021. № 1909-IX. *Відомості Верховної Ради України (ВВР*), 2023, №№ 12-13, ст.28. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text
2. Вівчар О.Й., Кос Т.Ю. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений.* № 4 (116). 2023 р. С. 115-119
3. Масюк Ю.В., Грабчук О.М., Жовтяк С.В., Пасько А.Д. Фінансова стійкість страхової компанії: синергетичний підхід в управлінні грошовими потоками та капіталом. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету.* 2024. №2(9). С. 119-124
4. Балицька М.В. Основні принципи та механізм управління фінансовою стійкістю страхової організації. *Інвестиції: практика та досвід*. №19. 2026. С. 61-64

КУЦЕПАЛОВА КАРІНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ТКАЧУК НАТАЛІЯ,** к.е.н., доцентка,
доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніла Юзькова,
м. Хмельницький

СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМИ РЕСУРСАМИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

Депозитні ресурси складають основу ресурсної бази банків і безпосередньо визначають можливості їх кредитної та інвестиційної діяльності. Нестабільність фінансового середовища на сьогодні, коливання валютних курсів, інфляційні ризики та підвищена конкуренція за вільні кошти населення та бізнесу загострюють проблему їх ефективного залучення. Традиційні методи управління депозитною базою в достатній мірі не відповідають сучасним умовам, оскільки переважно орієнтовані на короткострокові вклади та стандартні процентні ставки, що підвищує залежність банків від кон'юнктури ринку. Саме тому особливої актуальності набувають сучасні підходи управління депозитними ресурсами, які враховують тенденції цифровізації банківських послуг, поведінкову зміну вкладників і необхідність збалансування вартості та строковості залучених ресурсів.

На нашу думку, задля кращого розуміння специфіки управління депозитними ресурсами доцільно розглянути структуру й динаміку ресурсної бази комерційних банків упродовж 2022-2024 рр. та місце залучених ресурсів у ній (табл. 1).

Таблиця 1 – **Обсяги ресурсної бази банківської системи України у 2022-2024рр. (млрд грн)***

Показники	Роки			Темп приросту 2024 до 2022 р. (%)	Темп приросту 2024 до 2023 р. (%)
	2022	2023	2024		
1. Зобов'язання банків	2135,8	2648,0	3046,6	45,64	15,05
- частка в ресурсній базі, %	78,61	89,92	89,21	13,48	-0,79
1.1. залучені ресурси	1875,9	2405,7	2780,0	48,20	15,56
- частка в ресурсній базі, %	69,05	81,69	81,41	17,89	-0,34
1.2. запозичені ресурси	259,9	242,3	266,6	2,58	10,03
- частка в ресурсній базі, %	9,57	8,23	7,81	-18,39	-5,1
2. Власний капітал	215,8	296,0	368,7	70,85	24,56
- частка в ресурсній базі, %	7,94	10,05	10,8	35,98	7,46
3.Ресурсна база банків	2716,8	2945,0	3414,9	25,7	15,96

*Примітка. Розраховано автором за даними [1]

Як видно з наведених у табл. 1 даних, у структурі ресурсної бази банків України простежується зростання як власного капіталу, так і зобов'язань, що загалом свідчить про посилення фінансового потенціалу банківської системи. Однак визначальним елементом ресурсної бази залишаються саме залучені

ресурси банків, адже їхня частка зросла з 69,05 % у 2022 р. до понад 81 % у 2023–2024 рр., забезпечуючи основний приріст ресурсної бази та формуючи основу пасивів комерційних банків. З одного боку, це підтверджує довіру до банківської системи України та її здатність акумулювати значні фінансові потоки; з іншого боку - концентрація банків виключно на залучених ресурсах потребує більш зваженої політики та сучасних методів управління.

Варто зауважити, що сьогодні методи управління депозитними ресурсами банків повинні застосовуватися менеджерами з врахуванням взаємозв'язку депозитної та кредитної політики банку, оскільки саме їх узгодженість за строками, обсягами й відсотковими ставками забезпечує стабільність діяльності. Депозитна політика відображає стратегічні та тактичні пріоритети банку, впливаючи на рівень ліквідності та можливості залучення ресурсів як на міжбанківському ринку, так і в НБУ. Вона передбачає формування широкого спектра якісних депозитних продуктів, серед яких ключову роль відіграють строкові депозити як найбільш прогнозовані та надійні. У підсумку ефективність депозитної політики визначає стійкість ресурсної бази та конкурентоспроможність банку на фінансовому ринку [2].

Диверсифікація депозитної бази є одним із ключових «класичних» підходів до управління ресурсами комерційного банку, спрямованим на зниження ризику надмірної залежності від окремих груп вкладників чи конкретних сегментів ринку. Оптимальне поєднання коштів фізичних і юридичних осіб, строкових та поточних депозитів, великих корпоративних і дрібних роздрібних внесків забезпечує більшу стійкість банку до коливань ліквідності та раптових відтоків. Завдяки такому підходу зменшується концентраційний ризик, підвищується прогнозованість грошових потоків і знижується вартість фондування. Наукові дослідження підкреслюють, що диверсифікована депозитна структура сприяє збереженню довіри вкладників, підтримує стабільність фінансової системи та створює основу для більш ефективного активного управління ресурсами банку [3].

Разом з тим, сучасні підходи управління депозитними ресурсами банків усе більше зумовлюються процесами цифровізації, які трансформують класичні механізми залучення й утримання клієнтів та створюють нові можливості для підвищення ефективності банківської діяльності. В цьому контексті активна роль цифрових каналів і фінтех-партнерств полягає у формуванні інноваційного середовища, що сприяє розширенню клієнтської бази, оптимізації витрат і забезпеченню стійкості депозитної бази. Використання мобільного та інтернет-банкінгу, сервісів відкритого банкінгу, цифрових гаманців і віддаленої ідентифікації підвищує зручність для вкладників та стимулює зростання обсягів депозитів у роздрібному сегменті [4]. Співпраця банків із фінтех-компаніями дозволяє оперативно впроваджувати нові продукти й сервіси, знижувати залежність від великих корпоративних внесків та забезпечувати конкурентні переваги у фінансовій системі, яка швидко адаптується до цифрових трансформацій.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективне управління депозитними

ресурсами виступає ключовою умовою стабільності та конкурентоспроможності банківської системи України. Залучені кошти залишаються основою формування ресурсної бази, водночас їхня зростаюча роль потребує гнучкої та збалансованої депозитної політики, яка повинна враховувати строковість, вартість і ризики. Сучасні тенденції акцентують увагу на диверсифікації депозитної структури та активному використанні цифрових технологій і фінтех-рішень, що дозволяє не лише розширювати клієнтську базу, а й зміцнювати довіру вкладників і підвищувати стійкість банків до викликів нестабільного фінансового середовища.

Список використаних джерел:

1. Основні показники діяльності банків України. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators_Banks_2025-08-01.xlsx

2. Хромушина Л.А. Депозитна політика комерційних банків та її реалізація на регіональному рівні. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. С. 775-779

3. Naz Koont, Tano Santos, and Luigi Zingales. Destabilizing Digital «Bank Walks». *BFI Working Paper*. 2024. 5p. URL: https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2024/07/BFI_WP_2024-79.pdf

4. Єсіна О.Г. Розвиток цифрових фінансових технологій у банківській сфері. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. №7. URL: https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-08-01/2023-7-08-01

ЛАРІОНОВА КАТЕРИНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У період військових дій іпотечне кредитування трансформується з традиційного банківського продукту в критично важливий механізм соціально-економічного відновлення України. Руйнування значної частини житлової інфраструктури, масштабні внутрішні міграційні процеси та нагальна потреба створення гідних побутових умов формують запит на доступні фінансові рішення у сфері нерухомості. Іпотека за таких обставин перетворюється на багатофункціональний інструмент національної політики. Вона одночасно розв'язує гостру житлову кризу та активізує економічні процеси – надає імпульс будівельному сектору, генерує зайнятість та каталізує відновлення регіональних економічних систем. Проте реалії сьогодення створюють суттєві перешкоди для функціонування іпотечного ринку. Підвищені фінансові ризики, макроекономічна турбулентність і скорочення купівельної спроможності населення роблять іпотечні послуги практично недосяжними без активної участі держави. Урядові програми підтримки іпотечного кредитування в цих умовах набувають стратегічного характеру. Вони запобігають поглибленню соціальної напруженості, забезпечують збереження людських ресурсів та створюють фундамент для майбутньої національної відбудови.

Слід підкреслити, що широкомасштабні бойові дії призвели до глибинних соціально-економічних трансформацій, що докорінно змінили механізми функціонування іпотечного сектору. Найбільш суттєвими виявилися модифікації у співвідношенні проблемних кредитів до загального портфеля та обсязі сформованих банківських резервів. Порівняльний аналіз з довоєнним 2021 роком засвідчує зростання цих показників на 10%, що в абсолютних цифрах складає близько 3 млрд грн – беззаперечний доказ загострення кризових процесів у житловому кредитуванні. Від початку вересня 2022 року фіксуються симптоми поступового пожвавлення іпотечної діяльності, переважно завдяки запуску урядових ініціатив фінансового сприяння – програми «єОселя».

Однак вже з жовтня 2024 року темпи кредитування демонструють тенденцію до уповільнення через вплив двох принципових факторів. Перший фактор пов'язується з трансформацією стратегії провідного оператора програми – Укрфінжитло, що переглянуло параметри надання кредитних ресурсів. Стратегічним орієнтиром стало нарощування частки фінансування первинного ринку, навіть ціною скорочення підтримки купівлі готових об'єктів нерухомості. Зміни в програмі передбачали введення максимального вікового ліміту для житлових об'єктів – не більше трьох років (за виключенням окремих регіонів та особливих положень для внутрішньо переміщених громадян),

зниження величини авансового платежу до 10% для молодих позичальників, а також підвищення відсоткових ставок по завершенні десятирічного терміну кредитування.

«Паралельно розширився перелік акредитованих забудовників – на сьогодні програма охоплює 201 житловий комплекс від 91 будівельної компанії. Другим гальмівним фактором став рецидив хронічної проблеми Укрфінжитло – дефіцит фінансових ресурсів для реалізації програмних зобов'язань» [1].

При проведенні міжнародного аналітичного зіставлення, особливо з європейськими державами, де пропорція іпотечного кредитування відносно ВВП варіюється в межах 40-60%, відповідний індикатор для України демонструє катастрофічно низький рівень – приблизно 1%. На функціональність національного іпотечного ринку здійснює вплив система взаємозалежних чинників, де ключовими виступають: рівень інфляційних процесів, актуальний стан і прогнози розвитку будівельного сектору, міграційна динаміка, коливання вартості житлової нерухомості та купівельна спроможність громадян.

Територіальний розподіл іпотечних позик протягом 2022-2024 років продемонстрував максимальну акумуляцію в столичному регіоні та Київській області, а також у Рівненській, Вінницькій та Львівській областях. Варто зазначити, що на завершення 2024 року сукупний фінансовий обсяг наданих житлових кредитів не лише перевершив параметри попереднього періоду, але й показники довоєнного 2021 року, який визначався як найрезультативніший етап галузевого розвитку. Проте слід акцентувати, що іпотечне кредитування реалізується практично винятково через програму «єОселя», тоді як кількість позик поза цією ініціативою становить незначну частку.

Коло фінансових установ-учасників програми протягом 2024 року розширилося до одинадцяти (порівняно з 5 банками у 2022 році та 7 банками у 2023 році), проте деякі нові учасники досі надали поодинокі позики за цією програмою, а АТ «Радабанк» не оформив жодного кредиту. Відтак у 2024 році понад 90% кредитних видач за програмою «єОселя» зосереджено в трьох державних банківських установах: АТ «Ощадбанк» оформив 3037 кредитів (35,7%) на загальну суму 4974 млн грн, АТ КБ «ПриватБанк» – 2358 позик (27,7%) на суму 3855 млн грн, АТ «Укргазбанк» – 2221 кредит (26,1%) на суму 3942 млн грн. Зокрема, варто підкреслити, що від початку 2024 року українські громадяни оформили 8515 кредитів на 14,6 млрд грн для придбання житла виключно в межах програми «єОселя» [2].

Майбутні траєкторії еволюції іпотечного кредитування в Україні відзначаються значною непередбачуваністю через збереження військових загроз, обмеженість фінансових ресурсів для забезпечення урядових ініціатив та низький рівень проникнення іпотеки (приблизно 1% від ВВП на противагу 40-60% у європейських державах). Міжнародна практика представляє спектр рішень (табл. 1), які можна адаптувати до української специфіки як протягом військового періоду, так і в поствоєнний час. Серед них – механізми

стимулювання попиту та пропозиції, розбудова фондових механізмів, субсидійна підтримка, гарантійні схеми для інвесторів та інноваційні партнерські моделі.

Таблиця 1 - **Шляхи удосконалення іпотечного кредитування на основі іноземного досвіду**

Напрям удосконалення	Суть пропозиції	Очікуваний ефект
Цільове кредитування на придбання енергоефектив-ного житла	Зниження процентної ставки для «зелених» будинків (прикладом такої практики виступає Німеччина)	Підтримка сталого розвитку економіки України
Створення онлайн-платформи для швидкого порівняння іпотечних продуктів	Платформи типу Rocket Mortgage (прикладом такої практики виступає США)	Збільшення конкуренції та прозорості в механізмі іпотечного кредитування, залучення нових клієнтів
Іпотечне кредитування на умовах оренди з правом викупу (rent-to-own)	Плата за оренду житла дорівнює або перевищує можливому одномісячному внеску за взятий іпотечний кредит, тому досить актуальним було б орендувати квартиру з правом її викупу у майбутньому. Дана пропозиція досить актуальна для молоді (прикладом такої практики виступає Велика Британія та США)	Залучення до іпотечного кредитування насамперед молодих людей, які не мають достатньо коштів для першого внеску. Досить актуальним було б у післявоєнний період.
Гібридна модель з пайовою участю банку	У цій моделі, банківська установа або держава не просто надає кредит, а фактично стає співвласником частини житла. Наприклад, банк фінансує 20–30% вартості житла без нарахування процентів, а позичальник покриває решту вартості через класичну іпотеку. У майбутньому, при продажі або повному викупі житла, банківська установа отримує частину прибутку пропорційно своїй частці (дана модель поширена у Великій Британії, Канаді та Австралії)	Ця модель знижує початкове фінансове навантаження на позичальника, дозволяє купити житло без великого першого внеску та відкриває ринок іпотеки для молоді та малозабезпечених сімей. В умовах України ця модель може бути перспективною для стимулювання доступного житла у співпраці з міжнародними донора-ми або державними фондами

Модернізація іпотечного кредитування в Україні становить не тільки нагальну потребу, а й стратегічний пріоритет у рамках поствоєнної реконструкції держави. Визначені напрями дають змогу одночасно розширити житлові можливості населення та знизити ризики, породжені військовим станом, гарантувати фінансову стабільність банківських установ і прискорити

регенерацію житлового сектору, а також активізують розвиток пов'язаних економічних галузей, насамперед у поствоєнному періоді, коли пріоритетним завданням стане відбудова житлової інфраструктури. Ефективне впровадження зазначених заходів сприятиме наближенню України до європейських стандартів іпотечного фінансування.

Список використаних джерел:

1. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 року. *Національний банк України.* 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku

2. Кльоц І. О. Ринок іпотечного кредитування в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 105-111. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/890

ЛІТВІНОВА ЛОЛІТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – СЕРГЄЄВА ОЛЕНА, к.е.н, доцент
кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА БЕЗПЕКУ МІЖНАРОДНИХ БАНКІВСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ

У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків та зростаючої інтеграції банківських систем різних країн особливого значення набуває питання забезпечення безпеки міжнародних банківських операцій. Податкова політика держав виступає одним із ключових чинників, що прямо чи опосередковано впливають на рівень фінансової стабільності, прозорості та захищеності транзакцій.

З одного боку, податкова гармонізація та міжнародні стандарти сприяють зменшенню ризиків відмивання коштів, ухилення від сплати податків і фінансування тіньових операцій. З іншого – надмірний податковий тиск або відсутність єдиних підходів у регулюванні створюють загрозу для інвестиційного клімату та можуть стимулювати використання офшорних схем. [2, с. 70]

Актуальність проблеми також зумовлюється активним розвитком цифрових фінансових технологій і появою нових викликів у сфері кібербезпеки, що вимагає комплексного аналізу взаємозв'язку між податковими механізмами та безпекою міжнародних банківських операцій. [3, с. 133]

Податкова політика посідає ключове місце у системі фінансового регулювання, оскільки вона визначає умови формування державних доходів і водночас впливає на інвестиційні процеси, фінансову стабільність та довіру до банківської системи. У контексті міжнародних банківських операцій податкова політика виконує не лише фіскальну, а й регулятивну функцію, формуючи правила прозорості, контролю та обміну інформацією між країнами. Безпека міжнародних банківських операцій розглядається як комплекс заходів, спрямованих на захист фінансових транзакцій від шахрайства, ухилення від оподаткування, відмивання коштів і фінансування тероризму. Вона включає як технічні механізми захисту, так і правові та організаційні інструменти. Таким чином, теоретичні засади взаємозв'язку податкової політики та банківської безпеки полягають у тому, що ефективні податкові механізми можуть стати важливим інструментом протидії глобальним фінансовим ризикам, тоді як недосконаліть податкового регулювання створює додаткові загрози для стабільності міжнародної банківської діяльності. [5, с. 166]

Податкова політика безпосередньо впливає на рівень безпеки міжнародних банківських операцій, оскільки саме вона визначає умови здійснення фінансових транзакцій, прозорість їх проведення та рівень контролю за рухом капіталу. Гармонізація податкових правил між країнами сприяє зменшенню ризиків використання банківських інститутів для відмивання коштів або ухилення від оподаткування, адже забезпечує єдиний підхід до розкриття

інформації та взаємного обміну даними. У той же час податкові пільги та використання офшорних юрисдикцій часто створюють загрози для фінансової безпеки, оскільки вони дають змогу виводити капітали поза межі правового регулювання та приховувати справжніх власників коштів. Високий рівень податкового тиску у деяких країнах також може негативно позначатися на стабільності міжнародних операцій, стимулюючи компанії та фізичних осіб шукати шляхи мінімізації податкових зобов'язань, у тому числі за допомогою сумнівних схем. Таким чином, податкова політика може виступати як чинником зміцнення безпеки міжнародних банківських операцій, так і джерелом додаткових ризиків, що потребує ретельного регулювання та міжнародної координації. [4, с. 110]

Сучасні виклики у сфері податкової політики та безпеки міжнародних банківських операцій значною мірою зумовлені розвитком цифрових фінансових технологій та глобалізацією банківських послуг. Зростання популярності електронних платежів, криптовалют та фінтех-платформ створює нові можливості для оптимізації міжнародних транзакцій, але водночас підвищує ризики ухилення від оподаткування та використання новітніх інструментів для відмивання коштів. У цих умовах особливого значення набувають міжнародні стандарти, такі як рекомендації FATF, план дій BEPS та система автоматичного обміну податковою інформацією CRS, які спрямовані на підвищення прозорості фінансових потоків та запобігання тіньовим схемам. Водночас країни стикаються з труднощами у впровадженні єдиних механізмів регулювання, оскільки національні інтереси та різні рівні економічного розвитку ускладнюють досягнення консенсусу. Додатковим викликом виступає кібербезпека, адже зростаюча кількість кібератак на банківські системи загрожує не лише фінансовій стабільності, а й довірі до міжнародних операцій загалом. У результаті взаємозв'язок між податковою політикою та безпекою банківських операцій потребує постійного перегляду та адаптації до нових реалій світової економіки. [1, с. 28]

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що податкова політика є важливим чинником, який безпосередньо впливає на безпеку міжнародних банківських операцій. Вона може виступати як інструментом зміцнення прозорості та фінансової стабільності, так і джерелом додаткових ризиків у разі її недосконалості або надмірної зарегульованості. Ефективні механізми податкового регулювання сприяють запобіганню ухиленню від сплати податків, боротьбі з відмиванням коштів і фінансуванням тіньової діяльності, тоді як офшорні практики, податкові лазівки та відсутність міжнародної координації створюють серйозні загрози для фінансової безпеки. У сучасних умовах цифровізації та розвитку фінансових технологій питання гармонізації податкових правил, дотримання міжнародних стандартів і посилення кіберзахисту набувають першочергового значення.

Разом із тим важливо підкреслити, що ефективність податкової політики у сфері міжнародних банківських операцій можлива лише за умови тісної співпраці держав, банківських інститутів та міжнародних організацій.

Вироблення єдиних підходів до оподаткування транснаціональних фінансових потоків та узгодження регуляторних практик дозволить мінімізувати ризики та підвищити довіру до глобальної фінансової системи. Особливу увагу слід приділяти створенню механізмів адаптації податкової політики до нових викликів, зокрема поширення криптовалют і віртуальних активів, що відкривають як нові можливості, так і додаткові ризики для безпеки банківських операцій.

Таким чином, удосконалення податкової політики в поєднанні з ефективною міжнародною співпрацею, впровадження сучасних стандартів прозорості та активне використання технологічних інновацій є необхідними передумовами підвищення безпеки та стабільності міжнародних банківських операцій у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Вінницька О., Чвертко Л. Податковий контроль як елемент взаємодії платників податків та податкових органів. Економічні горизонти. 2024. № 2- 3(28). С. 24–34. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.304728

2. Войтенко К.Ю., Гбур З.В. Фінансова безпека в умовах воєнного стану. Теоретичні та практичні дослідження в галузі гуманітарних і природничих наук: мате ріали науково практичної конференції. Матеріали науково практичної конференції (м. Запоріжжя, 24—25 лютого 2023 р.). Одеса: Видавництво "Молодий вчений",2023. С. 69—72.

3. Гаврилюк В. Ю. Теоретичні засади та ключові принципи визначення сутності податкового контролю. Молодий вчений. 2023. №5 (117). С. 132-137.

4. Грищук Г.В., Чепіль С.О. Податковий контроль як інструмент протидії тіньовій економіці в Україні. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. *2024.* Вип. 2 (74). С.100-107. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-13

5. Квач Я. П., Князькова В. Я., Федоренко С. О. Податковий контроль в Україні: фіскальна ефективність та шляхи вдосконалення. Науковий погляд*:* економіка та управління. 2018. № 1. С. 165-170.

6. Сухоруков А.І. Проблеми фінансової безпеки України : монографія. Київ: НІМБП, 2004. 117.

МАРЧЕНКОВА СОФІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник - **ГРИЦЕНКО ОЛЬГА**, к.е.н., доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

БЮДЖЕТНИЙ ДЕФІЦИТ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Проблематика такої економічної категорії як бюджетний дефіцит посідає вагоме місце у системі державних фінансів. Для України питання збалансованого бюджету набуло підвищеного значення у часи зовнішніх шоків та внутрішніх потрясінь. Зростання державних видатків на оборонний сектор значно вплинуло на розподілення бюджету в цілому та на фінансування інших сфер економічної діяльності. Одним із питань сьогодення постає відтік робочої сили та внаслідок чого, зниження податкових надходжень у бюджет. Водночас ефективне управління бюджетним дефіцитом є визначальним фактором стану економіки країни та показує її вміння адаптуватися да складних та непередбачуваних змін.

Метою нашого дослідження є розкриття поняття бюджетного дефіциту, передумови його виникнення та головне – методи та інструменти боротьби з ним з урахуванням теперішнього стану економіки.

Слід зазначити, що бюджетний дефіцит – це перевищення видатків над доходами бюджету [1, ст. 331]. З однієї сторони, це є негативним економічним явищем, яке свідчить про неефективність політики уряду та є показником дисбалансу у державі. З іншої сторони, дефіцит може стати чинником розвитку та головною мотивацією до покращення добробуту суспільства.

В Україні бюджетний дефіцит є наслідком декількох причин:

- зростання видатків на оборону;
- скорочення доходів бюджету через різкий відтік кваліфікованих робочих кадрів;
- зменшення виробничої активності підприємств через постійні руйнування та проблематичність забезпечення умов праці;
- поширення тіньовою економіки.

З огляду на вищезазначені причини виникнення бюджетного дефіциту, слід зазначити, що для економіки України це є неабияким випробуванням і для уряду, і для всього населення.

За даними Міністерства фінансів України показник дефіциту у 2023 році становив 20,39% до ВВП, у 2024 році у відношенні до ВВП становив 17,74%, в той час як для поточного року за прогнозами Національного Банку України ця цифра може сягнути до 22%. Це свідчить, що стан адаптації до кризових ситуацій ще не закінчився та буде тривати певний період. Згідно з Маастрихтським договором граничне значення дефіциту бюджету не повинно перевищувати 3 % від ВВП [2]. Цей дефіцит фінансується переважно за рахунок міжнародної допомоги та грантів. НБУ наголошує, що без підтримки

іноземних партнерів обслуговування дефіциту було б практично не можливим.

Незважаючи на це, залежність від зовнішнього фінансування створює боргове навантаження для майбутніх поколінь, а перевантаження економіки коштами є передумовою виникнення інфляційного тиску та зменшення купівельної спроможності населення, внаслідок чого зниження рівня життя населення. Посилення інвестиційної діяльності дозволить замінити міжнародні кредити прямими інвестиціями.

В умовах зростання дефіциту бюджету з причини воєнних дій, погашення збитків завданих війною економіці України потребує прискорення процесу передачі заморожених і конфіскованих іншими країнами світу активів країни агресора з розробкою відповідного механізму їх репатріації [3, ст. 266].

Ефективне управління бюджетним дефіцитом передбачає не лише скорочення державних видатків та їх перегляд, але й збільшення дохідної частини бюджету через стимулювання економічного зростання. У цьому контексті важливі не тільки глобальні перетворення, а ще й розвиток малого та підтримка з боку держави малого та середнього бізнесу, розширення податкової бази. Збалансована податкова політика є основним критерієм наповнення бюджету, без створення надмірного тиску на бюджетну систему України.

Одним з перспектив розвитку є стимулювання внутрішнього фінансового ринку, зокрема через популяризацію облігацій внутрішньої державної позики серед населення. Залучення внутрішніх ресурсів дає змогу зменшити залежність від зовнішніх зобов'язань та стабілізувати державні фінанси. У той же час, не менш важливим є боротьба з тіньовою економікою – необхідно активізувати інструменти її подолання, аби забезпечити можливість державі формувати збалансований бюджет.

Управління бюджетним дефіцитом в Україні є складним та багатогранним процесом, що складається з багатьох змін та потребує комплексного втручання. Дефіцит у нинішніх умовах залишається неминучим, але його обсяг та структура повинні залишатися під контролем задля забезпечення стабільності економіки. Перспективи управління пов'язані з підвищенням ефективності бюджетної та податкової системи та розвитком внутрішнього ринку для досягнення економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Фінанси : підручник / за ред. О. Я. Стойка. 2-ге вид. перероб. і доп. Житомир : Поліський університет, 2024. 317 с.
2. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text
3. Грубляк О., Сила В. Механізм управління дефіцитом Державного бюджету України в умовах впровадження воєнного стану. *Problems and prospects of economics and management*. 2024. № 1(37). С. 263–272. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-263-272
4. Міністерство фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/
5. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/

МАРЧЕНКОВА СОФІЯ, здобувач вищої освіти
РОМАШКО ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТКАЧУК НАТАЛІЯ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

ПЕРСПЕКТИВИ ФІНАНСУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ УКРАЇНИ

Державний борг є одним з ключових макроекономічних показників економіки держави, адже рівень заборгованості безпосередньо впливає на фінансову стабільність, інвестиційну привабливість країни та економічну безпеку країни. У стані зовнішніх потрясінь, таких як повномасштабного вторгнення росії на територію українських земель, держава стикається з численними чинниками, які негативно впливають на стабільність фінансової системи. Через структурні дисбаланси економіка стикнулася з навантаженням на державний бюджет, наслідком чого стає зростання боргових зобов'язань та необхідність пошуку ефективних механізмів їх фінансування.

Актуальність теми визначається передусім тим, що борговий стан в останні роки зазнає суттєвих змін: зростає залежність від зовнішніх кредиторів та міжнародних фінансових організацій, таких як Світовий банк та Міжнародний валютний фонд. Водночас підвищується потреба у розвитку внутрішнього ринку державних позик, які є інструментом наповнення державного бюджету. У цих умовах важливо не лише забезпечити поточне обслуговування і погашення державного боргу на даний період, але й розробка довготривалої стратегії, що буде забезпечувати економічне зростання. Дослідження перспектив фінансування державного боргу має важливе практичне значення, адже дозволяє оцінити можливості економіки адаптуватися до змін та допомагає визначити можливості підтримання бюджетної політики та сформулювати рекомендації щодо зміцнення фінансової безпеки держави.

Через військову агресію росії значно збільшилася частка зовнішніх запозичень у структурі державного боргу, адже саме вони стали одним із головних джерел покриття бюджетного дефіцити та фінансування видатків на оборону. Такі обставини висунули на перший план потребу у формуванні зваженої боргової політики.

Варто зазначити, що боргова політика – це система дій і заходів щодо уникнення і врегулювання боргових проблем держави, забезпечення чи відновлення її платоспроможності та отримання максимального ефекту від фінансування за рахунок запозичених коштів [1, с. 331]. Метою здійснення державної боргової політики є забезпечення стійкого розвитку економіки країни, стимулювання зростання ВВП та підвищення рівня зайнятості населення. Вона покликана сприяти стримуванню інфляційних процесів, стабільному фінансування соціальних програм, розширенню доступу до кредитних ресурсів для розвитку підприємницької діяльності, а також

створенню сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій.

Ефективність боргової політики відображається у динаміці державного боргу, що свідчить про результативність управлінських рішень у сфері державних фінансів. Відповідно до статті 2 Бюджетного кодексу України державний борг – це загальна сума боргових зобов'язань держави з повернення отриманих і непогашених кредитів (позик) станом на звітну дату, що виникають внаслідок державного запозичення [2].

За офіційними даними Міністерства фінансів України, у 2024-2025 роках спостерігається подальше зростання державного боргу, яке зумовлене насамперед війною росії проти України, а також необхідністю фінансування оборонного сектору і стабілізації економіки в умовах воєнного стану. У 2024 році обсяг державного боргу становив 6 692, 45 млрд. грн., тоді як станом на 31 серпня 2025 року сума зросла до 7 657, 17 млрд. грн [3]. Така динаміка свідчить про посилення загального боргового навантаження на державний бюджет та підтверджує залежність економіки від зовнішніх і внутрішніх запозичень для покриття поточних бюджетних потреб.

Перспективи фінансування державного боргу визначаються поєднанням декількох важливих факторів. Серед них слід зазначити ефективність боргової політики уряду, підтримку міжнародних партнерів та стан внутрішнього ринку цінних паперів. На показник також пливають такі показники як інфляція, валютних курс та облікова ставка. Як зазначає у своїй праці Гайбура Ю. А., найефективнішим способом управління державним боргом під час активних бойових дій є отримання грантів та дешевих, довгострокових кредитів від партнерських країн та міжнародних фінансових організацій [4, ст. 88]. У воєнний час держава стикнулася з обмеженими можливостями фінансування та нестачу грошових ресурсів, через розподіл більшості видатків бюджету на оборонний сектор країни. Також зменшились і податкові надходження – основний дохід бюджету, через еміграцію робочої сили. Гранти та кредити від міжнародних організацій мають низку переваг, так як допомагають збалансувати бюджет. Найдоцільнішим підходом у таких обставинах є залучення довгострокових кредитів з низькою процентною ставкою, що дозволяє зменшити боргове навантаження у майбутньому. Важливим напрямом боргової політик є співпраця з МВФ, оскільки цей фінансової інститут не лише надає фінансову допомогу, але й підвищує довіру інших кредиторів до України. Варто пам'ятати, що економіка в нашій країни зорієнтована на потреби охорони суверенітету держави, тому на даний момент підтримка міжнародних організацій є чинником, що допомагає адаптувати країну в умовах глобальних потрясінь.

У підсумку дослідження зазначимо, що у мовах війни питання фінансового боргу України набуває першочергового значення. Зростання боргового навантаження потребує зваженої політики уряду, яка буде спрямовуватись на покриття поточних бюджетних потреб та забезпечення боргової стійкості у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Стойко О. Я., Дема Д. І. Фінанси : підручник / за ред. О. Я. Стойка. 2-ге вид. перероб. і доп. Житомир : Поліський університет, 2024. 350 с.
2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 4 лип. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 15.10.2025).
3. Міністерство Фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/ (дата звернення: 16.10.2025).
4. Гайбура Ю. А. Управління державним боргом України: стан і перспективи. *Podilian bulletin agriculture engineering economics.* 2024. № 42. С. 82–89. URL: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.12 (дата звернення: 10.10.2025).

МИКИТЮК ВІКТОРІЯ, ТІХОНОВА ВІКТОРІЯ, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **ТІШЕЧКІНА КАТЕРИНА**, в.о. завідувача кафедри іноземних мов, кандидат філологічних наук, доцент,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

CHALLENGES FOR TAX SYSTEMS IN THE DIGITAL ECONOMY

The development of the digital economy is one of the most significant processes of modern times, fundamentally reshaping the structure of financial relations, mechanisms of value creation, and methods of accounting. In the 21st century, data, digital platforms, and intelligent algorithms have become as strategic a resource as energy carriers or production capacities once were. At the same time, these changes create new tasks for tax systems – from revising the basic principles of taxation to ensuring the cyber security of financial information. Digitalisation is the driving force that now determines the competitiveness not only of businesses but also of states as a whole.

The purpose of this study is to analyse the main challenges faced by tax systems in the context of the digital economy, with particular reference to Ukraine, and to identify areas for improving tax policy while taking into account international trends and technological change.

As noted in the OECD Economic Surveys: Ukraine 2025report, the digital economy is altering the traditional logic of tax revenue distribution [1]. In the past, taxes were collected on the basis of a business's physical location, whereas now companies may generate substantial profits from a given market without any physical presence there. This results in revenue losses for budgets, particularly in developing countries. In response, the international community has introduced the concept of a digital nexus, which enables taxation in the jurisdiction where digital value is created or consumed. For Ukraine, this issue has dual importance: the state must maintain fiscal stability during a challenging wartime period while simultaneously fostering favourable conditions for the development of the IT industry, start-ups, and creative sectors – all key drivers of innovative growth.

A distinctive feature of the digital economy is that most transactions occur in a virtual environment. The absence of physical assets, reliance on cloud technologies, use of electronic platforms, and dependence on international payment systems complicate the determination of taxable objects. In Ukraine, some progress has been made: since 2022, foreign companies providing electronic services to Ukrainian citizens have been required to register as VAT payers. However, in practice this mechanism functions imperfectly owing to the insufficient level of digital interaction between tax authorities of different countries. As Melnychenko D. V. observes, effective administration of taxes on digital services is possible only through the implementation of automated control systems, data analytics, and reverse charge mechanisms that minimise opportunities for tax evasion in international transactions [4].

The digitalisation of tax administration in Ukraine is gradually advancing. An important step has been the creation of the Electronic Taxpayer's Cabinet, which

provides rapid access to personal accounts, declaration submissions, budget reconciliations, and communication with tax authorities. The introduction of e-receipts, software-based cash registers, digital document management, and a tax invoice monitoring system has increased transparency and contributed to the de-shadowing of the economy. However, as Kolisnyk A. S. emphasises, the real effectiveness of digitalisation depends on the quality of data analytics, the robustness of cyber security, and the professional capacity of the tax service. Modern technologies – artificial intelligence, machine learning, and big data processing – create opportunities for the development of risk prediction systems, automatic detection of suspicious transactions, and the generation of audit reports without human intervention [2].

Alongside the benefits of digitalisation, there are also serious challenges. According to Ukraine's State Tax Service Digital Development Plan, the principal problems include outdated information systems, fragmented databases, the absence of a unified digital platform for inter-agency interaction, and a shortage of specialists able to work with advanced IT solutions [3]. Added to these are the risks of cybercrime and the growing volume of cyberattacks, which necessitate stronger protection of tax information systems. In the context of war, cyber security issues are particularly critical, since tax databases contain vital information on the financial activities of the state, businesses, and citizens.

Another complex issue is the taxation of cryptocurrencies and other digital assets. As Financial Ukraine Journalnotes, the absence of a clear regulatory framework remains the main obstacle to effective oversight of real financial flows in this area [5]. Virtual assets, which operate outside traditional banking systems, make it possible to conceal profits, transfer capital abroad, and minimise tax liabilities. Ukraine has the potential to become a leader in establishing balanced cryptocurrency regulation by introducing transparent circulation rules, defining taxation for mining and digital asset exchanges, and ensuring effective monitoring through a state register.

The experience of European Union countries shows that the successful digitalisation of tax systems rests on three core principles: process automation, data exchange, and transparency. In states where tax information is processed in real time and all payment operations are tracked through a single integrated platform, levels of tax evasion have declined substantially. Estonia is frequently cited as a model of an effective digital tax system, in which nearly all administrative processes are conducted online and tax declarations are automatically completed using pre-existing data. Ukraine could benefit from this experience by adapting it to local conditions and combining it with robust cyber security and data protection measures.

Human resource development plays a crucial role in the process of digital transformation. Effective work with large datasets, analytical tools, and automated systems requires new competencies not only from tax officials but also from taxpayers. It is therefore necessary to develop programmes for professional training, digital literacy, data analytics, and cyber security for public sector employees. Higher education institutions should integrate subjects related to financial technologies into

the curricula for economists and lawyers. This will help to build a workforce capable of implementing reforms in practice rather than only in theory.

Post-war recovery in Ukraine creates a new window of opportunity to reconsider the role of the tax system. Economic reconstruction requires not only attracting foreign investment but also creating stable and predictable conditions for businesses. In this context, the digitalisation of tax administration could become a powerful anti-corruption instrument, as process automation reduces human involvement and enhances transparency. A digital tax ecosystem can provide not only stable budget revenues but also greater public trust in state institutions – the cornerstone of sustainable development.

International coordination in the taxation of digital companies is another important reform direction. Global initiatives such as the BEPS plan and OECD agreements on establishing a minimum global tax rate demonstrate the need for common rules for all market participants. For Ukraine, participation in such initiatives means not only aligning national legislation with international standards but also safeguarding its tax interests in relations with multinational corporations. Systematic cooperation with tax administrations of other countries will make it possible to combat tax evasion more effectively and to track international financial flows.

Nevertheless, no technology or international agreement can ensure a sustainable tax system without the development of tax culture and social trust. Modern tax policy must rest not solely on control but also on partnership between the state and its citizens. When taxpayers understand how their money is spent and observe tangible results – improved roads, education, or defence – the level of voluntary tax compliance increases. Fostering a culture of responsible taxation, particularly among young people and entrepreneurs, should become a strategic priority of the state. The combination of technology, transparency, and trust forms the basis for a new era of tax justice in Ukraine. Thus, the digital transformation of the tax system is not simply a technical modernisation but a comprehensive change in the philosophy of public finance management. It involves constructing a system founded on trust, transparency, and partnership between the state and taxpayers. Looking ahead, big data analytics will play an essential role in forecasting budget revenues and developing more accurate tax policies. At the same time, the expansion of digital technologies requires the state to guarantee data protection and to ensure equal access for all citizens to electronic services.

Reference List

1. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. – OECD, 2025. URL: https://www.oecd.org
2. Колісник А. С. Застосування сучасних цифрових технологій у сфері оподаткування: іноземний досвід та перспективи для України. – Право та інновації, 2023, №3(43). URL: https://.org/10.37772/2518-1718-2023-3(43)-7
3. План цифрового розвитку Державної податкової служби України. – Міністерство фінансів України, 2024. URL: https://mof.gov.ua
4. Мельниченко Д. В. Цифровізація податкової системи України. – ЛНУ ім. І. Франка, 2024. URL: https://econom.lnu.edu.ua
5. Financial Ukraine Journal. Проблеми оподаткування криптовалют в Україні. – Київ, 2025. URL: https://finukr.org.ua

МІНАКОВА ДАР'Я , здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник – **ОСТАПЕНКО ВІКТОРІЯ**, к.е.н., доцент кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

МИТНИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Україна активно рухається до європейських стандартів у митно-тарифному регулюванні, що є важливою складовою економічного розвитку та державної безпеки. Митний контроль відіграє ключову роль у захисті національних інтересів, регулюванні зовнішньоекономічної діяльності та зниженні фінансових ризиків. Він запобігає незаконному переміщенню товарів і капіталу через кордон, зменшує бюджетні втрати та сприяє розвитку легального бізнесу. Значні масштаби контрабанди та порушень митних правил вимагають вдосконалення регуляторних механізмів, оскільки недоотримання митних платежів негативно впливає на бюджет.

Таким чином, ефективність митного контролю безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки держави, оскільки втрати державного бюджету та порушення у сфері зовнішньоекономічної діяльності послаблюють стабільність національної економіки. З огляду на необхідність мінімізації фіскальних ризиків і зміцнення фінансової стійкості, доцільно звернутися до наукового розуміння сутності економічної безпеки. На думку Я. Жаліло [2], економічна безпека – це складна багатофакторна категорія, що характеризує здатність національної економіки до розширеного відтворення з метою задоволення на визначеному рівні потреб і власного населення, і держави, протистояння дестабілізуючій дії чинників, що створюють загрозу стійкому збалансованому розвитку країни; забезпечення кредитоспроможності національної економіки у світовій системі господарювання.

Я погоджуюся з таким підходом до трактування економічної безпеки, оскільки він всебічно відображає як внутрішні, так і зовнішні загрози, що можуть впливати на стабільність і розвиток національної економіки. Зокрема, важливим є акцент на здатності держави забезпечувати стійкий розвиток, протидіючи дестабілізуючим чинникам у глобальній економічній системі.

Розглядаючи роль митного контролю в системі економічної безпеки, можна відзначити, що з одного боку на економічну безпеку впливають зовнішньоекономічна та фінансова безпека, а з іншого – складові митної безпеки, зокрема митний контроль (рис. 1).

Ефективність митного контролю визначається рівнем організації митних процедур, їх відповідністю міжнародним стандартам і здатності митних органів адаптуватися до сучасних викликів - цифровізації, зростання обсягів торгівлі та нових схем ухилення від платежів.

Митні органи з моменту свого створення відігравали ключову роль у захисті держави від економічних загроз як внутрішнього, так і зовнішнього

характеру. Сьогодні Державна митна служба України, що здійснює свою діяльність у сфері митного контролю, має гарантувати економічну безпеку країни в різних аспектах, зокрема виконуючи фіскальну та регуляторну функції. Особливо важливою є регуляторна, оскільки вона впливає на економічну стабільність, конкурентоспроможність, обороноздатність і безпеку громадян. Контроль за дотриманням митно-тарифних і нетарифних норм дозволяє регулювати зовнішньоекономічну діяльність, сприяти політиці протекціонізму та впливати на розвиток окремих секторів економіки.

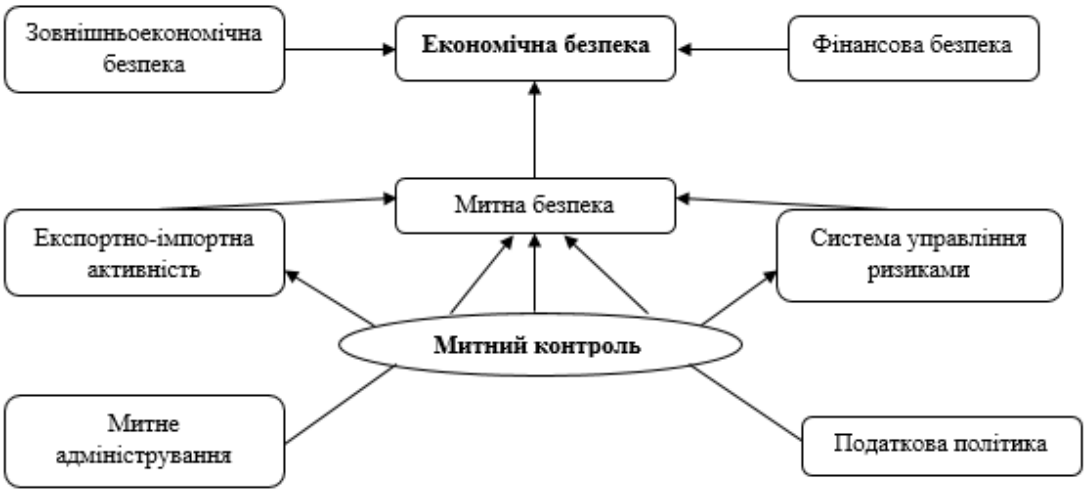


Рис. 1. Взаємозв’язок складових митного контролю та економічної безпеки

На відміну від загальноприйнятої у світі практики, де митні органи зосереджені на правоохоронній діяльності, в Україні їхнім пріоритетом залишається наповнення державного бюджету. У розвинених країнах, як-от США, Німеччина, Велика Британія, митні служби зосереджуються переважно на боротьбі з контрабандою наркотиків, зброї та іншими злочинами. Такий підхід зумовлює й специфіку нормативно-правового регулювання в Україні. Основним актом у сфері митного контролю є Митний кодекс України, що визначає принципи, порядок, обсяги контролю, а також права й обов'язки митних органів і учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Крім Митного кодексу, питання митного контролю регулюються такими нормативно-правовими актами, як: Закон України "Про державну митну службу України"; Податковий кодекс України (у частині справляння митних платежів); Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність; Накази Державної митної служби України, які деталізують процедури митного контролю.

Крім національного законодавства, Україна орієнтується на міжнародні стандарти у сфері митної справи, зокрема на Кіотську конвенцію про спрощення та гармонізацію митних процедур, яка встановлює загальні принципи спрощення та оптимізації митних процедур.

Незважаючи на розвинену нормативну базу, нинішня економічна ситуація вимагає фокусування на фіскальній функції митного контролю - забезпеченні стабільних надходжень до державного бюджету. Водночас у світовій практиці митного контролю головним принципом залишається оптимізація та спрощення процедур, спрямованих на прискорення зовнішньоторговельних операцій та зменшення адміністративного навантаження на бізнес.

Разом із цим митний контроль виконує важливу регуляторну функцію, забезпечуючи дотримання міжнародних торговельних стандартів. У межах євроінтеграції гармонізація митного законодавства є необхідною для співпраці з міжнародними партнерами. Ефективне використання митних механізмів сприяє зміцненню економічної безпеки України. Врахування сучасних міжнародних викликів та дієвих контрольних заходів підвищує ефективність митних органів і стабільність національної економіки.

Міжнародне співробітництво відіграє важливу роль у запобіганні порушенням митних правил. Його основою є обмін інформацією про діяльність транснаціональних злочинних груп, роботу правоохоронців під прикриттям, незаконне переміщення підакцизних товарів і транскордонне спостереження. Попри заходи, вжиті державними органами, зокрема ДМС, митні порушення залишаються серйозною загрозою для економіки, негативно впливаючи на стратегічні сектори та сприяючи зростанню злочинності.

Висновки. У ході роботи було розглянуто сутність митного контролю як одного з ключових елементів системи митної безпеки держави. Проаналізовано його роль у забезпеченні економічної безпеки України, зокрема у захисті національних інтересів, регулюванні зовнішньоекономічної діяльності та зниженні фінансових ризиків.

Визначено місце митного контролю у структурі економічної безпеки, підкреслено його значення для фіскальної та регуляторної функцій держави. Наголошено на важливості адаптації митних процедур до міжнародних стандартів, цифровізації торгівлі та новітніх викликів глобальної економіки.

Досліджено діяльність Державної митної служби України у сфері митного контролю, зокрема її функціонування в умовах сучасних економічних викликів. Встановлено, що одним із пріоритетних завдань митних органів України є наповнення державного бюджету, що відрізняється від пріоритетів митних служб розвинених країн, де акцент робиться на правоохоронній діяльності.

Сучасна система митного контролю в Україні потребує глибокої модернізації. Основними напрямами удосконалення є: 1) оптимізація технічного забезпечення митниць шляхом впровадження сучасних сканерів, аналітичних платформ і автоматизованого аналізу ризиків; 2) розвиток цифровізація процедур через електронне декларування, єдину митну інформаційну платформу та автоматизацію контролю; 3) підвищення кваліфікації персоналу відповідно до міжнародних стандартів і розвитку цифрових компетентностей; 4) удосконалення ризикоорієнтованих підходів для виявлення порушень без надмірного навантаження на легальний бізнес; 5) зміцнення міжнародного співробітництва для обміну інформацією щодо

митних правопорушень і кращих практик контролю.

Комплексна модернізація митного контролю сприятиме не лише наповненню державного бюджету, а й посиленню конкурентоспроможності національної економіки та зміцненню економічної безпеки України в умовах глобалізації.

Список використаних джерел:

1. Івашова Л. М. Процедури спрощеного митного контролю в діяльності митних органів у контексті захисту економічної безпеки України [Електронний ресурс] / Л. М. Івашова, Л. І. Кийда // Публічне управління та митне адміністрування. - 2021. - № 2. - С. 69-73. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2021_2_1.

2. Разумей Г. Ю. Штучний інтелект в управлінні ризиками та визначенні об’єктів контролю для митного аудиту [Електронний ресурс] / Г. Ю. Разумей, М. М. Разумей // Публічне управління та митне адміністрування. - 2023. - № 2. - С. 83-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2023_2_13.

3. Степаненко С. В. Напрями удосконалення митного контролю та переміщення товарів через митний кордон України [Електронний ресурс] / С. В. Степаненко // Актуальні проблеми політики. - 2023. - Вип. 71. - С. 49-54. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/appol_2023_71_9.

4. Чорна Т. М. Фіскальні аспекти митного контролю при застосуванні механізму "країна походження товарів" [Електронний ресурс] / Т. М. Чорна, О. П. Гребельник, О. В. Мельник, І. С. Сагайдак, Т. В. Микитенко. // Ефективна економіка. - 2024. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_22.

МУЗИКАНТ ВІТАЛІЙ, здобувач вищої освіти
БЕЗКРОВНИЙ ОЛЕКСАНДР, к.е.н., доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ФАКТОРІВ У КРЕДИТНУ ТА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПОЛІТИКУ БАНКІВ ЯК ОСНОВА ДОВГОСТРОКОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний банківський сектор функціонує в умовах зростаючих ризиків та високої мінливості фінансового середовища, що потребує пошуку нових підходів до забезпечення довгострокової стабільності. Традиційні фінансові інструменти, орієнтовані виключно на прибутковість та ліквідність, дедалі більше поступаються місцем концепції сталого розвитку, у центрі якої перебуває інтеграція екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів. Впровадження ESG-принципів у кредитну та інвестиційну політику банків є не лише світовим трендом, а й необхідною умовою для підтримання конкурентоспроможності, залучення довгострокового капіталу та підвищення довіри з боку інвесторів і клієнтів.

Врахування ESG-чинників у банківській діяльності дозволяє мінімізувати екологічні та соціальні ризики, сприяє фінансуванню «зелених» проєктів і створює умови для прозорого корпоративного управління. Це формує позитивний імідж банку як відповідального фінансового посередника та водночас підвищує його інвестиційну привабливість. Крім того, ESG-фактори дедалі частіше інтегруються у міжнародні стандарти регулювання, що робить їх обов'язковим елементом сучасної банківської практики.

Таким чином, інтеграція ESG-факторів у кредитну та інвестиційну політику банків – табл. 1 - виступає ключовим чинником забезпечення їх довгострокової стабільності. Вона дозволяє не лише зміцнити фінансову стійкість і підвищити ефективність управління ризиками, але й створює передумови для сталого розвитку економіки в цілому.

Таблиця 1 - **Механізм інтеграції ESG-факторів у кредитну та інвестиційну політику банків**

Етап	Зміст робіт	Традиційні фінансові орієнтири	ESG-вимір	Очікуваний результат
1. Попередній аналіз позичальника/ проєкту	Збір даних про фінансовий стан, кредито-спроможність, інвестиційний потенціал	Ліквідність, платоспро-можність, рентабельність	Вплив на довкілля, соціальні ризики, корпоративне управління	Відбір проєктів із низьким рівнем фінансових та ESG-ризиків
2. Інтеграція ESG-скринінгу	Перевірка відповідності екологічним і соціальним стандартам	Фінансова стійкість бізнес-моделі	Викиди CO_2, умови праці, прозорість управління	Усунення проєктів із високими ESG-ризиками
3.	Визначення умов	Вартість	Врахування	Баланс між

Етап	Зміст робіт	Традиційні фінансові орієнтири	ESG-вимір	Очікуваний результат
Формування кредитної/ Інвестицій-ної політики	фінансування, структури кредиту чи інвестиції	капіталу, строки, забезпечення	ESG-рейтингів, зелених індикаторів, соціальної відповідальнос ті	прибутковістю та сталим розвитком
4. Контроль і моніторинг	Перевірка виконання умов угоди, фінансового стану позичальника	Динаміка грошових потоків, обслуговування боргу	Дотримання екологічних і соціальних зобов'язань	Мінімізація ризиків і збереження довіри інвесторів
5. Оцінка результатів і коригування	Аналіз ефективності кредитної та інвестиційної політики	Рентабельність кредитного портфеля, стабільність капіталу	ESG-звітування, довгострокова стійкість, репутаційний ефект	Оптимізація політики та посилення фінансової й ESG-стабільності банку

Джерело: побудовано на підставі [1; 2]

Запропонований механізм інтеграції ESG-факторів у кредитну та інвестиційну політику банків демонструє послідовність дій, спрямованих на поєднання традиційних фінансових критеріїв із сучасними вимогами сталого розвитку. На першому етапі здійснюється попередній аналіз позичальника або проєкту, який охоплює класичну оцінку ліквідності, платоспроможності та рентабельності, а також врахування екологічних і соціальних аспектів діяльності. Це дозволяє з самого початку відсіяти варіанти з надмірними фінансовими чи ESG-ризиками.

Другий етап передбачає інтеграцію ESG-скринінгу, що розширює стандартні процедури перевірки шляхом оцінювання впливу бізнесу на довкілля, рівня дотримання трудових стандартів, прозорості корпоративного управління. Це підсилює контрольну функцію банків та формує основу для відповідального фінансування. На третьому етапі відбувається безпосереднє формування кредитної та інвестиційної політики, де поєднуються класичні фінансові параметри (вартість капіталу, строки, забезпечення) з ESG-орієнтирами (зелені індикатори, соціальні критерії, корпоративна етика). Такий підхід забезпечує баланс між прибутковістю та довгостроковою стійкістю.

Четвертий етап зосереджується на контролі й моніторингу. Банки не лише відстежують фінансовий стан позичальників, а й контролюють виконання ними екологічних та соціальних зобов'язань. Це дозволяє зменшити ймовірність фінансових і репутаційних втрат, зміцнити довіру інвесторів та стейкхолдерів. Завершальним етапом є оцінка результатів і коригування політики, що передбачає аналіз рентабельності кредитного портфеля, стабільності капіталу, ефективності ESG-звітності та репутаційного ефекту для банку. Отримані

результати використовуються для адаптації й вдосконалення кредитно-інвестиційної політики в наступних періодах.

Таким чином, представлений механізм функціонує як інтегрована система, яка поєднує фінансові та ESG-індикатори. Його застосування дозволяє банківським установам підвищити рівень управління ризиками, забезпечити довгострокову стабільність, розширити інвестиційні можливості та сприяти формуванню нової моделі банківського бізнесу, зорієнтованої на принципи сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85.
2. Pohorelenko N. Integrating ESG factors into banking management strategies. *Economic space*. 2025. № 199. С. 107–112. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.107-112.

НАСТЕНКО ТЕТЯНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ЕМОЦІЙНА ГРАМОТНІСТЬ У СЛУЖБАХ БЕЗПЕКИ БАНКУ: НОВИЙ ВИМІР СТІЙКОСТІ

Емоційна грамотність як предмет дослідження набуває дедалі більшого значення у контексті забезпечення банківської безпеки. Традиційний підхід до організації служб безпеки в банківській практиці зосереджувався головним чином на технічних, нормативних та процедурних складових захисту активів і платіжних потоків. Однак сучасні виклики від підвищеної складності шахрайських схем і кіберзагроз до зростаючих навантажень на персонал у кризових ситуаціях — доводять, що людський фактор є ключовим елементом, який визначає здатність служби безпеки виконувати свої функції в умовах невизначеності. Теоретичні основи емоційної грамотності, зокрема концепції емоційного інтелекту, дають підстави розглядати її як набір практичних компетенцій (самоусвідомлення, саморегуляція, емпатія, мотивація, соціальні навички), розвиток яких сприяє зростанню як індивідуальної, так і колективної стійкості служб безпеки [1].

Служби безпеки банку виконують ряд завдань, включаючи моніторинг фінансових операцій, виявлення підозрілих транзакцій, боротьбу з внутрішнім і зовнішнім шахрайством, співпрацю з правоохоронними органами та захист інформаційних активів. Для цієї сфери характерні швидке прийняття рішень, необхідність працювати з неповною або суперечливою інформацією, часті конфлікти з клієнтами або відділами банку, що створює значне емоційне навантаження на співробітників. Варто зазначити, що фактори, пов’язані з людською поведінкою та організаційним ризиком, залишаються одними з основних джерел уразливості системи.

Співробітники, які володіють самоусвідомленням і саморегуляцією, менш схильні приймати імпульсивні рішення в стресових ситуаціях, таких як інциденти кібербезпеки або конфлікти з клієнтами. Це зменшує ймовірність помилок, які можуть призвести до фінансових або репутаційних загроз. Емпатія та розвинені соціальні навички сприяють більш конструктивному внутрішньому спілкуванню, що зменшує конфліктність у команді та покращує координацію в кризових ситуаціях.

Розвиток емоційних компетенцій у банківських структурах має бути комплексним і системним. По-перше, навчальні програми з емоційного інтелекту та управління стресом мають бути інтегровані в регулярне навчання персоналу служби безпеки, а не обмежуватися окремими одноденними заходами. По-друге, необхідно запровадити коучинг як безперервний інструмент підтримки – це дозволяє завчасно виявляти ознаки емоційного перевантаження та безпечно коригувати поведінкові реакції. Українська практика серед великих банків уже демонструє появу спеціальних програм психічного благополуччя, корпоративних ініціатив до Всесвітнього дня

психічного здоров'я та серії вебінарів для співробітників, що свідчить про поступове визнання важливості психологічної підтримки в секторі [3]. Крім того, державні рекомендації щодо впровадження психосоціальної підтримки на робочому місці забезпечують нормативну базу для організації таких програм на українських підприємствах і фінансових установах [4].

Практична реалізація інтегрованої моделі розвитку емоційних компетенцій у службах банківської безпеки має включати п'ять взаємопов'язаних компонентів: навчання – курси з емоційного інтелекту та управління стресом; відбір – включаючи оцінку емоційних компетенцій у процесах найму; підтримка – доступ до психологічних консультацій і програм благополуччя; організаційна культура – сприяння відкритій, безпечній атмосфері, яка сприяє емоційному обговоренню; та оцінка ефективності – моніторинг впливу програм на показники ефективності служб безпеки та зменшення інцидентів людського фактору.

Насамкінець, емоційна грамотність у службах безпеки банку слід розглядати як один із ключових ресурсів організаційної стійкості. Підвищення емоційної компетентності працівників підсилює не лише індивідуальну коефіцієнтну продуктивність, а й сприяє побудові більш злагодженої та адаптивної служби, здатної ефективно протистояти сучасним загрозам. Реалізація цих заходів підвищить оперативну ефективність, зменшить ризики, пов'язані з людським фактором, та укріпить загальну стійкість банківської системи України.

Список використаних джерел:

1. TSW Training. *Daniel Goleman Emotional Intelligence in Leadership*. URL : https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/daniel-goleman-emotional-intelligence/

2. Жирош Ю. М. *Освіта та технології: дослідження сучасних підходів* / 2022. № 030. С. 1–15. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3830/educ_2022_030.pdf?sequence=1

3. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». ПриватБанк відзначив день ментального здоров'я спеціальною акцією "Банк добрих слів". URL: https://privatbank.ua/news/2024/10/11/privatbank-vidznachiv-den-mentalnogo-zdorov-ya-specialnoyu-akciyeyu-bank-dobrih-sliv

4. Міністерство економіки України. Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці для роботодавців / Мінекономіки, 2024. URL: https://me.gov.ua

NEMODRUK OLEKSANDRA, higher education student
Academic supervisor- **TISHECHKINA KATERINA**, head of the Department
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv

TAX POLICY IN THE DIGITAL ECONOMY

Tax policy in the digital economy is becoming one of the key instruments of state strategy, as traditional approaches to taxation lose their effectiveness and digital business models break down jurisdictional boundaries. In this new paradigm, the state must seek a balance between fiscal fairness, stimulating innovation, and international obligations.

The purpose of this article is to study the transformation of tax policy in the digital economy, analyze international approaches to the taxation of digital services, and identify prospects and challenges for countries with economies in transition, in particular Ukraine, in the context of adapting to the new tax reality. Particular attention is paid to the search for a balanced model that combines fiscal efficiency, innovation, and international integration.

First of all, the digital economy creates a situation where a company is able to receive significant income from a country without having any physical or legal presence there. This means that the classic principle of tax jurisdiction, based on territorial presence, loses its applicability. To solve this problem, the international community, primarily the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), is promoting the concept of a tax rights review and a global minimum tax for transnational corporations (especially digital giants) [1].

As a result, states are forced to develop new approaches to taxing the digital sector, seeking a balance between the need to secure budget revenues and stimulating an innovative economy.

One option for a temporary solution has been a national digital services tax (DST), which is levied specifically on revenues from digital services provided to users in a given country. For example, France has for several years been collecting a 3% tax on revenues from digital services originating from the country (for large companies) — a model often criticized by the US as discriminatory, but was confirmed by the French Constitutional Council in 2025 [2].

However, the implementation of such standards requires agreement and coordination between a large number of countries, as well as flexibility in national legislation.

Ukraine has introduced a 20% VAT on digital services provided by non-residents to end consumers — individuals or entrepreneurs who are not VAT payers — since January 1, 2022 [3][4]. By law, non-residents who provide such services in Ukraine must register as VAT payers (provided that the total value of their services for the year exceeds 1 million hryvnias) [1]. After registration, they are required to file quarterly declarations and pay tax in currency (USD or EUR) . The law also provides that an intermediary operator may be liable for VAT if it acts as an agent of a non-resident [4].

In the context of global developments, states are adapting their taxation systems: some countries are already changing VAT/GST rules for digital trade, as well as for low-value imported goods [5]. For example, in 2024, Greece introduced VAT on short-term rentals through digital platforms, and Japan plans to introduce a platform regime in 2025 (Platform Taxation), when digital platforms with a significant transaction volume will be required to collect VAT on imported digital supplies [6].

Another important aspect is the digitalization of tax administrations. To effectively administer digital taxes, states are introducing electronic registration, reporting, automatic data exchange, and the use of artificial intelligence to identify risks. This is why the OECD encourages countries to modernize tax services taking into account digital transformations [4].

However, the approach to digital taxation should take into account the incentive function - excessive tax burden can inhibit the development of domestic IT companies, startups and innovations. The ideal mechanism is where local digital businesses receive preferences (e.g., benefits or reduced rates) or tax depreciation for R&D investments, while large multinational corporations are taxed on their actual income in each country.

The digital economy is creating a new reality in which traditional approaches to taxation are becoming ineffective. The conditions under which tax systems are based on the physical presence of a business no longer meet the specificities of the global digital market, where companies can generate revenues in a country without legal or physical representation. This poses serious challenges for tax policy, both in terms of fairness and in terms of the efficiency of fiscal administration.

The international community, in particular the OECD, is actively working to create harmonised rules for the taxation of digital services. Initiatives such as a global minimum tax and a review of profit sharing principles aim to ensure fiscal balance between countries with high technological capabilities and those where digital products are consumed. At the same time, the lack of a common approach to digital taxes (DST) has already led to tensions in international trade, in particular between the EU and the US, which indicates the need for further dialogue and coordination.

he digital transformation of tax administration also plays an important role, which must correspond to the level of digitalization of the economy. This means the active implementation of automated accounting systems, data analytics, electronic document management, big data tools and artificial intelligence. Without this, states will not be able to effectively identify, administer and control tax obligations in the digital sector.

In summary, it can be argued that effective tax policy in the digital economy should be based on three key principles:

1. Fiscal fairness - ensuring equal conditions for national and transnational companies;

2. International coordination - preventing tax competition and tax evasion;

3. Innovation and technologicality - the ability of the tax system to respond to the dynamics of digital transformation.

For countries with economies in transition, such as Ukraine, effectively adapting

tax policy to digital conditions is not only a challenge, but also an opportunity — to modernize the fiscal system, attract investment, grow the digital sector, and strengthen economic sovereignty.

The digital transformation of the economy creates not only new opportunities for growth, but also serious challenges for state tax policy. While transnational digital companies are actively taking advantage of the globalized environment, national tax systems are losing efficiency due to the limitations of traditional taxation mechanisms. This is especially relevant for countries seeking to modernize their economies while maintaining fiscal stability and competitiveness.

International initiatives, such as the development of a global minimum tax and the revision of the principles of the distribution of tax rights, are an important step towards fairer taxation of digital businesses. However, the lack of consistency in the approaches of individual states, in particular regarding the digital tax (DST), threatens to intensify trade disputes and fragment the global tax system. In this context, it is extremely important to maintain a balance between national interests and international coordination.

For Ukraine, the relevance of these issues is extremely high. On the one hand, the state has already taken the first steps towards adapting tax legislation to the digital reality, in particular through the introduction of VAT for non-residents. On the other hand, challenges remain related to administration, transparency of procedures and the need to create favorable conditions for the development of the domestic IT sector.

One of the strategic tasks for Ukraine should be the development of an effective, innovative and flexible tax system that will take into account global trends, while stimulating domestic digital potential. This means not only improving taxation mechanisms, but also comprehensive digitalization of fiscal authorities, investing in digital infrastructure, and creating a stable regulatory environment for startups and technology businesses.

In conclusion, it can be argued that successful tax policy in the digital age should be based on three interrelated components: fair distribution of the tax burden among all market participants, international cooperation in the development and implementation of common standards, and the ability of state institutions to quickly adapt to technological changes. Ukraine has a real chance to use digitalization as an impetus for updating the entire fiscal system, which in the long term will contribute to economic growth, reduce shadow economy, and strengthen state sovereignty in the face of global digital competition.

List of sources used:

1. Kotina, G.M., Stepura, M.M., Polivana, Y.M. Taxation of Digital Services as an Alternative Fiscal Tool in the Context of Global Trends. Entrepreneurship and Innovation, № 12, 2020, C. 188-194.URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.33

2. Puholovko, I. S. Effect of Digitalization on the Level of Tax Compliance for Companies. The Actual Problems of Regional Economy Development, 2024. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.20.354-363

3. Bornman M, Wassermann M. Tax Knowledge for the Digital Economy. Journal of Economic and Financial Sciences, Vol. 13, No 1, 2020. URL: https://doi.org/10.4102/jef.v13i1.461

4. Frolova, N. Taxation of Digital Services in Ukraine and Worldwide. Finance of Ukraine, 2024,

№ 3, с. 59-74. URL: https://doi.org/10.33763/finukr2024.03.059
5. State Tax Service of Ukraine. VAT for non-residents providing electronic services in Ukraine. URL: https://tax.gov.ua/
6. IMF.Taxing the Digital Economy.URL: https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/06/15/Taxing-the-Digital-Economy-460101
7. OECD. Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy. URL: https://www.oecd.org/tax/beps/beps-actions/action1/

НИНИК ЯНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТКАЧУК НАТАЛІЯ**, к.е.н., доцент
кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування
Хмельницький університет управління і права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

БАНКІВСЬКІ ДЕПОЗИТИ: СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ У ПЕРІОД ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року кардинально змінило функціонування банківської системи країни. З перших днів війни фінансовий сектор зіткнувся з ризиками ліквідності, зупинкою бізнес-активності, падінням інвестиційної привабливості та необхідністю оперативного реагування на нові виклики. Національний банк України запровадив низку антикризових заходів - обмеження на валютні операції, підтримку ліквідності банків та гарантування стабільності платіжної системи. У цих умовах ключову роль для стабільності банківського сектору почали відігравати депозитні ресурси. Саме вони стали основним джерелом фінансування діяльності банків, забезпечуючи можливість кредитування економіки, підтримання ліквідності та виконання зобов'язань перед клієнтами.

Депозити як основне джерело фондування банків набули критично важливого значення для підтримки стабільності фінансового сектору в умовах воєнного часу. Роль депозитів трансформувалася від звичайного інструменту залучення коштів до ключового механізму збереження довіри населення до банківської системи та забезпечення її ліквідності.

На сьогодні депозити населення та бізнесу залишаються основним джерелом формування фінансових ресурсів для українських банків навіть в умовах війни. Ці кошти дозволяють банкам підтримувати операційну діяльність, надавати кредити та фінансувати економіку країни в умовах обмеженого доступу до міжнародних ринків капіталу. Відтак, вважаємо за необхідне оцінити роль депозитних ресурсів для вітчизняних банків під час воєнних д

За офіційними даними НБУ, станом на 1 січня 2025р. загальний обсяг гривневих депозитів усіх клієнтів банку досяг 1,9 трильйона грн, при цьому упродовж року депозити фізичних осіб зросли на 12%, а корпоративні - на 19%. Від початку повномасштабної війни цей показник фактично подвоївся, бо на кінець 2022 року обсяг гривневих депозитів в банках збільшився до 596,05 млрд грн [1], що підкреслює ключову роль депозитів у підтримці фінансової стабільності та забезпеченні банків ресурсами для розвитку економіки [2]. Стійке зростання обсягів гривневих депозитів у банках свідчить про підвищення довіри населення та бізнесу як до банківської системи, так і до національної валюти. Загальна сума вкладів фізичних осіб, у тому числі ФОП, у банках України станом на 1 січня 2025 р. склала 1 392,2 млрд грн, а станом на 1 січня 2024 р. сума становила – 1234,8 млрд грн [3,4]. Це свідчить про поступове зміцнення довіри населення та малого бізнесу до банківської системи України навіть у складних умовах воєнного стану. Така динаміка демонструє, що

громадяни віддають перевагу збереженню коштів у банках, а не в готівковій формі чи в альтернативних активах, що підвищує стійкість фінансової системи. Збільшення депозитної бази водночас розширює ресурсні можливості банків, дозволяючи їм активніше кредитувати економіку, підтримувати ліквідність та сприяти фінансуванню відновлення країни.

Одним із найважливіших факторів, що дозволили банкам зберегти депозитну базу під час війни, стало розширення державних гарантій. Під час дії воєнного стану банківські вклади фізичних осіб гарантуються державою на 100%. Це рішення кардинально відрізняється від мирних часів, коли гарантується лише сума до 200 тисяч гривень на один вклад [5]. Повне державне гарантування стало критичним фактором підтримки довіри вкладників та запобігання масовому відтоку депозитів на початку війни. Дана міра дозволила банкам уникнути катастрофічного відпливу коштів. Це також підтверджує ефективність державних гарантій за вкладами, які стали одним із ключових чинників довіри вкладників у період війни.

Щодо фінансових результатів банків та впливу депозитів на них. Попри складні умови, українські банки демонструють стійкі фінансові результати, значною мірою завдяки стабільній депозитній базі. У 2024 році банки України отримали чистий прибуток у розмірі 103,7 млрд грн, що перевищує показник попереднього року на 17,2 млрд грн. Вагому частку цього результату - 39% - забезпечив державний Приватбанк [6]. Значна роль Приватбанку у формуванні загального прибутку (39%) підкреслює вагу державних банків у підтриманні фінансової стабільності. Це має системний вплив на ринок: зміцнює довіру клієнтів, стабілізує грошові потоки та сприяє зростанню конкурентоспроможності банківської сфери України. Ці дані свідчать про те, що, попри воєнні ризики та нестабільність економіки, банківська система України зберігає стійкість і навіть демонструє зростання прибутковості. Позитивна динаміка фінансових результатів є показником адаптації банків до нових умов, ефективного управління ризиками та довіри з боку вкладників і клієнтів.

Отже, державні гарантії депозитів стали ключовим фактором стабільності, а цифровізація банківських послуг забезпечила безперервність обслуговування клієнтів. Депозити стали ключовою опорою банківської системи у воєнний час, адже саме вони забезпечили стабільну ресурсну базу, що дозволила банкам підтримувати ліквідність, кредитування та загалом стійкі фінансові результати. Стійке зростання депозитів свідчить про збереження довіри населення та бізнесу до банків і національної валюти, а державні гарантії вкладів стали критичним чинником, який зупинив відтік коштів і посилив впевненість вкладників. Попри воєнні ризики, банківська система не лише витримала навантаження, а й продемонструвала зростання прибутковості, що свідчить про її адаптацію до нових умов. У подальшому важливо зберігати довіру вкладників, розширювати можливості для залучення депозитів у гривні та впроваджувати нові продукти, які сприятимуть зміцненню фінансової стабільності та підвищенню ролі банків у відновленні економіки.

Список використаних джерел:

1. НБУ: гривневі депозити в банках за 2022 рік зросли на 19,1%, валютні - зменшилися на 0,7%. URL: https://finbalance.com.ua/news/nbu-hrivnevi-depoziti-v-bankakh-za-2022-rik-zrosli-na-191-valyutni---zmenshilisya-na-07#:~:text=%D0%97%D0%B0%20%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%9D%D0%91%D0%A3%2C%20%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%8F%D0%B3%20%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BA%D0%BE%D1%88%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F,%D1%8F%D0%BA%20%D1%83%202021%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96%20%2D%20%D0%BD%D0%B0%202%25.

2. Річний звіт НБУ за 2024 рік: Стійкість як основа економічного відновлення. URL: https://bank.gov.ua/en/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2024-rik-stiykist-yak-fundament-dlya-vidnovlennya-ekonomiki

3. Українці збільшили обсяги вкладів до банків: яка загальна сума. Економічна правда. URL: https://epravda.com.ua/finances/zagalna-suma-depozitiv-u-bankah-ukrajini-na-pochatku-roku-sklala-1-392-2-mlrd-802954/

4. Сума вкладів фізосіб у банках-учасниках Фонду гарантування за 2023 рік перевищила 1,2 трильйона. URL: https://minfin.com.ua/ua/2024/02/09/121203867/

5. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. URL: https://www.fg.gov.ua/

6. Прибуток українських банків у 2024 році зріс до 104 мільярдів — НБУ. URL: https://epravda.com.ua/finances/pributok-bankiv-ukrajini-u-2024-roci-perevishchiv-103-mlrd-grn-803469/

ПАДУН ЮЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ТКАЧУК НАТАЛІЯ** канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
м. Хмельницький

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗАЛУЧЕНИХ РЕСУРСІВ БАНКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В нинішніх умовах воєнного стану та економічної нестабільності депозитні операції залишаються ключовим ресурсом банківської системи України. Вони забезпечують стабільність пасивів, підтримують ліквідність банків, є основою для кредитування економіки.

За даними огляду банківського сектору НБУ (серпень 2025 р.), у першому півріччі 2025 року обсяг депозитів фізичних осіб зріс на 13,8%, що свідчить про поступове відновлення довіри населення до банківської системи. При цьому депозити у національній валюті становили понад 63% від загального обсягу залучених коштів, що вказує на зниження доларизації та зростання довіри до гривні. [0].

Депозити юридичних осіб також продемонстрували позитивну динаміку - їхній обсяг збільшився на 8% порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Це зростання пояснюється підвищенням ділової активності підприємств, а також стабільною грошово-кредитною політикою Національного банку України, спрямованою на збереження фінансової стійкості [1].

З боку населення спостерігається зміна структури заощаджень: українці дедалі частіше обирають строкові депозити, що забезпечують фіксований дохід і меншу ліквідність, натомість частка коштів на вимогу знижується. Така поведінка свідчить про готовність вкладників «заморожувати» кошти на триваліші терміни задля отримання вищої дохідності, навіть попри інфляційні ризики.

За статистикою НБУ, частка строкових депозитів у структурі депозитного портфеля банків у липні 2025 року досягла 46%, тоді як на початку 2024 року вона становила лише 39%. Кошти на вимогу залишаються основним джерелом поточної ліквідності, однак поступове зростання строкових депозитів свідчить про стабілізацію очікувань вкладників і поступове зниження інфляційних побоювань [0].

Структура портфеля депозитів також змінюється, частка строкових депозитів поступово зростає і досягає 46% у липні 2025 року, хоча кошти на вимогу залишаються основним джерелом ліквідності. Це говорить про те, що бажання клієнтів отримувати дохід у місцевій валюті зростає на звороті нижчих очікувань інфляції[0].

Тенденції процентних ставок залишаються ключовим фактором. Протягом 2024 року банки поступово збільшували прибутковість своїх депозитів. Середня процентна ставка на депозити особистого терміну UAH становила 12-13% на рік на початку другої половини 2025 року. Це пояснюється тим, що

ставка дисконтування NBU знизилася до 15,5%. Депозити в іноземній валюті залишаються стабільними на рівні 0,5-1,5% на рік, зберігаючи доларизацію депозитів на низькому рівні (менше 35% від загальної структури).

Серед факторів, що визначають розвиток ринку депозитів, заслуговують на увагу такі:

- стабільність валютного ринку та підвищення довіри до банківської системи через гарантії уряду;
- розробка віддалених каналів обслуговування (Інтернет та мобільний банкінг), які дозволяють клієнтам легко отримати доступ до депозитних продуктів;
- поступове зміцнення фінансової дисципліни та впровадження нових депозитних інструментів (гнучкі депозити, автоматичне оновлення, депозитні рахунки) [0].

Загалом, український ринок депозитів у 2024-2025 роках буде характеризуватися помірним зростанням, стабільністю процентних ставок та зростаючою часткою депозитів у гривні. Це свідчить про ефективну політику банку в галузі управління боргами та відновлення довіри громадськості та бізнесу до фінансової системи, що є важливою умовою для подальшого економічного відновлення країни.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-2024-rik-skorotilasya-do-30?utm_source=chatgpt.com

2. Бачо Р. Й., Сочка К. А., Лоскоріх Г. Л. Депозитний портфель банківської системи України: актуальні трансформації та виклики. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 76. С. 432–439.

3. Гетманенко О. О., Гелюта М. О. Сучасний стан показників української банківської системи. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. С. 540–547.

ПАЛИГА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТКАЧУК НАТАЛІЯ**, к.е.н., доцент, доцентка *кафедри фінансів, банківської справи та страхування*
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ БОРГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ БАНКІВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Банківські установи України в період воєнного стану функціонують в складних умовах, що змушує їх адаптувати свої методики оцінки кредитного ризику, враховуючи всі виклики та загрози. Дослідження цієї теми є вкрай актуальним, оскільки ефективне управління кредитними ризиками є гарантією стабільності всієї банківської системи. Адекватна оцінка ризиків дозволяє банкам продовжувати кредитування, підтримуючи обороноздатність та економічну стійкість держави.

Сутність кредитного ризику для банку полягає у ймовірності зазнати фінансових збитків внаслідок невиконання позичальником своїх зобов'язань за кредитом, а саме неповернення основної суми боргу або несплати відсотків. Це ключовий ризик у банківській діяльності, адже кредитування є основним джерелом прибутків банку. Недооцінка цього ризику призводить до зростання збиткових кредитів, формування значних резервів під збитки і, як наслідок, до зниження капіталізації та навіть банкрутства установи.

На сьогодні Національний банк України (НБУ) оновив вимоги до розрахунку кредитного ризику для банків. Зокрема, це стосується ваги ризику кредитних операцій – спеціальних коефіцієнтів, що застосовуються до різних типів кредитів, а саме іпотечних, споживчих, корпоративних та інших при розрахунку достатності капіталу. Оновлення означає, що НБУ переглянув ці коефіцієнти, а саме знизивши їх для пріоритетних галузей, такі як МСБ, іпотека, щоб, з одного боку, стимулювати кредитування, а з іншого – забезпечити покриття капіталом реальних ризиків. Такі дії були запроваджені задля кращого врахування ризиків та підвищити стійкість самих банків.

На відміну від загальних пільг на початку воєнного стану, деталізація вимагає від банків не просто фіксувати факт знаходження бізнесу на прифронтовій території, а аналізувати конкретні наслідки: фізичне пошкодження активів, релокацію бізнесу, розрив логістичних ланцюгів тощо. Банки повинні враховувати ці фактори, пов'язані з геополітичною нестабільністю, пошкодженням інфраструктури та іншими факторами, що впливають на здатність позичальників виконувати свої зобов'язання, при прийнятті рішень про надання кредитів. Це вимагає від них більш глибокого аналізу та адаптації внутрішніх процедур, таких як: політики кредитування, скорингові моделі оцінки позичальників, методики розрахунку резервів під очікувані збитки, внутрішні положення про управління капіталом та інші.

Відповідні зміни внесено до постанови Правління Національного банку України від 25 лютого 2022 року № 23 "Про деякі питання діяльності банків

України та банківських груп" (зі змінами) та затверджених цією постановою Правил роботи банків у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану, НБУ відновив застосування ознак дефолту боржника, зокрема, у випадках внесення суттєвих змін до умов кредитних договорів, таких як реструктуризація боргу. Водночас ці ознаки не застосовуються до реструктуризацій, проведених до 30 вересня 2025 року, за умови дотримання встановлених Правилами роботи банків у зв'язку з введенням воєнного стану умов [1]. При цьому під реструктуризацією боргу розуміють процес перегляду умов погашення наявних кредитних зобов'язань, що дозволяє зробити їх більш прийнятними для боржника. Як правило, реструктуризація боргу позичальника включає зміну строків погашення кредиту, корекцію розміру щомісячних платежів, перегляд процентної ставки, а іноді й часткове списання боргу або заміну застави за кредитом. Використання такої процедури дозволяє банкам знизити ризик неповернення кредиту, а боржнику - стабілізувати свій фінансовий стан і продовжувати господарську діяльність, що особливо актуально в умовах воєнного стану та підвищеної невизначеності на фінансовому ринку.

Наприклад, підприємство малого бізнесу, яке отримало кредит на придбання обладнання, може тимчасово втратити можливість сплачувати платежі за стандартним графіком погашення кредиту. Тоді банк-кредитор разом із клієнтом переглядають умови кредиту й з'ясовують можливість продовження строку його погашення (пролонгація кредиту), що зменшує щомісячне фінансове навантаження для позичальника й, водночас, дає можливість стабілізувати його фінансовий стан. Паралельно з цим, банк також може запропонувати зниження процентної ставки на період реструктуризації боргу, що робить кредитні платежі ще більш доступними для позичальника. Крім того, часто застосовується відтермінування сплати основної суми боргу за кредитом на певний термін, так звані кредитні канікули, під час яких позичальник виплачує лише проценти за кредитом або не здійснює жодних платежів, що дозволяє зосередитися на відновленні його доходів і платоспроможності.

Відтак, реструктуризація боргу позичальника не лише зменшує ризик неповернення кредиту для банку, але й підтримує фінансову стійкість боржника, сприяє збереженню робочих місць та стабільності економіки в цілому. Такий підхід є прикладом гнучкої кредитної політики банків, що враховує підвищені ризики та невизначеність воєнного часу й дозволяє забезпечувати баланс між інтересами банка-кредитора та потребами клієнта-позичальника.

Реструктуризація боргу виступає не лише механізмом полегшення фінансового навантаження для позичальника, але й ефективним інструментом управління кредитними ризиками банку. В умовах воєнного стану цей процес набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє фінансовим установам підтримувати ліквідність, зменшувати ймовірність виникнення непрацюючих кредитів та уникати значних фінансових втрат. Важливо підкреслити, що реструктуризація не обмежується лише зміною строків погашення або процентної ставки. Сучасна банківська практика передбачає комплексний

підхід, який включає оцінку фінансового стану позичальника, аналіз можливих сценаріїв розвитку економічної ситуації та прогнозування майбутніх ризиків неповернення. Мінімізація фінансових ризиків під час реструктуризації боргу є ключовим аспектом забезпечення стабільності підприємства, оскільки навіть незначні помилки в цьому процесі можуть призвести до серйозних негативних наслідків [2].

Таким чином, реструктуризація боргу позичальників в умовах воєнних викликів виступає комплексним інструментом, який дозволяє поєднати підтримку позичальника з ефективним управлінням ризиками банківських установ. Ця процедура не лише полегшує фінансове навантаження на позичальників банків, а й забезпечує збереження стабільності кредитного портфеля та стійкості фінансової установи в умовах підвищеної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Постанова Правління Національного банку України від 25 лютого 2022 року № 23 "Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп" (зі змінами) та затверджених цією постановою Правил роботи банків у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану.
2. Купріянова , А., Новікова О. Реструктуризація боргу та кредитних зобов'язань під час кризи. Collection of scientific papers. 2025. С. 42–50.

ПАРПУЛАНСЬКА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент
кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

МЕТОДИ ПРОТИДІЇ З КІБЕРЗЛОЧИННІСТЮ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Кібершахрайство у банківському секторі є одним із найнебезпечніших викликів сучасної цифрової економіки. З розвитком онлайн-банкінгу та електронних платежів масштаби атак постійно зростають, що призводить до фінансових втрат і зниження довіри клієнтів. Україна, як і країни ЄС, стикається з потребою створення ефективної системи кіберзахисту для забезпечення стійкості фінансової системи [2].

Постанова Національного банку України № 178 від 12 серпня 2022 року «Про затвердження Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України» є ключовим нормативним документом, що визначає правила кібербезпеки для банків та небанківських фінансових установ. Її прийняття стало відповіддю на зростання кількості кібератак на фінансовий сектор під час воєнного стану та активізації цифрових сервісів. Документ встановлює комплекс вимог до управління ризиками, захисту інформаційних ресурсів і реагування на інциденти кібербезпеки [1].

Основна мета Положення — створення єдиної системи кіберзахисту в банківській сфері України, що базується на принципах безперервності, стійкості та адаптивності до нових загроз. Визначено, що кожен банк має впровадити політику кіберзахисту, яка охоплює технічні, організаційні та процедурні заходи. Також передбачено обов'язкову інтеграцію з Національним центром обміну інформацією про кіберінциденти при НБУ [1].

Одним із ключових методів протидії кіберзлочинності є впровадження багаторівневих систем захисту — багатофакторна автентифікація, шифрування каналів зв'язку, моніторинг транзакцій та використання аналітичних платформ для виявлення підозрілих операцій. Банки повинні впроваджувати технології машинного навчання та штучного інтелекту, які здатні прогнозувати шахрайські дії на основі поведінкових патернів користувачів. Такий підхід дозволяє реагувати на загрози не після інциденту, а на етапі його формування [2].

Крім технічних рішень, Постанова наголошує на важливості організаційних заходів. Банки мають створювати внутрішні підрозділи або групи кіберзахисту, проводити постійне навчання працівників щодо протидії соціальній інженерії, фішингу та іншим видам кібершахрайства. Також передбачено періодичне проведення аудиту інформаційної безпеки, тестування на проникнення і оцінку кіберризиків при впровадженні нових цифрових продуктів [1].

Важливою складовою є інституційна протидія — створення національних центрів реагування на кіберінциденти (CERT), координація дій між банками,

державними органами та правоохоронними структурами. У країнах ЄС ефективно працюють агентства, як-от ENISA, Europol та національні центри кібербезпеки, які забезпечують обмін інформацією про загрози та розробку спільних стандартів безпеки. Подібний підхід може бути адаптований і в Україні.

Крім технічних та інституційних методів, важливо та корисно проводити освітні заходи. Підвищення фінансової та цифрової грамотності населення є важливою умовою запобігання кібершахрайствам, адже саме людський фактор часто стає найслабшою ланкою у системі безпеки. Європейські країни активно реалізують програми з цифрової фінансової грамотності, що навчають користувачів розпізнавати фішинг, соціальну інженерію та інші схеми [2].

Закон також закріплює принцип співпраці між банками та державними структурами — зокрема, з Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації України та урядовим центром реагування на кіберінциденти. Така взаємодія дає змогу оперативно обмінюватися інформацією про нові загрози, координувати дії під час масштабних кібератак і забезпечувати безперервність функціонування фінансової системи [1].

Отже, ефективна протидія кіберзлочинності у банківському секторі можлива лише за комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, нормативно-правову підтримку, інституційну співпрацю та просвітницьку діяльність. Такий досвід ЄС є цінним орієнтиром для України у розбудові власної системи кіберзахисту, здатної забезпечити безпеку фінансових операцій і зміцнити довіру громадян до банківських послуг.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Постанова «Про затвердження Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України та внесення змін до Положення про визначення об'єктів критичної інфраструктури в банківській системі України» від 12.08.2022 № 178 URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0178500-22

2. Яровенко Г. М., Койбічук В. В., Боженко В. В., Пахненко О. М. Протидія кібершахрайству у фінансовому секторі: практика ЄС: монографія. Суми, 2024. С. 4-19. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a2b4301b-f5b1-4433-bf48-d5f4045129bd/content

ПАХОМОВ МАКСИМ, аспірант
Науковий керівник – ЄРШОВА НАТАЛЯ, д.е.н., професор,
професорка кафедри обліку і фінансів
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТАБІЛЬНІСТЬ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

У сучасному турбулентному ринковому середовищі страхові компанії піддаються численним ризикам, які можуть вплинути на їхню платоспроможність, репутацію та довгострокову стабільність. Інноваційні методи управління ризиками стають важливим інструментом для сталого розвитку та конкурентоспроможності страхових компаній та є критично важливим в сучасному організаційному управлінні. Емпіричні дослідження в різних галузях показують, що ефективне управління ризиками може суттєво сприяти сталому розвитку та створенню вартості компанії шляхом покращення фінансових показників та оптимізації операційної діяльності [1-4]. За словами дослідників, управління ризиками підприємства (УРП) в першу чергу зосереджується на виявленні, аналізі та пом'якшенні фінансових ризиків, які загрожують економічній стабільності та безперервності бізнесу компанії [5-7], що може значно зменшити волатильність прибутків, покращити безперервність бізнесу та підвищити довіру зацікавлених сторін.

Стратегії управління фінансовими ризиками (УФР) є фундаментальним механізмом для страхової компаній, що дозволяє їм посилити свою стійкість до волатильності ринку, кредитної невизначеності та операційних викликів. Нові тенденції вимагають ретельної перевірки, прозорості та систем управління для мінімізації неочікуваних результатів. Фундаментальна концепція управління фінансовими ризиками базується на ідентифікації ризиків: виявленні потенційних джерел фінансових втрат у всіх сферах організації [3, 5, 7]. Технологічний прогрес суттєво вплинув на розвиток управління фінансовими ризиками, що дозволило впроваджувати складні моделі вимірювання ризиків та системи моніторингу в режимі реального часу. Аналіз великих даних, штучний інтелект та алгоритми машинного навчання покращили точність прогнозування та сприяли проактивному пом'якшенню ризиків. Однак ці технології також вносять нові ризики, такі як кіберзагрози, які повинні бути інтегровані в комплексну стратегію управління ризиками.

Фінансові ризики виникають у багатьох формах і можуть впливати на стабільність та ефективність страхові компанії, тому потребують точної класифікації для цілеспрямованого управління ними з метою мінімізації негативного впливу. Ключовим елементом сучасного управління фінансовими ризиками (УФР) є визнання того, що ризики не можуть бути повністю усунені, але ними необхідно активно керувати відповідно до толерантності організації до ризику та стратегічних цілей. Цей підхід до сутності відрізняє УФР від простого уникнення ризиків. Швидше, воно передбачає свідоме прийняття

ризиків як механізму створення цінності. Управління ризиками є фундаментальним організаційним механізмом для виявлення, оцінки та мінімізації потенційних загроз, які можуть поставити під загрозу стратегічні цілі, операційну ефективність та фінансову стабільність страхової компанії.

Ключовим аспектом, який підкреслює важливість управління ризиками, є його внесок у стійкість організації. Стійкість описує здатність організації поглинати шоки, адаптуватися до змінних обставин та відновлюватися після збоїв. В умовах високої невизначеності у прийнятті стратегічних рішень, врахування ризиків у процесі планування дозволяє особам, що приймають рішення, зрозуміти потенційні несприятливі сценарії та їх наслідки. Такий підхід, що базується на ризиках, узгоджує толерантність організації до ризику з бізнес-цілями та дозволяє менеджерам ефективно збалансувати апетит до ризику та його небажання. Крім того, інтеграція контролю ризиків у систему управління підвищує прозорість та підзвітність, зменшує проблеми з агентствами та узгоджує інтереси вищого керівництва, ради директорів та акціонерів.

Технологічні інновації, зміни нормативно-правової бази та зростаюча складність світової фінансової системи трансформують управління фінансовими ризиками. Цей постійно мінливий ландшафт ризиків вимагає від компаній розширювати своє управління ризиками за межі традиційних фінансових ризиків, включаючи нові ризики, такі як кібербезпека, зміна клімату та геополітична невизначеність. Окрім цих технологічних та тематичних інновацій, на управління фінансовими ризиками також впливають ширші тенденції, такі як цифровізація фінансових послуг та зростання децентралізованих фінансів. Ці тенденції цифровізації покращують зв'язок та доступність даних, що дозволяє проводити детальнішу аналітику ризиків та моніторинг у режимі реального часу. Однак вони також створюють нові кіберризики та операційні складнощі, які вимагають інноваційних стратегій пом'якшення наслідків. Щоб повною мірою реалізувати потенціал цих досягнень, страховики повинні інвестувати в розвиток можливостей, управління даними та міжфункціональну співпрацю. Крім того, вкрай важливо залишатися гнучкими та відкритими до постійного вдосконалення в умовах швидких змін у ландшафті ризиків та технологій. Інноваційні технології не лише революціонізують управління фінансовими ризиками, але й створюють нові моделі організаційної стійкості страховиків. Використання цих технологій є важливим для сталого розвитку та конкурентоспроможності в цифровій економіці. В останні роки спостерігається зростання інтересу до нових фінансових ризиків, таких як регуляторні ризики та ризики, пов'язані з екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) факторами. ESG-ризики відображають зростаюче визнання того, що нефінансові фактори, такі як зміна клімату, соціальна відповідальність та практика управління, можуть суттєво впливати на створення цінності та профілі ризиків у довгостроковій перспективі.

Висновки. Це дослідження підкреслює необхідність цілісного підходу до

управління ризиками, який інтегрує ідентифікацію, вимірювання та контроль ризиків у страховій компанії із системної точки зору для підвищення її стійкості. Нами проаналізовані сучасні та інноваційні технології, що використовуються страховими компаніями для управління фінансовими ризиками, оцінюється їхній вплив на організаційну стабільність, операційну ефективність та конкурентоспроможність, а також пропонуються можливості інтеграції цифрових рішень у системи управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Кондратьєв Б.О., Єршова Н.Ю. Інформаційне забезпечення управління сталим розвитком підприємства як актуальний напрям сучасних наукових досліджень. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 227-232. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/42.pdf, URI https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48087

2. Єршова Н. Ю. Стратегічний управлінський облік: ключові проблеми практичного використання на підприємствах в інноваційній економіці. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2018. Вип. 32. С. 181-185. https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/441

3. Пахомов М., Єршова Н. Світові тенденції розвитку ринку страхових послуг та перспективи в Україні. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2024. № 1. С. 17–21. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.17.

4. Пахомов М., Єршова Н. SOLVENCY II та управління ризиками: шлях до фінансової стійкості страхової компанії. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1(79). С. 19-22. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-19-22

5. Bondar, M., Portna O., Iershova N. Strategic responses in corporate tax planning using opportunity areas. *Acta Innovation,* 2021. No. 40. pp. 31–43 https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.40.3

6. Конспект лекцій з дисципліни «Обліково-аналітичне забезпечення діагностики та прогнозування розвитку бізнес-структур» : для студ. усіх форм навчання за спец. 071 – Облік і оподаткування ; спеціаліз. 02 Бізнес-аналітика / уклад. Н. Ю. Єршова. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 113 с. **URI** https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35798

7. Єршова Н.Ю. Дослідження підходів до аналізу власного капіталу підприємств. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2016": Тр. 7-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2016 р. / ред. П.Г. Перерва, Є.М. Строков, О.М. Гуцан. – Харків: НТУ" ХПІ". 2016. С. 298-299.

ПЕНТЕЛЕЙЧУК М. Г., аспірант,
Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ РОЗВИТКУ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ

Сучасний стан економічних процесів свідчить про зростання ролі комерційних банків у формуванні розвиненого ринку фінансових послуг. При цьому споживче кредитування розглядається провідними дослідниками як вид кредитування, який характеризується високою швидкістю отримання прибутку. Системоутворюючий чинник споживчого кредитування ґрунтується на його сутності, а саме малому розмірі споживчого кредиту, що впливає на порядок формування кредитного портфеля: для формування за обсягом кредитного портфеля, що за розміром досягає корпоративного, потрібно активізувати роботу щодо значного збільшення кількості виданих споживчих кредитів, а це передбачає певну специфіку в організації роботи банківської установи.

Актуальність теми доводить той факт, що кредитні операції нині виступають не тільки важливим напрямом фінансової діяльності, а в умовах воєнного стану процес споживчого кредитування дозволяє підтримувати купівельну спроможність населення та забезпечити фінансовий обіг на ринку товарів та послуг, гармонізацію та раціоналізацію виробництва. Ринок споживчого кредитування в сучасних умовах реалізації державної економічної політики потребує інструментів забезпечення балансу приватних інтересів споживача та фінансових інтересів банківської установи у цій сфері суспільних відносин, що стає можливим на основі забезпечення принципу інформаційної безпеки та цифровізації у сфері споживчого кредитування.

Відносини споживчого кредитування в Україні набули активного розвитку на початку 2000-х років, коли завершилось формування банківської системи. На той час були сформовані традиції кредитування, принципи реалізації механізмів взаємодії банківських установ та громадян. Було сформовано систему вподобань та особистих переваг окремих категорій громадян, визначено основні критерії вибору банку для отримання споживчого кредиту.

Згідно з інформацією, наданою НБУ, на початок 2025 року загальний обсяг кредитів фізичних осіб, включаючи ФОП, становив 295,6 млрд грн. За 2024 рік, у порівнянні із 2023 роком, темп зростання обсягу кредитування фізичних осіб становив 22,7 %, що в грошовому еквіваленті – 54,7 млрд грн. При цьому відбулось зменшення обсягу непрацюючих кредитів на 19,2 %, або 10,9 млрд.грн. Станом на 01.01.2025 частка непрацюючих кредитів фізичних осіб у кредитному портфелі становила 15,49 % проти 23,52 % на 01.01.2024. У порівнянні з довоєнним періодом, ситуація із непрацюючими кредитами фізичних осіб покращилась: на початок 2022 р. частка непрацюючих кредитів становила 16,7 % [3].

За якістю кредитного портфеля лідерами є банки із приватним капіталом: частка непрацюючих кредитів у їхніх портфелях становить 11,76 %, у порівнянні із 20,44 % у банків з іноземним капіталом та 17,21 % у державних

банків. До п’ятірки лідерів за обсягом кредитного портфеля фізичних осіб входять: АТ КБ “ПриватБанк”, АТ “Універсал Банк”, АТ “Ощадбанк”, АТ “Сенс Банк” та АТ “ПУМБ”. Сумарний обсяг їхніх кредитних портфелів становить 74,56 % від загального обсягу (частка “ПриватБанку” – 32,14 %) [10]. На початок січня 2025 року середня відсоткова ставка за кредитами для населення в національній валюті становила 35,1 % річних у порівнянні із 34,1 % у грудні 2024 р. [3].

Аналіз динаміки обсягів споживчого кредитування свідчить про її нерівномірність, що зумовлено функціонуванням банківської системи в умовах підвищеного ступеня ризику, воєнним станом та військовою агресією рф, падінням рівня доходів та купівельної спроможності населення. Зазначене пояснює зростання потреби населення в запозичених фінансових ресурсах, а саме споживчому кредитуванні

Дослідники виокремлюють такі основні характеристики споживчого кредитування:

1) основні споживачі – населення (фізичні особи);

2) сприяння розширенню споживчого попиту за обмеженості доходів населення;

3) може використовуватись як інструмент державного регулювання щодо забезпечення попиту на товари і послуги в період несприятливої економічної ситуації, а також у межах проведення соціальної політики шляхом надання пільгових кредитів для окремих категорій населення;

4) набуває форми банківського та комерційного кредиту [1; 2].

Процес споживчого кредитування виконує певні специфічні функції:

– контрольна, сутність якої полягає в реалізації контролю за ефективністю діяльності суб'єктів господарювання;

– функція економії, що полягає в забезпеченні тимчасового розриву між надходженням та витрачанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання;

– функція концентрації фінансових ресурсів, сутність якої полягає в забезпеченні додаткової маси фінансових ресурсів, які своєю чергою виступають умовою для розширення напрямів споживання товарів і послуг.

Таким чином споживче кредитування буде активно розвиватися в Україні і надалі, оскільки і комерційні банки і споживачі зацікавлені в такому виді кредитних відносин. У подальшому цей процес буде більш віртуалізовуватися, враховуючи значний вплив цифрових технологій на розвиток сфери споживчого кредитування як в Україні, так і у всьому світі.

Список використаних джерел

1. Ампілогова К. О. Сучасні методи управління ризиками кредитування банками фізичних осіб. *Socioeconomic Problems of The Modern Period of Ukraine*. 2020. Вип. 4(144). С. 33-39.

2. Добрик Л. О. Актуальні аспекти споживчого кредитування в Україні. *Ефективна економіка*. 2013. No 2. С. 21–25.

3. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua

ПОГОРІЛЕЦЬ АННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА ОЛЕНА,** к.е.н., доцент,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ВИЯВЛЕННІ ШАХРАЙСТВА В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ: ЕТИКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РИЗИКИ

Розвиток цифрових фінансових сервісів супроводжується зростанням складних типів шахрайства: фрод у платежах, атаки на акаунти, відмивання коштів, фішинг (підроблені сайти або листи, що імітують банківські), смішинг (обман через SMS), вішинг (електронні дзвінки з імітацією служби підтримки). Штучний інтелект і машинне навчання стають ключовими інструментами для автоматизованого виявлення аномалій та патернів шахрайської активності, дозволяючи банківським установам реагувати на підозрілі операції в режимі реального часу та мінімізувати фінансові витрати.

Механізми протидії шахрайству, побудовані на базі технологій штучного інтелекту, функціонують як багаторівнева система, що включає низку взаємопов'язаних компонентів та рівнів:

1. Збір та інтеграція даних. Високоякісні та точні дані є фундаментом ефективної роботи ШІ-моделей. До таких даних належать транзакційна інформація, історія поведінки клієнтів, дані з мобільних додатків, веб-платформ та зовнішніх баз. Широке охоплення джерел дозволяє зменшити прогалини у виявленні підозрілих операцій.

2. Розуміння шахрайської поведінки. На цьому етапі система формує цифровий «портрет» клієнта: типові години використання, середній розмір платежів. Це дає змогу розрізняти звичайну поведінку від дій, характерних шахрайських схем.

3. Тренування моделі. Використовуючи історичні дані, алгоритми машинного навчання тренуються розпізнавати патерни, що притаманні як легальним операціям, так і шахрайським транзакціям.

4. Виявлення аномалій у реальному часі. Алгоритми оцінюють поточні операції, співставляючи їх з типовою поведінкою користувача. У разі відхилення від норми система негайно генерує попередження. Це дозволяє банкам оперативно блокувати ризикові транзакції або вимагати додаткової автентифікації.

5. Безперервне оновлення моделей. Оскільки шахрайські схеми постійно змінюються, ШІ-системи повинні регулярно оновлювати свої бази даних та повторно тренувати алгоритм.

6. Система сповіщень та звітності. У разі виявлення підозрілої активності ШІ-інструменти формують детальні звіти для аналітиків банку: час та місце операції, тип ризику, історія пов'язаних транзакцій. Це підвищує ефективність розслідування та дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення [1].

Ефективність таких систем підтверджується скороченням часу реагування та зменшення втрат від шахрайства. Також важливим результатом є покращення точності прогнозування та адаптивність моделей. Завдяки

здатності до постійного навчання, алгоритми ШІ можуть швидко підлаштовуватись під нові типи шахрайських атак, що робить їх більш гнучкими у порівнянні з традиційними правилами, які вимагають ручного оновлення. Автоматизація рутинних процесів – перевірки транзакцій, сортування сигналів та формування звітів – знижує навантаження на персонал, підвищує продуктивність та зменшує витрати. Системи ШІ масштабовані й можуть обробляти великі обсяги транзакцій у реальному часі, що важливо при зростанні електронних платежів. Персоналізація захисту на основі поведінкових даних дозволяє точніше визначати підозрілі дії та підвищує довіру клієнтів. Таким чином, ефективність ШІ оцінюють не лише фінансово, а й через оптимізацію процесів, масштабованість і клієнтську лояльність.

ШІ у виявленні шахрайства в банківській системі піднімає також важливі етичні та ризикові питання. Щодо етики, ключовим є забезпечення прозорості алгоритмів: клієнти та співробітники банку повинні розуміти, чому певну операцію заблоковано або позначено як підозрілу. Важлива також конфіденційність даних, оскільки для ефективного виявлення шахрайства ШІ аналізує великі обсяги персональної інформації. Етичним викликом залишається баланс безпекою та правами клієнта: надмірна автоматизація без участі людини може порушувати права на доступ до власних коштів та школити репутації банку.

Щодо ризиків, одним із основних є помилкове спрацьовування, коли легальні операції позначають як шахрайські, що створює незручності для клієнтів і фінансові втрати для банку. Існує також ризик недостатнього виявлення шахрайства, коли алгоритм пропускає реальні випадки через застарілі або неповні дані. Додатково зростає загроза кіберманіпуляцій: зловмисники можуть використовувати нові схеми, не враховані при навчанні моделей. Ще одним ризиком є репутаційний: навіть окремі помилкові спрацювання або витоки даних можуть підірвати довіру клієнтів до банку [2].

У 2025 році, в умовах війни, банки стикаються з підвищеними ризиками шахрайства. Штучний інтелект стає ключовим інструментом для швидкого виявлення підозрілих операцій, мінімізації фінансових втрат та забезпечення безперервного захисту клієнтів. Водночас залишаються етичні та ризикові виклики. Адаптивні та масштабовані системи ШІ дозволяють ефективно контролювати транзакції та підвищують довіру клієнтів навіть у складних умовах.

Список використаних джерел:

1. Роль штучного інтелекту у виявлені шахрайства та підвищенні безпеки платежів. Tranzzo. URL: https://tranzzo.com/uk-ua/blog/rol-shtuchnogo-intelektu-u-vyjavlenni-shahrajstva-ta-pidvyshchenni-bezpeky-platezhiv (дата звернення 05.10.2025).
2. Штучний інтелект та виявлення шахрайства: як ці поняття перетинаються в цифрових платежах. PaySaxas. URL: https://paysaxas.com/uk/shtuchnyj-intelekt-ta-vyyavlennya-shahrajstva-yak-czi-ponyattya-peretynayutsya-v-czyfrovyh-platezhah/ (дата звернення 05.10.2025).

ПОНОМАРЕНКО НАДІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДОБРУНІК ТЕТЯНА,** к.е.н., доцент
Кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ СПРОЩЕНОЇ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ДЛЯ ФОП

В сучасних умовах нестабільності національної економіки України найбільшого пріоритету набуває розвиток малого бізнесу, який порівняно із великим та середнім легше підлаштовується під стрімкі зміни економічного середовища та здатний підтримувати ділову активність підприємницького сектору. Саме малий бізнес сприяє розширенню асортименту товарів і послуг для споживачів та підтримує належний рівень конкуренції на ринку. Тому його податкове стимулювання, зокрема через запровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності, виступає одним із ключових чинників стабільного розвитку цієї сфери. Лише за наявності стабільного й прогнозованого податкового законодавства, що застосовує раціональний підхід до розподілу податкового навантаження на підприємства, можна налагодити ефективне функціонування бізнесу. У сфері малого бізнесу таким підходом є спрощена система оподаткування.

Спрощена система оподаткування – особливий податковий режим, який було створено задля зменшення податкового тиску та стимулювання ведення чесного, не викривленого обліку. Така система дозволяє замінити деякі податки основним єдиним податком, що сприяє зниженню податкового навантаження та дає можливість спростити облік [1].

Підприємці в Україні можуть здійснювати діяльність, обираючи одну з двох основних систем оподаткування – спрощену або загальну, це дає малому бізнесу певну свободу дій. Але водночас ця свобода не є абсолютною, так як спрощена система має певні обмеження в веденні бізнесу [2].

Згідно з положеннями Податкового кодексу України, для суб'єктів господарювання спрощена система оподаткування встановлює спеціальний порядок сплати єдиного податку з урахуванням визначених критеріїв її застосування, а також передбачає ведення спрощеного обліку та звітності.

Спрощену систему оподаткування можуть використовувати як фізичні особи-підприємці (далі – ФОП), так і юридичні особи. У межах цієї системи всі суб'єкти підприємницької діяльності поділяються на чотири групи, залежно від обсягів доходу, кількості найманих працівників та виду діяльності.

1 група - ФОП, які не використовують працю найманих осіб і здійснюють роздрібний продаж товарів на ринках або надають побутові послуги населенню: граничний обсяг доходу – до 1336 тис. грн. (167 мінімальних заробітних плат за рік); не використовують працю найманих працівників; ставка єдиного податку (далі – ЄП) складає до 10% від прожиткового мінімуму для працездатних осіб (3028 грн.); не можна з юридичними особами та іншими ФОП.

2 група – ФОП, що надають послуги населенню або іншим платникам єдиного податку, виробляють чи продають товари: граничний обсяг доходу –

6672 тис. грн. (834 мінімальні заробітні плати за рік); можуть наймати не більше 10 робітників; ставка ЄП – до 20% від мінімальної заробітної плати (8000 грн.); можна співпрацювати з ФОП та юридичними особами.

3 група – ФОП та юридичні особи, які не перевищують обсяг доходу, встановлений Кодексом: граничний обсяг доходу – 9336 тис. грн. (1167 мінімальних заробітних плат за рік); кількість найманих робітників необмежено; ставка ЄП складає 3%(з ПДВ), 5%(без ПДВ); можна працювати з будь якими контрагентами.

4 група – сільськогосподарські товаровиробники: граничний обсяг доходу – необмежений; ставка ЄП різниться в залежності від категорії земель, їх розташування і становить для ріллі, сіножатей і пасовищ – 0,95% від одного гектару сільськогосподарських угідь, для багаторічних насаджень – 0,57%, для земель водного фонду – 2,43%, для сільськогосподарських угідь, що перебувають в умовах закритого ґрунту – 6,33% [3].

Розглянемо переваги та недоліки спрощеної системи оподаткування.

Таблиця 1 - **Переваги та недоліки спрощеної системи для ФОП**

Переваги	Недоліки
Зменшене податкове навантаження – єдиний податок за ставками значно нижчий за сумарні податки у загальній системі.	Обмежене коло контрагентів (особливо для 1 та 2 груп) – не можна працювати з юридичними особами або іншими підприємцями у певних групах.
Спрощений облік і звітність – ФОП веде мінімальну бухгалтерію та подає спрощену декларацію.	Обмеження за доходом і кількістю працівників – перевищення лімітів змушує перейти на загальну систему.
Прозора система для малого бізнесу – легше планувати фінанси та передбачати податкові витрати.	Відсутність можливості відшкодування ПДВ – для ФОП на 3-й групі без ПДВ або для інших груп це обмеження.
Гнучкість у виборі групи – можна перейти на іншу групу у межах спрощеної системи відповідно до доходів і потреб бізнесу.	Обмеження видів діяльності – не всі види бізнесу можна вести на спрощеній системі (наприклад, фінансові та деякі професійні послуги).
Простота відкриття та закриття ФОП – швидкий перехід на спрощену систему через Дія чи ЦНАП.	Обмежені можливості для масштабування – при рості бізнесу або укладанні договорів з великими компаніями потрібен перехід на загальну систему.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [4].

Також спрощена система оподаткування звільняє підприємства від сплати земельного податку на ділянки, що використовуються платниками ЄП 1 – 3 груп для впровадження господарської діяльності та платниками ЄП 4 групи для ведення сільськогосподарського виробництва. Однак, спрощена система не звільняє підприємства від сплати: податку на доходи фізичних осіб; військового збору та єдиного соціального внеску по найманим працівникам; податку на додану вартість для 4 та 3 груп (3%); екологічного податку; мита; рентної плати; податку на нерухоме майно; транспортного податку [4].

Авжеж спрощена система оподаткування дозволяє не усі види діяльності,

до заборонених сфер входять: видобування вугілля, нафти, природнього газу, залізних руд, уранових і торієвих руд, кольорових металів, а також їх виробництво, лиття, реалізація; роздрібна торгівля пальним; видобування вапняку, гіпсу, крейди, сланцю та іншого будівельного каменю; виробництво, оптова та роздрібна реалізація алкогольних та тютюнових виробів; виробництво, лиття дорогоцінних металів та інших кольорових металів, оптова торгівля дорогоцінними металами, виробництво ювелірних та подібних виробів; роздрібна торгівля антикваріатом та діяльність аукціонних будинків; діяльність національної пошти та інша поштова і кур'єрська діяльність; діяльність холдингових компаній; управління фінансовими ринками, посередництво за договорами цінних паперів та інша допоміжна фінансова діяльність; діяльність страхових брокерів; організування азартних ігор; агентства нерухомості; функціонування театральних і концертних залів та діяльність з підтримки таких заходів; діяльність у сфері бухгалтерського обліку та аудит; діяльність головних управлінь; надання в оренду й експлуатацію власного та орендованого нерухомого майна, тощо [5].

Отже, Спрощена система оподаткування для ФОП є ефективним інструментом підтримки малого бізнесу в Україні. Вона забезпечує зниження податкового навантаження, спрощений облік і звітність, а також гнучкість у виборі групи платника. Водночас існують певні обмеження, зокрема щодо видів діяльності, обсягів доходів і кількості найманих працівників. Раціональне вдосконалення механізму спрощеного оподаткування є необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку підприємництва та підвищення його ролі в економіці України.

Список використаних джерел

1. Добрунік Т. П. Спрощена система оподаткування: фіскальна значимість та пріоритети розвитку. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 60 (дата звернення: 11.10.2025);
2. Спрощена чи загальна система оподаткування ФОП: яку обрати пояснюють адвокати. 7eminar. URL: https://7eminar.ua/news/10257nyuyut-advokati (дата звернення: 11.10.2025);
3. Податковий кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n7077 (дата звернення: 11.10.2025);
4. Оніщенко В., Бондаренко О. Спрощена система оподаткування: таблиця, групи, ставки. URL: https://buhplatforma.com.ua/article/7121-sproshchena-sistema-opodatkuvannya (дата звернення: 11.10.2025);
5. Юдіна Н. Що заборонено на єдиному податку? Перелік заборонених КВЕДів. Бухгалтер ідеального підприємця. URL: https://bip.net.ua/articles/shho-zaboroneno-na-edynomu-podatku (дата звернення: 11.10.2025).

ПОТРЕБИЧ СОФІЯ, здобувач фахової передвищої освіти
Науковий керівник – **РУДИК ВІКТОРІЯ**, спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії, викладач-методист,
голова циклової комісії обліково-економічних дисциплін,
Відокремлений структурний підрозділ «Аграрно-економічний фаховий коледж Полтавського державного аграрного університету», м. Полтава

BIG DATA ТА АНАЛІТИКА РИЗИКІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У сучасному світі банки стикаються з численними викликами, серед яких глобальні економічні кризи, політична нестабільність та технологічні зміни. У таких умовах традиційні методи управління ризиками стають недостатніми. Технології Big Data та аналітика ризиків пропонують нові підходи до оцінки та мінімізації ризиків, що виникають у банківській діяльності.

Big Data дозволяє банкам збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги структурованих та неструктурованих даних. Це дає змогу:

Прогнозувати кредитні ризики: аналізувати фінансові звіти, транзакції та інші дані для оцінки платоспроможності позичальниківю [2]

Виявляти шахрайство: використовуючи алгоритми машинного навчання для виявлення аномальних транзакцій.

Оцінювати ринкові ризики: аналізувати зміни на фінансових ринках та їх вплив на портфелі банку.

Незважаючи на переваги, існують певні труднощі:

Технічні обмеження: необхідність у потужних обчислювальних ресурсах та спеціалізованому програмному забезпеченні.

Захист даних: забезпечення конфіденційності та безпеки персональних даних клієнтів [2].

Кваліфікація персоналу: потреба у фахівцях з аналізу даних та машинного навчання. [3]

У Німеччині Міністерство праці використало технології Big Data для аналізу заявок на допомогу по безробіттю, що дозволило скоротити витрати на 10 мільярдів євро. [1]

Сучасні банки працюють в умовах високої глобальної турбулентності, яка включає економічні кризи, коливання валютних курсів, геополітичні ризики та технологічні зміни. У таких умовах традиційні методи оцінки ризиків — класичні моделі кредитного скорингу або ручний аналіз портфелів — часто не дають достатньо точних прогнозів. Технології Big Data дозволяють змінити підхід до управління ризиками, забезпечуючи прогнозування на основі великих обсягів даних та складних алгоритмів машинного навчання.

Аналітика даних у банківській діяльності зазвичай включає три основні напрями:

Операційна аналітика – аналіз внутрішніх транзакцій, операційних витрат та показників ефективності. Це дозволяє банкам своєчасно реагувати на потенційні ризики у щоденній діяльності. Наприклад, система може виявляти

незвичні транзакції, які можуть свідчити про шахрайство або несанкціоновані операції.

Аналітика кредитних ризиків – включає оцінку фінансового стану клієнтів, їхніх доходів, кредитної історії та поведінкових моделей. Завдяки використанню алгоритмів Big Data банки можуть прогнозувати ймовірність дефолту клієнта з високою точністю, навіть у нестабільні економічні періоди. [3]

Ринкова аналітика – передбачає прогнозування коливань фінансових ринків, процентних ставок, курсів валют та цінних паперів. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє банкам моделювати сценарії розвитку ринкових ризиків та оптимізувати інвестиційні портфелі.

Застосування Big Data у цих напрямах не обмежується лише банками міжнародного рівня. Українські банки також активно впроваджують аналітичні платформи для обробки великих обсягів даних, що включають транзакції клієнтів, зовнішню макроекономічну інформацію та соціальні дані. Наприклад, деякі комерційні банки використовують аналітику для оцінки ризиків кредитування малого та середнього бізнесу, що допомагає зменшити рівень неповернення кредитів. [2]

Важливою особливістю впровадження Big Data є інтеграція різних джерел даних: внутрішніх банківських даних, відкритих макроекономічних показників, соціальних мереж та новинних потоків. Це дозволяє формувати більш повну картину ризиків та підвищує швидкість прийняття управлінських рішень.

Таким чином, технології Big Data стають невід'ємним інструментом сучасного банку, забезпечуючи комплексну оцінку ризиків, прогнозування потенційних втрат та оптимізацію процесів управління кредитним портфелем.



Рис. 1. Процес управління ризиками за допомогою Big Data

Використання технологій Big Data в банківській діяльності дозволяє:

- Підвищити точність оцінки ризиків.
- Зменшити ймовірність фінансових втрат.
- Підвищити ефективність управління банківськими операціями.

Для ефективного впровадження необхідно подолати технічні та організаційні бар'єри, забезпечити захист даних та підвищити кваліфікацію персоналу. [2]

Список використаних джерел:

1. Suprun A., Petrishyna T., Suprun N., Shokotko L. Use of Big Data technology in banking and insurance marketing / Suprun A., Petrishyna T., Suprun N., Shokotko L. – 2023. URL: https://surl.li/tafqai [Дата звернення: 15.10.2025].
2. Крупка М. І., Дропа Я. Б., Котур А. Б. Формування стратегій управління кредитним портфелем банку в умовах трансформацій фінансово-кредитного середовища / Крупка М. І., Дропа Я. Б., Котур А. Б. – 2025. URL: https://surl.li/fdhsfi [Дата звернення: 15.10.2025].
3. Big Data у фінансовому секторі: прогнозування ризиків та тенденцій / [Електронний ресурс]. – 2025. URL: https://surl.lt/mitoer [Дата звернення: 15.10.2025].

ПРОКОПЧУК ОЛЕНА, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Уманський національний університет, м. Умань

СТРАХУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

Сучасна світова економіка перебуває під постійним впливом глобальних ризиків — фінансових криз, воєнних конфліктів, пандемій, кліматичних змін та технологічних зрушень. У цих умовах ключовим завданням стає забезпечення стійкості фінансової системи, яка визначає не лише рівень економічної безпеки держави, а й довіру інвесторів та громадян до фінансових інститутів.

Одним із найбільш ефективних інструментів мінімізації ризиків виступає страхування. Воно виконує не лише компенсаційну функцію, але й сприяє стабілізації економічних процесів, знижує соціальну напругу, формує фінансову культуру населення та забезпечує умови для сталого розвитку. У світовій практиці саме страхові механізми дедалі частіше розглядаються як драйвер підвищення стійкості фінансово-кредитної системи.

Для України, яка стикається з безпрецедентними внутрішніми та зовнішніми викликами, питання розвитку страхового ринку набуває особливої актуальності. Посилення ролі страхування може стати важливим фактором економічної стабільності, відновлення бізнесу та захисту населення від негативних наслідків глобальних і локальних криз.

Фінансова система будь-якої держави є складною багаторівневою структурою, яка об’єднує кредитні інститути, банківський сектор, інвестиційний ринок та страхові компанії [1-2]. Страхування виконує у ній специфічну функцію — акумулює кошти та перерозподіляє ризики між суб’єктами господарювання і населенням. Це дозволяє знижувати фінансові втрати, спричинені непередбачуваними подіями, та забезпечує стабільність макроекономічних процесів.

З економічної точки зору, страховий ринок виступає своєрідним «амортизатором» для фінансової системи, адже забезпечує не лише захист від ризиків, а й мобілізацію інвестиційних ресурсів, що сприяє розвитку реального сектору економіки.

Епоха глобалізації характеризується зростанням взаємозалежності економік і водночас посиленням їхньої вразливості до кризових явищ. Серед ключових глобальних викликів для фінансової стійкості можна виділити:

- фінансово-економічні кризи та рецесії;
- пандемії та їхній вплив на ринки праці й бізнес;
- воєнні конфлікти та політичну нестабільність;
- кліматичні зміни та природні катастрофи;
- кіберризики та загрози цифровій економіці.

Усі ці фактори формують потребу у надійних механізмах страхового захисту, які здатні мінімізувати негативні наслідки та забезпечити економічну стійкість.

Наразі Україна перебуває у винятково складних умовах, зумовлених воєнними діями, економічними викликами та інтеграційними процесами. Розвиток страхового ринку стикається з низкою проблем: низькою довірою населення, недостатнім рівнем фінансової грамотності, слабкою капіталізацією страхових компаній, а також недосконалістю державного регулювання.

Водночас саме у сучасних умовах страхування може стати одним із драйверів фінансової стабільності:

- розвиток страхування військових ризиків і відновлення інфраструктури;
- розширення програм соціального та медичного страхування;
- запровадження податкових стимулів для розвитку страхового бізнесу;
- посилення цифровізації страхових послуг.

У сучасних умовах глобальної нестабільності страхування виступає не лише механізмом компенсації збитків, але й важливим драйвером фінансової стійкості. Воно забезпечує економічну, соціальну та інвестиційну функції, що дозволяє зміцнювати фінансову систему, підвищувати довіру населення та бізнесу до фінансових інститутів і сприяти сталому розвитку.

Аналіз показав, що в умовах глобальних викликів — пандемій, воєнних конфліктів, кліматичних змін та фінансових криз — саме страхування здатне мінімізувати ризики, підтримати стабільність бізнесу та захистити соціально вразливі верстви населення.

Для України розвиток страхового ринку має стратегічне значення. Стимулювання нових видів страхування, удосконалення податкової політики у сфері страхових послуг, підвищення фінансової грамотності населення та цифровізація страхових продуктів можуть стати основою підвищення фінансової безпеки держави та її інтеграції у світову економічну систему.

Отже, страхування можна розглядати як один із ключових інструментів підвищення стійкості фінансової системи в епоху глобальних ризиків, що підтверджує його важливу роль у формуванні сучасної економічної політики.

Список використаних джерел:

1. Непочатенко О.О., Прокопчук О.Т., Мальований М.І. Розвиток страхового ринку України в контексті сучасних викликів. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. Випуск 105, Ч. 2: Економічні науки. С. 7-16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.

2. Прокопчук О.Т. Тренди та перспективи розвитку страхового ринку України. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 177-187. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-177-187.

РАКОВ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ОЛЕНА СЕРГЄЄВА,** к.е.н, доцент,
Старший викладач кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

КОВЕНАНТИ КРЕДИТНОГО ДОГОВОРУ ЯК ЕЛЕМЕНТ СУПРОВОДЖЕННЯ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ

Одним із ключових обов'язків працівника, який здійснює супроводження кредитних операцій юридичних осіб в українських банках, є контроль за дотриманням позичальником ковенантів за кредитним договором — додаткових умов, що доповнюють основні зобов'язання. У правовій доктрині англосаксонських країн такі умови називають "ковенантами". Науковці визначають цей термін як угоду або зобов'язання виконати певні дії або утриматися від них, що має юридичну силу для сторони, яка взяла на себе зобов'язання, за невиконання яких зазвичай призводить до негативних наслідків для позичальника [1, с. 54]. Включення до кредитного договору таких умов зумовлене, як правило, прагненням кредитодавця знизити свої ризики щодо невиконання зобов'язань позичальником із повернення кредиту.

В українському законодавстві визначення терміну "ковенант" як такого немає в жодному з основних нормативно-правових актів, включаючи Цивільний кодекс, Закон "Про банки і банківську діяльність". Однак, поняття ковенантів активно використовується у фінансовій та банківській практиці [2, с. 77]. На рисунку 1 наведена класифікація ковенантів, які використовуються у банківській сфері. У фінансово-кредитних угодах найчастіше застосовуються позитивні ковенанти, що зобов'язують позичальника здійснювати певні дії з метою збереження стабільного фінансового стану та ефективної діяльності підприємства. Негативні ковенанти, навпаки, встановлюють обмеження на здійснення окремих дій без попереднього узгодження з кредитором, наприклад, забороняють продаж активів [3, с. 315].



Рис. 1 Види ковенантів, які використовуються у кредитних угодах.
Джерело: побудовано за інформацією [2]

Прикладами ковенант за кредитним договором юридичної особи можуть бути [4]:

- направлення коштів, отриманих від господарської діяльності, на поточні рахунки в банку в певній сумі / певному відношенні до надходжень в інших банках;
- Надання звітності, довідок, документів, передбачених договором;
- купівля/продаж валюти у певному розмірі в обслуговуючому банку;
- страхування майна, яке є забезпеченням кредиту, в акредитованій банком страховій компанії;
- погодження кредитів в інших фінансових установах з Банком;
- оформлення зарплатного проєкту для працівників бізнесу позичальника в банку;
- встановлення терміналів POS в точках продажу позичальника.

Фахівець супроводження при цьому аналізує виписки позичальника за поточними рахунками в обслуговуючому та інших банках, звітність компанії, акти виконаних робіт, накладні, іншу інформацію, надану позичальником та/або іншими відділами банку.

До наслідків невиконання ковент за кредитним договором відносять [5, с. 110]:

- Примус до перегляду/переукладання кредиту або дострокове погашення;
- Скорочення кредитного зобов'язання (loan commitment) банку для позичальника;
- Ризик скорочення кредитної пропозиції і ліміту фінансування;
- Посилення фінансового тиску на позичальника;
- Заборона на видачу траншів за кредитом / вибірку ліміту кредитування;
- Нарахування та сплата штрафу за невиконання умови.
- Наостанок можемо сказати, що контроль фінансових та нефінансових ковенант у кредитних договорах дозволяє банкам ефективно управляти ризиком неповернення кредитів і забезпечує дотримання позичальником зобов'язань.

Список використаних джерел:

1. Бабаскін А. Ю. Ковенанти в кредитних договорах: закордонна та українська практика. *Наука і правоохорона.* 2017. №3(37). С. 53-60.

2. Степаненко О. І. Роль ковенантів у забезпеченні стабільності фінансових угод. *Via Economica.* 2024. №6. С. 75-81

3. Орлова В.К., Кафка С.М., Степанюк О.С. Фінансові ковенанти як механізм моніторингу об'єкта інвестування на основі інтегрованої звітності. *Розвиток інтегрованої звітності підприємств.* 2019. С. 315-317.

4. Про деякі аспекти недійсності ковенант кредитного договору. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/135185_pro-deyak-aspekti-nedysnost-kovenant-kreditnogo-dogovoru. (дата звернення: 26 жовтня 2025)

5. G. Chodorow-Reich, A. Falato. The loan covenant channel: how bank health transmits to the real economy. *The Journal of FINANCE*. 2022. №1. С. 85-128.

РЕДЗЮК ЄВГЕНІЙ, к.е.н, доцент,
старший науковий співробітник
сектору міжнародних фінансових досліджень
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ

СТАН ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ КАПІТАЛУ І ЙОГО ГОТОВНІСТЬ ДО ІНТЕГРАЦІЇ В ПРОСТІР ЄС

Вітчизняний ринок капіталу перебуває в надскладних умовах свого розвитку, де його трансформація зумовлена двома паралельними, хоча й антагоністичними, процесами: необхідністю глибокої структурної модернізації для інтеграції в єдиний фінансовий простір ЄС та одночасною адаптацією до реалій функціонування в умовах повномасштабної війни. Отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС у червні 2022 року перевело процес гармонізації законодавства з площини декларативних намірів Угоди про асоціацію в ранг ключового пріоритету національної безпеки та економічного виживання. Водночас, саме запроваджений воєнний стан в Україні, який, здавалося б, мав остаточно заморозити вітчизняний ринок капіталу, виступив каталізатором для активації його окремих сегментів та виявив як критичні вразливості, так і неочікувані резерви стійкості. Тому представлене дослідження має на меті здійснити аналіз еволюції українського ринку капіталу за останнє десятиліття, оцінити його поточну готовність до інтеграції в ЄС та сформулювати науково-обґрунтовані пропозиції щодо подолання наявних ризиків та формування розвиненої, прозорої та конкурентоспроможної фінансової екосистеми.

Відзначимо, що починаючи з 2014 року, за майже десятиліття, що передувало повномасштабному вторгненню, реформи ринку капіталу України характеризувалися станом хронічної недорозвиненості й неповноцінності. За даними експертів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), фінансова система України була історично зорієнтована на банківський сектор, тоді як ринки капіталу залишалися "малими та недорозвиненими". Станом на кінець 2021 року, сукупна ринкова капіталізація була мізерною (ОЕСР оцінює її приблизно в 1,6 млрд дол. США), а домінантою фінансування для корпоративного сектору залишалося банківське кредитування, а не випуск боргових чи пайових інструментів. Ринок був фрагментованим, неліквідним та характеризувався низькою довірою інвесторів через слабкість інституту захисту прав власності та недосконале корпоративне управління [1].

Проте саме в цей період, особливо після 2019 року, було закладено фундаментальний законодавчий базис для майбутньої інтеграції. Ключовим моментом стало ухвалення Закону України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки" (№ 1970-IX), який став основою для імплементації в національне законодавство ключових директив та регламентів ЄС, зокрема MiFID II (Директива про ринки фінансових інструментів) та EMIR (Регламент про інфраструктуру європейських ринків). Національна комісія з цінних

паперів та фондового ринку (НКЦПФР) спільно з міжнародними партнерами активізувала роботу над розбудовою регуляторної бази: у 2020 році було приєднано до SBFN (Мережа сталого банкінгу та фінансів), а у 2021 році опубліковано рекомендації щодо випуску "зелених" облігацій та новий Кодекс корпоративного управління. Неоднозначним, навіть, на думку автора, недолугим рішенням було вилучення абсолютної більшості емітентів з ринку капіталів України в 2016 році. Тому, до 2022 року Україна підійшла з формально значно більш прогресивним законодавством, яке, однак, ще не встигло трансформуватися в реальну ринкову практику, інструменти та ліквідність. При цьому системна відсутність верховенство права, регулярні порушення прав міноритарних акціонерів, домінування олігархічних інтересів на вітчизняному ринку капіталів – не давав йому можливість повноцінно реалізувати свій потенціал [2].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року призвело до майже повної зупинки вітчизняного ринку капіталу: торги акціями та корпоративними облігаціями було припинено для запобігання панічним розпродажам та виведенню капіталу. В цих умовах ринок капіталу зазнав вимушеної, але швидкої трансформації, перетворившись із зародкового комерційного механізму на ключовий інструмент фінансування державного дефіциту в умовах війни. Єдиним об’єктивно ліквідним та функціонуючим сегментом став ринок облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), зокрема так званих "військових облігацій".

Існуюча мобілізаційна модель функціонування вітчизняного ринку капіталів під час повномасштабного вторгнення мала два фундаментальних наслідки:

І. Національний банк України та Міністерство фінансів України активізували внутрішній борговий ринок для відмови від монетарного фінансування бюджету (прямої "емісії" гривні), що стало критично важливим для макрофінансової стабільності; тому обсяги залучень через ОВДП з початку воєнного стану сягнули трильйонних показників. Так, станом на листопад 2024 року, за 1000 днів повномасштабного вторгнення через випуск ОВДП до державного бюджету залучено 1,36 трлн грн (36,8 млрд дол. США) в еквіваленті. За цей період інтерес громадян України до державних облігацій значно зріс. Інвестиції від фізичних осіб збільшились у 2,8 рази – з 25,5 млрд грн в обігу на 24.02.2022 року до 72,61 млрд грн на 19.11.2024 року [3].

ІІ. Під час війни запущено механізм для довгострокового розвитку ОВДП; так відбулася "демократизація" ринку капіталів України. Завдяки спрощенню доступу через банківські застосунки ("Дія", Монобанк, ПриватБанк), мільйони громадян України стали інвесторами в державний борг. З 23 тисяч станом на 01.2022 р. кількість інвестиційних рахунків фізичних осіб виросла до майже 200 тисяч станом на 11.2024 р. Це сформувало новий, масовий клас внутрішніх роздрібних інвесторів, який раніше на ринку був практично відсутній [4].

Водночас ринок недержавних цінних паперів України залишався і залишається в глибокій кризі. Так, у 2022-2025 рр. обсяги випусків

корпоративних облігацій були мінімальними, що свідчить про повне домінування держави на ринку запозичень. Так, за даними НКЦПФР в 2022-2025 рр. обсяги ОВДП складали 90-95% всієї активності на вітчизняному ринку капіталу; корпоративні облігації – 2-3%; акції – 0,1-0,2% [5].

Вищезазначені показники надають підстави зробити обґрунтований висновок, що готовність України до інтеграції в єдиний ринок капіталу ЄС є асиметричною. На рівні формальної законодавчої гармонізації (de jure) прогрес є і він навіть прискорився після 2022 року. НКЦПФР у своїй звітності прямо вказує, що європейський курс є пріоритетом, а місія полягає у "побудові стійкої, прозорої та конкурентоспроможної фінансової інфраструктури, узгодженої з принципами сталого розвитку та європейської інтеграції". Прикладом практичної імплементації є розробка у 2023-2024 роках нових регуляцій щодо процедури випуску корпоративних облігацій та розкриття інформації емітентами (зокрема, Регламент № 608 та № 28/21/1105/K03), які розроблялися у співпраці з KPMG та були спрямовані на пряме впровадження норм ЄС, зокрема щодо запобігання "грінвошингу" (greenwashing) та підвищення прозорості. Це є прямим кроком до виконання вимог Директиви про проспект та Регламенту про розкриття інформації (MiFID II / MiFIR) [6]. Однак на рівні правового захисту інвестицій, ринкової та інфраструктурної готовності – розрив залишається колосальним. Ринки ЄС характеризуються високою ліквідністю, складною інфраструктурою та домінуванням інституційних інвесторів (пенсійних фондів, інвестиційних компаній і банків, страхових компаній). Український ринок, як вже зазначалося, має мізерну капіталізацію, а його інфраструктура (Національний депозитарій України, фондові біржі) хоч і є функціональною, але не має глибини та обсягів для успішної інтеграції. Головним викликом є не стільки технічне приєднання до європейської інфраструктури, скільки відсутність достатнього обсягу якісних фінансових інструментів (акцій, корпоративних облігацій) всередині країни, які могли б становити інтерес для європейського ринку і безпечного інвестування громадян України.

На шляху до успішної євроінтеграції ринок капіталу України має низку екзистенційних ризиків, зумовлених як війною, так і внутрішніми проблемами:

1. Ризики, пов’язані з війною: включає фізичне знищення активів та виробничих потужностей емітентів, фінансову нестабільність та загальну невизначеність, що зменшує кількість емітентів, унеможливлює довгострокове інвестиційне планування та відлякує іноземних та вітчизняних інвесторів.

2. Інституційні ризики: успішна стратегія розвитку фінансового сектору України визначається системною боротьбою з корупцію та слабкістю судової і правоохоронної системи, що є значущим ризиком; для ринку капіталу, який критично залежить від довіри та захисту прав інвесторів, це є фундаментальною перешкодою.

3. Ризик "витіснення" ОВДП інших інвестиційних активів: поглинання державою вільної ліквідності на ринку через ОВДП унеможливлює (або суттєво пригнічує можливість) залучення капіталу приватним сектором; тому поки

ставки за ОВДП залишаються високими та безризиковими, корпоративні облігації і акції не можуть з ними конкурувати.

4. Ризик масштабу відновлення: потреби України на відновлення (оцінюються у понад 500 млрд дол. США) не можуть бути профінансовані поточним внутрішнім ринком капіталу й це створює ризик повної залежності від зовнішнього донорського і кредитного фінансування, без ринкових механізмів.

Шляхи подолання цих ризиків лежать у площині послідовної державної політики, що є частиною офіційної Стратегії розвитку фінансового сектору України. Подолання воєнних ризиків можливе через запровадження механізмів страхування воєнних ризиків для іноземних інвесторів (наприклад, через MIGA) та створення спеціалізованих інструментів (цільових облігацій) для фінансування відбудови. Інституційні ризики долаються лише через реальну судову і правоохоронну реформу та посилення прозорості діяльності НКЦПФР. Подолання ризику "витіснення" вимагатиме поступового зниження фіскального домінування, але головне – створення можливостей, інструментів, стимулів для переходу інвесторів з ОВДП в інші інструменти.

Підсумовуючи відзначимо, що готовність вітчизняного ринку капіталу до інтеграції в ЄС наразі є високою на законодавчому рівні, але низькою на інституційному, ринковому та інфраструктурному. Ринок де-факто є неринковим, повністю домінованим державним боргом. Ключове стратегічне завдання для України в цьому питанні – конвертація мобілізаційної моделі ринку в комерційну. Це означає створення умов, за яких мільйони нових інвесторів почнуть переспрямовувати свої кошти з ОВДП у корпоративні облігації, акції та фонди для фінансування відбудови. Без цього переходу, навіть ідеально гармонізоване з ЄС законодавство регулюватиме "порожній" ринок, нездатний виконати свою головну функцію з перетворення заощаджень на інвестиції для економічного зростання [7;8].

Список використаних джерел:

1. OECD. (2025). Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. 23 January 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html

2. National Securities and Stock Market Commission. (2024). COMMISSION ACTIVITY REPORT 2024. 77 p.

3. Міністерство фінансів України. (2024). За 1000 днів повномасштабного вторгнення обсяг інвестицій фізичних осіб в державні облігації зріс у 2,8 рази. 19 Листопада 2024. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_1000_dniv_povnomasshtabnogo_vtorgnennia_obsiag_investitsii_fizichnikh_osib_v_derzhavni_obligatsii_zris_u_28_razi-4896

4. Береславська О.І., Сапальов В.В., Супрун А.В. Роль облігацій внутрішньої державної позики у забезпеченні фінансування державного бюджету України в умовах війни. (2025). Економіка та суспільство. Випуск №70 / 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-38

5. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. (2025). Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. URL: https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/#tab-dov

6. Впровадження правового регулювання зелених облігацій в Україні. (2022). Кейс-стаді KPMG Law Ukraine та НКЦПФР. KPMG. Березень 2022 р. URL:

https://kpmg.com/ua/en/home/media/press-releases/2025/07/vprovadzhennya-normatyvno-pravovoho-rehulyuvannya-zelenykh-oblihatsiy-v-ukrayini.html
7. Редзюк Є.В. (2023) Формування конкурентних кластерів України в умовах глобальних викликів. Збірник наукових праць "Стратегія економічного розвитку України", КНЕУ ім. В.Гетьмана. – том 53, м.Київ, 2023. – С.63-77
8. Редзюк Є.В. (2024) Механізми зовнішнього фінансування економіки України під час війни та підходи до їх оптимізації. Економіка України. 2024. Том 68 №12 (757). С.51-66

САІТГАРЕЄВА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БОДНАР ОЛЕНА**, к. е. н.,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

З початком повномасштабного вторгнення українська банківська система опинилася під подвійним тиском: з одного боку – пряма загроза фізичній інфраструктурі, з іншого – макроекономічні шоки, зростання невизначеності та потреба у масштабній державній і міжнародній допомозі. Незважаючи на це, банківський сектор України демонстрував дивовижну стійкість, обумовлену швидкими регуляторними рішеннями, підтримкою міжнародних партнерів і адаптацією бізнес-моделей учасників ринку.

Попри систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру, українська економіка продовжує демонструвати позитивні тенденції. Регулярні надходження зовнішньої фінансової підтримки дозволяють державі покривати значний воєнний дефіцит бюджету, поповнювати валютні резерви та частково нейтралізувати структурні вразливості, спричинені війною. Завдяки цьому Національний банк України має змогу підтримувати стабільність валютного ринку, своєчасно реагуючи на коливання курсу та запобігаючи панічним настроям. Водночас головним джерелом ризику для фінансової стабільності залишається триваюча війна. Вона не створює безпосередньої загрози існуванню банківського сектору, однак призводить до збільшення операційних витрат і стримує активність фінансових установ у деяких напрямах бізнесу.

Незважаючи на складні умови, рівень ліквідності банків залишається комфортним і дозволяє їм нарощувати обсяги інвестицій та кредитування. Після короткочасного періоду сезонних коливань обсяг депозитів бізнесу та населення знову демонструє позитивну динаміку. Це забезпечує достатній рівень коротко- і довгострокової ліквідності у банківському секторі. Збільшення Національним банком нормативів обов’язкових резервів та активніше вкладення банками коштів в облігації внутрішньої державної позики потребують удосконалення підходів до управління ліквідністю. У результаті цього банки змушені пропонувати привабливіші умови для залучення коштів клієнтів. Також, активне кредитування триває в усіх сегментах, що свідчить про зростання попиту на позикові ресурси. За період із листопада 2023 до листопада 2024 року обсяг гривневих кредитів бізнесу зріс більш ніж на 20%, а кредитування населення – понад на 30%. Згідно з опитуваннями, банки фіксують найвищий із 2021 року попит підприємств на кредитні ресурси. Розширення корпоративного портфеля спостерігається в усіх групах банків і охоплює підприємства різного масштабу. Найбільш активно фінансуються компанії аграрного сектору, торгівлі та промисловості, що сприяє зміцненню цих галузей [1].

Поступове впровадження Національним банком Стратегії розвитку кредитування сприяє усуненню бар’єрів, які обмежували доступ бізнесу до

позикових коштів. Зокрема, підписаний банками меморандум улітку 2024 року допоміг започаткувати пільгові програми для фінансування відновлення енергетичної інфраструктури. У сфері роздрібного кредитування конкуренція навіть перевищує рівень корпоративного сегмента. Хоча загальний обсяг виданих кредитів зростає, їхня частка відносно ВВП та доходів громадян залишається помірною, що свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку.

Отже, у нинішніх умовах повномасштабної війни банківський сектор України довів свою здатність не лише вистояти, а й адаптуватися до безпрецедентних викликів. Витримуючи тиск невизначеності, банки зуміли зберегти стабільність операцій, ліквідність і довіру клієнтів. Стійке надходження міжнародної підтримки, виважена політика Національного банку та послідовна трансформація регуляторної бази стали основними чинниками, які дозволили фінансовій системі функціонувати без критичних збоїв. Загалом, українська фінансова система показала приклад ефективної самоорганізації, гнучкості та професійного управління під час кризи.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Банки зберігають операційну стійкість та надають дедалі більше ресурсів економіці для подолання наслідків війни – Звіт про фінансову стабільність. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-zberigayut-operatsiynu-stiykist-ta-nadayut-dedali-bilshe-resursiv-ekonomitsi-dlya-podolannya-naslidkiv-viyni--zvit-pro-finansovu-stabilnist

САКАРА ЛЮБОВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – СЕРГЄЄВА ОЛЕНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ПСИХОЛОГІЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ: ЯК СТРАХ, ДОВІРА ТА ЕМОЦІЇ ВПЛИВАЮТЬ НА ПОВЕДІНКУ КЛІЄНТІВ

У сучасному світі, де фінансові ринки постійно змінюються, а інформаційний простір переповнений новинами, розуміння психологічних аспектів фінансової безпеки стає критично важливим. Економічна нестабільність, пандемії та геополітичні конфлікти підсилюють вплив емоцій на фінансові рішення як окремих людей, так і цілих ринків. Це питання є надзвичайно актуальним для фінансових установ, регуляторів та кожного громадянина.

Психологія фінансової безпеки — це міждисциплінарна галузь, що досліджує, як психологічні фактори, такі як сприйняття ризику, довіра, страх, жадібність та інші емоції, впливають на фінансову поведінку людей та їхнє відчуття безпеки щодо власних коштів. Вона охоплює як індивідуальні рішення, так і колективні реакції на економічні події.

Одним із ключових факторів, що впливають на поведінку клієнтів, є страх втрати грошей. Це явище відоме в поведінковій економіці як «упередження втрат» (loss aversion). Люди значно сильніше реагують на втрату, ніж на отримання аналогічного прибутку. У результаті вони схильні уникати ризику, навіть якщо це обмежує потенційний прибуток. У кризових ситуаціях страх може призвести до панічних дій — масового зняття депозитів, продажу активів за заниженими цінами або відмови від інвестицій. Цей психологічний ефект часто посилюється інформаційними чутками, що провокує колективну істерію на ринках.

Другим важливим чинником є довіра. У сучасній Україні вона формується через стабільність виплат, гарантії вкладів та репутацію фінансових інститутів. За даними Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, понад 60 % українців довіряють банківській системі, а одним із головних чинників цього є прозорість та комунікація з боку банків. Національний банк України у своїх звітах неодноразово наголошував, що під час воєнного стану саме відкритість, гарантії депозитів і своєчасне інформування клієнтів допомогли уникнути паніки та стабілізувати ситуацію.

Крім страху та довіри, на фінансові рішення суттєво впливають інші емоції: оптимізм, тривога, ейфорія, жадібність. У періоди економічних потрясінь ці емоції можуть стати причиною імпульсивних дій — наприклад, масового зняття коштів або надмірних ризикових інвестицій. Історія демонструє, що подібні психологічні хвилі призводять до «ефекту доміно», коли ірраціональні емоції окремих людей провокують системну кризу.

Для зниження негативного впливу психологічних факторів банки використовують комплекс заходів: регулярну комунікацію, публікацію

фінансових звітів, гарантії через Фонд страхування вкладів та фінансову освіту клієнтів. Прозора інформаційна політика зменшує тривожність, а фінансова грамотність допомагає людям приймати раціональні рішення навіть у кризові моменти.

Таким чином, психологія фінансової безпеки є невід'ємною частиною сучасної економіки. Розуміння впливу страху, довіри та емоцій дає можливість прогнозувати поведінку клієнтів і ринків, а також формувати ефективні стратегії стабільності. Застосування психологічних знань у фінансовій сфері сприяє зміцненню довіри, зниженню панічних настроїв і підвищенню фінансової стійкості держави.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. (2023). Банки в умовах тривалої війни зберегли довіру клієнтів. https://bank.gov.ua
2. Мінфін України. (2020). Вплив пандемії на фінансову поведінку населення. https://minfin.com.ua
3. DSpace WUNU. (2011). Економічний аналіз психологічних аспектів фінансової безпеки. https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37560/1/ekonomichnyi%20analiz_2011.pdf
4. Науковий вісник НЛТУ України. (2015). Психологічні чинники фінансової стабільності. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_7/35.pdf
5. Ziko.od.ua. (2015). Що сталося з економікою Греції у 2015 році. https://ziko.od.ua
6. НПНДФІ. (2021). Наукові праці Національного інституту фінансових досліджень. https://npndfi.org.ua

САМЧУК К.В. здобувачка вищої світи
Науковий керівник - **НАЙДЕНКО О.Є.,** к.е.н., доцент
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, м. Харків

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОРИЗОВАНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАТОРІВ

Удосконалення діяльності авторизованих економічних операторів сьогодні набуває особливої ваги через стрімкі зміни глобальної економіки та потребу у забезпеченні безпеки й прозорості міжнародних поставок. Авторизовані оператори виступають своєрідним «мостом» між бізнесом і митними органами, адже забезпечують швидке оформлення вантажів та мінімізацію ризиків порушень. Удосконалення їхньої діяльності не лише допомагає економічній ефективності підприємств, а й створює умови для більш справедливого і передбачуваного ведення бізнесу, де дотримання правил і стандартів стає природною нормою, а не примусом.[0]

Концепція «авторизованого економічного оператора» (АЕО) з'явилася як реакція на процеси глобалізації та необхідність забезпечення прозорості міжнародних ланцюгів постачання. У наукових дослідженнях європейських і американських авторів це явище здебільшого розглядається крізь призму безпеки світової торгівлі. Західні економісти наголошують, що АЕО виступає дієвим інструментом зниження ризиків, коли взаємна довіра між бізнесом і митними структурами набуває як формального, так і практичного виміру [0]. Такий підхід акцентує увагу не лише на правових аспектах, а й на соціально-економічній важливості прозорих торговельних процедур.

Діяльність авторизованих економічних операторів виходить за межі простого отримання статусу та дотримання встановлених вимог, відображаючи глибшу концепцію стратегічного розвитку світової торгівлі [0]. Функціонування АЕО базується на комплексі стратегічних і практичних завдань, що охоплюють безпекові питання, підвищення економічної результативності, налагодження партнерських відносин із митними органами та інтеграцію у глобальні ланцюги постачання. Систематизація цих завдань дає змогу окреслити основні напрями діяльності, які забезпечують умови для сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємств на міжнародному ринку див. рис. 1.

Діяльність авторизованих економічних операторів відбувається через призму цілей, де стратегічні орієнтири задають загальний напрям руху, а тактико-операційні завдання перетворюють ці наміри у конкретні кроки. На верхньому рівні стоїть питання безпеки [0].

Для компаній, що працюють у міжнародних ланцюгах постачання, потрібно гарантувати, що їхні маршрути не стануть каналом для контрабанди чи нелегального обігу товарів. Тому АЕО впроваджують внутрішні механізми перевірки, використовують системи моніторингу та аналізу ризиків, організовують аудити. Усе це не просто формальність, а спосіб знизити небезпеки й зробити торгівлю передбачуваною.



Рис. 1. Основні цілі діяльності АЕО

Отримання статусу АЕО в Україні передбачає надання підприємствам низки суттєвих переваг, спрямованих на зменшення адміністративного навантаження та спрощення зовнішньоекономічної діяльності [0].

Рисунок 2 відображає кількість АЕО за зазначений період, що дозволяє оцінити темпи розвитку та впровадження інституту АЕО в країні.

Систематичне зростання кількості АЕО підтверджує поступову стабілізацію процесу сертифікації та адаптацію українського бізнесу до міжнародних стандартів митної безпеки.

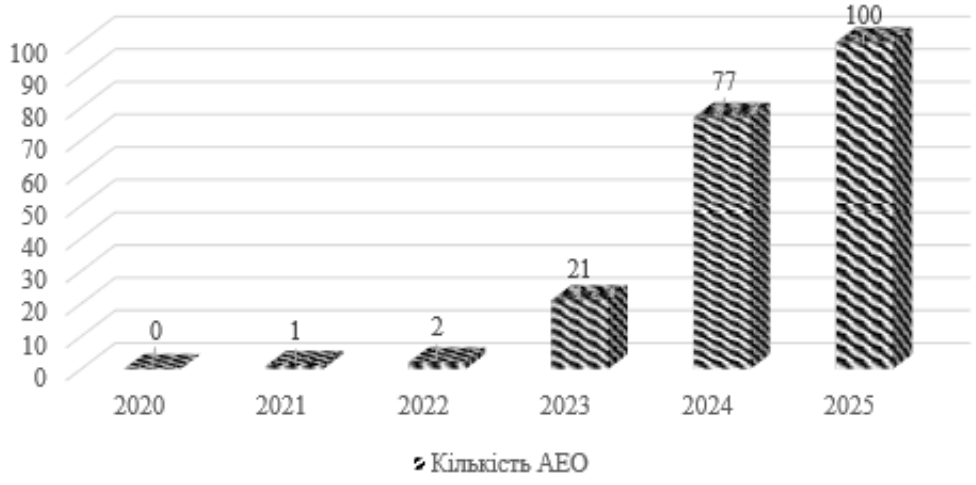


Рис. 2. Кількість авторизованих економічних операторів в Україні [0]

Тож, авторизовані економічні оператори виступають основними елементами сучасної системи міжнародної торгівлі, адже поєднують правову легітимацію, економічну ефективність і соціально-організаційну відповідальність. Сутність АЕО визначається здатністю суб'єкта господарювання відповідати високим стандартам безпеки та контролю, що дозволяє спрощувати митні процедури та підвищувати конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Андрушко А. Д. Авторизовані економічні оператори: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка і суспільство*. 2023. № 74.
2. Андрушко А. Д., Ємець А. В. Становлення інституту авторизованого економічного оператора в Україні. Часопис «Право України». 2021. № 6.
3. Вдовічена В. А., Чичун І. М. Організаційно-правові аспекти діяльності авторизованих економічних операторів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. Вип. 4. С. 65–74. . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1882
5. Вербицький О. М., Домбровська О. П. Стан запровадження в Україні інституту авторизованого економічного оператора. *Universum: економіка та юриспруденція.* 2024. Вип. 4.
6. Державна митна служба України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://customs.gov.ua

СВІТЛАК ІРИНА, доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ РЕГУЛЯТОРА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

Невід'ємною складовою інституційної спроможності є її нормативно-правова складова. Для визначення інституційної спроможності Регулятора діяльності з надання фінансових послуг, зокрема, її нормативно-правових засад, доцільно використовувати легальну дефініцію поняття Регулятора, відповідно до п. 47 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» (надалі - Закон), а саме: «… Регулятор - Національний банк України (надалі - НБУ) або Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (надалі - НКЦПФР) згідно з розподілом повноважень, визначених Законом…» [1].

Сучасне державне регулювання ринку фінансових послуг забезпечується через реалізацію функцій Регулятора – НБУ та НКЦПФР, спрямованих на захист законних інтересів клієнтів, забезпечення стабільного розвитку та стійкості фінансового ринку, сприяння економічному розвитку України та побудови конкурентного середовища на цьому ринку.

Засадничі нормативні положення щодо державного регулювання та нагляду за діяльністю згідно ч. 1 ст. 1 якого, державне регулювання та нагляд за діяльністю з надання фінансових послуг здійснюють:

1) щодо діяльності з надання фінансових послуг, визначених п. 9 ч. 1 ст. 4 Закону, та супровідних до них послуг - НКЦПФР;

2) щодо діяльності з надання фінансових послуг, визначених п.п. 1-8 ч. 1 ст. 4 Закону, та супровідних до них послуг - НБУ [1].

Бурхлива модернізація спеціального законодавства, що відбувається останніми роками призвела до трансформації правового статусу Регулятора (НБУ та НКЦПФР) як у державних інституціях, наділених владними повноваженнями щодо реалізації регулятивних, контролюючих та наглядових функцій.

Враховуючи той факт, що НБУ є центральним банком країни та державним регулятором банківського сектора фінансового ринку і переважної частини небанківського ринку фінансових послуг, доцільно зупинитись на окремих аспектах його діяльності. Безпосередньо регулювання на ринку банківських фінансових послуг та переважно і на ринку небанківських фінансових послуг здійснює НБУ. Така модель державного регулювання сформувалась в Україні в результаті, проведеної у 2020 році спліт реформи та мала наслідком удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг.

Серед стратегічних цілей, задекларованих у новій Стратегії розвитку фінансового сектору України (надалі - Стратегія) [2] - інституційна спроможність Регуляторів. В Стратегії сформульовані пріоритетні завдання:

супротив військовій агресії та відновлення повоєнної України. Досягнення інституційної спроможності визначено як пріоритетну мету.

Під нормативно-правовими гарантіями інституційної спроможності Регулятора нами розуміється безпосередньо закріплені у чинному спеціальному законодавстві норми про функції НБУ та НКЦПФР.

Нормативні гарантії інституційної спроможності НБУ як державного регулятора ринку фінансових послуг Регулятора, окрім спеціального Закону [1], безпосередньо закріплені в Конституції України [3], Законах України «Про Національний банк України» [4], «Про банки і банківську діяльність» [5] та ін.

Основна функція НБУ - забезпечення стабільності грошової одиниці України (ст. 99 Конституції України). Виконання цієї функції НБУ передбачає орієнтацію на пріоритетність забезпечення та підтримання цінової та фінансової стабільності в державі, включаючи банківську систему. Враховуючи специфіку сфери надання фінансових послуг, основним завданням НБУ як Регулятора є захист законних інтересів клієнтів, забезпечення сталого розвитку та стабільності фінансового ринку, а також створення сприятливих умов для економічного розвитку України та формування належного конкурентного середовища на фінансовому ринку. В свою чергу, НБУ, як Регулятор, зобов'язаний враховувати особливості сфери надання фінансових послуг. Основні завдання включають захист законних інтересів клієнтів, забезпечення стабільного розвитку фінансового ринку, а також створення сприятливих умов для економічного зростання України, сприяючи формуванню належного конкурентного середовища на фінансовому ринку.

Законом України «Про Національний банк України» (ст. 2) «НБУ визначено не тільки як центральний банк України, але і особливий центральний орган державного управління, юридичний статус, завдання, функції, повноваження і принципи організації якого визначаються Конституцією України та іншими законами України» [4]. Основні регулюючі функції НБУ унормовані в ст. ст. 6-7^1 Закону України «Про Національний банк України». Додаткову нормативну базу щодо можливості Регулятора здійснювати банківське регулювання та нагляд за діяльністю з надання фінансових послуг банківськими установами наведено у Законі України «Про банки і банківську діяльність» [5].

У сучасних науково-теоретичних дослідженнях зазначено, що особливий статус і незалежність НБУ обумовлені необхідністю здійснювати ефективне банківське і грошово-кредитне регулювання, а незалежність та самостійність НБУ підкріплюється створеним механізмом його підзвітності ВРУ, що є важливою умовою забезпечення ефективності та прозорості політики, яку провадить НБУ. Монопольно реалізуючи свої законодавчо закріплені повноваження, НБУ повинен виходити з інтересів держави, враховувати при цьому діяльність інших органів державної влади, координувати з ними свою діяльність. НБУ має автономний статус, діє самостійно і не залежить від органів виконавчої влади у розв'язанні питань, що належать до виняткової компетенції центрального банку країни» [6, с. 344]

Інституційна спроможність НБУ як Регулятора знайшла належне нормативно-правове забезпечення в чинному національному законодавстві. Але цілком очевидно, що повномасштабна війна на території України не могла не вплинути на зміни в діяльності НБУ, адже функції центрального банку мають тенденцію до зміни через потребу оперативного впровадження антикризових заходів, спрямованих на захист законних інтересів споживачів фінансових послуг, забезпечення стабільного розвитку та стабільності фінансового ринку, а також створення сприятливих умов для розвитку економіки України і формування належного конкурентного середовища на фінансовому ринку в умовах складної воєнної ситуації.

Усе зазначене відобразилося в нормативно-правових актах, ухвалених Регулятором від початку повномасштабної війни, адже впровадження антикризових заходів НБУ було б неможливим без належного нормативного забезпечення. Так, з метою зменшення негативних наслідків військового вторгнення РФ і підтримання стабільності банківської системи Національний банк прийняв Постанову «Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп» [7] та «Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану» [8].

Отож, нормативно-правові акти, прийняті у період запровадження правового режиму воєнного стану, передбачають тимчасово унормовану можливість НБУ здійснювати підтримку державного бюджету. Водночас, з огляду на ризики, пов'язані з монетизацією дефіциту, НБУ декларує націленість на фінансування виключно критично важливих видатків Уряду та в суворо обмежених обсягах. Попри розширення повноважень Регулятора, НБУ має забезпечити належне виконання своїх основних функцій із дотриманням інституційної, фінансової та операційної незалежності. У цьому контексті цілком обґрунтованим є виокремлення у Стратегії нової стратегічної мети - посилення інституційної спроможності Регулятора**.**

Щодо інституційної спроможності такого Регулятора як НКЦПФР, що відповідає за державне регулювання фінансових послуг, які надаються в межах професійної діяльності на ринках капіталу (ч. 2 ст. 41 Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»), його правове положення, а саме, нормативні гарантії інституційної спроможності, закріплені у Законі України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» [9]. Слід зазначити, що нещодавні зміни в законодавстві, що визначають правовий статус НКЦПФР як державного регулятора, сприятимуть формуванню в Україні ефективної системи нагляду на ринках капіталу та організованих товарних ринках, відповідно до Принципів IOSCO [10].

Заслуговує на увагу думка О. Чеберяко, на думку якої «інституційна незалежність - це відокремленість регуляторного органу від впливу виконавчої та законодавчої гілок влади, яка складається з трьох елементів: гарантії керівництву органу від необґрунтованого звільнення, наявності в структурі органу комісії експертів та відкритості й прозорості схвалення рішень. Операційна незалежність - це незалежність у сфері регулювання та нагляду, яка

передбачає, що з одного боку, органи регулювання користуються значною автономією, встановлюючи пруденційні правила та нормативи, а з другого боку, важливим є надання органу нагляду особливого статусу з метою забезпечення ефективного та неупередженого нагляду. Фінансова незалежність полягає в ролі виконавчої або законодавчої гілок влади у визначенні бюджету регулятора та його використання. Регулятор не повинен зазнавати політичного тиску, керівництво має користуватися бюджетною свободою для комплектування Регулятора на свій розсуд і швидкого реагування на потреби, що виникають у нього» [11, с. 38].

Підсумовуючи, слід констатувати, що сьогодні, попри війну, в Україні створено нормативне підґрунтя для функціонування НБУ та НКЦПФР як спроможних та незалежних Регуляторів діяльності з надання фінансових послуг. Однією з тенденцій оновлення спеціального законодавства є запровадження норм, що спрямовані на посилення інституційної спроможності Регуляторів діяльності з надання фінансових послуг, що відповідає загальному тренду реформування державного управління України в умовах повномасштабної війни в країні - посилення інституційної спроможності державних органів, в нашому випадку Регуляторів – НБУ та НКЦПФІР.

Список використаних джерел:

1. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text
2. Стратегія розвитку фінансового сектору України: Рішення Правління НБУ від 29.08.2023 р. № 299-рш. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=7
3. Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254 %D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text
4. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#n632
5. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text
6. Ярошенко А.С. Правовий статус Національного банку України: парадигмальний аналіз. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 8. С. 342-344.
7. Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп: Постанова Правління НБУ від 25.02.2022 р. № 23. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0023500-22#Text
8. Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану: Рішення Ради НБУ від 15.04.2022 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdIrBPNWeMzk
9. Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків: Закон України від 30.10.1996 р.№ 448/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#n151
10. Принципи та цілі регулювання ринку цінних паперів IOSCO. URL: https://www.nssmc.gov.ua/documents/otsnka-stanu-dotrimannya-ukranoyu-printsipv-iosco-2013/
11. Чеберяко О. Особливості державного регулювання діяльності фінансових посередників в Україні. *Економіка.* 2014. № 1 (154). С. 33-39.

СИНЧАК ВІКТОР, д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ПЛАТНИК МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ ЯК ОБОВ'ЯЗКОВИЙ ЕЛЕМЕНТ НЕПРЯМИХ ПОДАТКІВ У ПОДАТКОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

У сучасних умовах розвитку євроінтеграційного процесу, ознаменованого завершенням 30 вересня 2025 року чергового етапу (офіційного двостороннього скринінгу відповідності українського законодавства праву Європейського Союзу), серед важливих стратегічних напрямків в національній економіці і надалі залишатиметься зовнішньоекономічна діяльність (далі - ЗЕД). Причому як особлива та перспективна сфера, спрямована на зростання валового національного продукту, а відтак і збільшення податкових надходжень до Державного бюджету України, зокрема за рахунок митних платежів (мита, ПДВ і акцизного податку (далі - АП)). Тому вагома роль у сфері ЗЕД відводиться її суб'єктам, які відповідно до Митного кодексу України (далі – МК України) і Податкового кодексу України (далі – ПК України) одночасно мають статус платників митних платежів.

Означені ототожнення платника та суб'єкта митних платежів, регулювання їх податкових відносин із державою двома різними за призначенням нормативно-правовими актами у сфері ЗЕД, трансформованою в податково-митну справу в середині країни, актуалізують напрям і тему дослідження.

Із погляду теорії податків, українського досвіду нормотворчої роботи у царині податкового законодавства, слід відзначити, що відповідно до цих двох напрямів галузей науки та права платник митних платежів вважається обов'язковим елементом податку. При цьому слід віддати належне сучасним українським науковим школам публічних фінансів (професора В. М. Федосова – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, професора О. Д. Василика – Київський національний університет імені Тараса Шевченка) та науковій школі у галузі аграрних фінансів (академіка М. Я. Дем'яненка – Національний науковий центр «Інституту аграрної економіки»), які здійснили свій неоцінений внесок у таке визнання суб'єкта та платника податку як обов'язкового елемента податкової системи України.

Натомість у 90-х роках XX ст. в аналізованій нами навчальній літературі акцент спочатку зміщувався на ототожнення суб'єкта податку та платника податку: «Суб'єкт податку або платник податку – це фізична або юридична особа, на яку законом покладено обов'язок сплачувати податок» [3]. Однак мати обов'язок зі сплати податку і відчувати тягар від його сплати (або бути носієм податку), з погляду теорії податків, – далеко не одне, і не теж саме.

Тому слушною до наведеного підходу була думка професора О. Д. Василика, який наголошував на необхідності розмежування тлумачень у поняттях «платник податку» та «суб'єкт податку» [3]. Тож, на його думку, «суб'єкт податку – це юридична чи фізична особа, що сплачує податок» [3]. При цьому вчений відразу застерігав, що «платник податку може не бути

суб'єктом, якщо наявне перекладання податку» [3]. З погляду сьогодення, очевидно, що наведене застереження було не зайвим і необхідним.

Відтак своєчасним у вказаному питанні стало уточнення професора В. М. Федосова, який писав, що «суб'єкт або платник податку (останній термін найуживаніший на практиці», як він наголошував – «це фізична чи юридична особа, яка безпосередньо його сплачує» [3]. Отже уточнення, наведене у понятті «платник податку» щодо безпосередньої ним сплати податку до бюджету, достатньо посилило зміст наведеного визначення. Проте остаточно не усунуло тотожності у поняттях «платник податку» та «суб'єкт податку».

Тому ще вагомішим у досліджуваному питані став доробок академіка М. Я. Дем'яненка, який ніби у продовження наведеної думки, резюмував, що в окремих ситуаціях і «платник податку», і «суб'єкт податку» «мають самостійне значення» [4, с. 202]. При цьому вчений арґументував функціями суб'єкта оподаткування як посередника «між платниками податків і податковими органами» [4, с. 202]. Однак наведений підхід не відкидав того, що зазначений суб'єкт оподаткування одночасно міг бути ще й платником податку.

Останнє має своє підтвердження й у сучасній практиці справляння митних платежів, зокрема ПДВ (для прикладу), як їхньої складової. Так, при ввезенні на митну територію України товару (який частково використовуватиметься на власне споживання, а решта – у продажах в середині країни), імпортер відразу матиме податкові зобов'язання зі сплати ПДВ як платник цього податку. Згодом після продажу товару у середині країни він уже як продавець утримає ПДВ із такої операції з покупця та перерахує податок до бюджету як суб'єкт оподаткування. Натомість по ПДВ, нарахованому із товару, залишеного на власне споживання, така особа вважатиметься платником податку.

Одна, якщо серед науковців ще можуть вестися дискусії стосовно суб'єкта та платника податку митних платежів, то у ПК України та МК України означене питання законодавчо врегульоване. Тобто ідеться про особу, яка безпосередньо сплачує податок до бюджету. Хіба що звертає на себе увагу норма у пункті 280.1. статті 280 ПК України, в якій прописано: «Для цілей оподаткування платником податку (ПДВ – *примітка авт.*) є:».

Вказаний пункт 280.1. статті 280 ПК України, з одного боку застерігає, що це поняття слід використовувати саме для податкового законодавства, а з іншого – допускає використання такого терміну в інших випадках. По суті зазначене застереження є не зайвим. Більше того, його наявність ніби підкреслює необхідність продовження подальшої дискусії з цього приводу. Особливо з точки зору теорії перекладання податків, що найбільш характерне для непрямого оподаткування. Можна припустити, що саме тому у трьох законодавчих актах, які регулювали порядок нарахування та сплати ПДВ до прийняття ПК України (грудень 2010 року), наводились різні визначення платника цього податку.

У продовження до наведеного вище, наголосимо, що вказані два нормативно-правові акти (МК України та ПК України) у теперішній час одночасно регулюють справляння митних платежів (мита, АП і ПДВ) як

непрямих податків у податковій системі України. Натомість один із них (мито) нараховується за положеннями МК України, але прописаний у статті 9 ПК України. Тож відповідно до положень МК України і ПК України та послідовності нарахування митних платежів, їх виокремлено у притаманні їм три групи під узагальненою їхньою назвою для наглядного використання в практичній діяльності у сфері ЗЕД і продовження наукових дискусій (рис. 1).



Рис. 1. Платники митних платежів за митним і податковим законодавством України

Примітка. Узагальнено за даними джерел [1 – 2].

Таким чином в умовах здійснення ЗЕД вагома роль належить її суб'єктам як платникам митних платежів, зведених у відповідну групу з урахуванням вимог законодавства. Натомість дискусійними й надалі залишаються поняття «платник і суб'єкт податку», що й визначає напрям у наступних наукових дослідженнях.

Список використаних джерел:

1. Митний кодекс України від 11 липня 2002 року №92-IV (із змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (Дата звернення: 20.10.2025 року).
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010р. № 2755-VI (із змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (Дата звернення: 20.10.2025 року).
3. Синчак В. П. Платник податку як елемент податкової системи. *Торгівля і ринок України: Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування*. / голов. ред. О. О. Шубін. Донецьк: Дон Дует, 2003. Вип. 15. Т. 1. С.293 – 298.
4. Дем'яненко М. Я., Алексійчук В. М., Борщ А. Г. та ін. Фінанси в період реформування агропромислового виробництва / За ред. М. Я. Дем'яненка К.: ІАЕ УААН, 2002 С. 202.

ТАТАРЕЦЬ КАРИНА, здобувач вищої освіти
ЛІПСЬКИЙ РОМАН, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

РОЛЬ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ У ФІНАНСУВАННІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ОСВІТИ

В умовах стрімких соціально-економічних трансформацій сучасності ефективне формування та використання податкових надходжень набуває особливого значення для забезпечення належного рівня фінансування соціальної сфери держави. Одними з ключових напрямів використання бюджетних коштів є охорона здоров'я та освіта, які визначають якість людського капіталу та сталий розвиток країни.

У період воєнного стану та економічної нестабільності Україна стикається з необхідністю оптимізувати податкову політику та забезпечити безперебійне фінансування базових суспільних послуг. Податкові надходження є головним і найбільш стабільним джерелом наповнення державного бюджету, а отже – запорукою функціонування систем освіти та охорони здоров'я.

Податки виконують низку ключових функцій, що забезпечують стабільне функціонування економічної системи держави. Насамперед вони слугують ключовим механізмом залучення фінансових ресурсів, необхідних для здійснення державних видатків, зокрема на освіту, охорону здоров'я, національну безпеку та розвиток інфраструктури.

Таблиця 1 - **Динаміка доходів Зведеного бюджету України за 2019-2024 роки, млрд грн**

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Питома вага у 2021 р., %	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Питома вага у 2024 р., %
Усього	1289,8	1376,7	1662,2	100,0	2196,3	3104,3	3587,7	100,0
Податкові надходження, з них:	1070,3	1136,7	1453,8	87,5	1343,2	1638,1	2088,3	58,2
ПДФО	275,5	295,1	349,8	21,0	420,7	496,3	583,6	16,3
Податок на прибуток	117,3	118,5	163,8	9,9	130,6	159,3	299,1	8,34
ПДВ	378,7	400,6	536,5	32,3	467,0	580,8	734,4	20,5
Акцизний податок	137,0	153,9	180,2	10,8	115,4	189,7	222,3	6,2
Неподаткові надходження	212,9	234,4	202,5	12,2	1028,1	368,4	1018,0	28,4
Кошти від закордонних країн і МО	1,1	1,1	1,3	0,1	433,6	481,3	475,4	13,3

** – дані Міністерства Фінансів України, сайт – index.minfin.com.ua*

Крім фіскальної ролі, податки виконують перерозподільчу функцію, спрямовану на зменшення соціально-економічної нерівності між різними верствами населення шляхом перерозподілу доходів через бюджетну систему. Завдяки цьому податкова політика сприяє підтриманню соціальної справедливості, стимулюванню економічної активності та створенню умов для сталого розвитку держави.

Відповідно до Закону про Державний бюджет України на 2025 рік, який був ухвалений Верховною Радою у листопаді 2024 року, головним пріоритетом залишається безпека та оборона країни, таким чином розподіл бюджетних коштів суттєво відрізняється від довоєнних років .

Податки формують фінансову основу функціонування держави та, як правило, класифікуються за джерелами їх надходження до бюджетної системи. З метою оцінки ролі та значення податкових надходжень у структурі доходів бюджету України доцільно проаналізувати динаміку формування фінансової бази Уряду України у 2019-2024 роках (таблиця 1).

Надходження податкових платежів до бюджету України у 2019–2021 роках демонстрували зростання та відігравали провідну роль, складаючи 87,5% від загальної суми доходів. У 2022-2023 роках їхня частка зменшилася: у 2023 році податки забезпечували лише 52,8% доходів бюджету. При цьому у 2022 році, незважаючи на збільшення загальної суми доходів, податкові надходження знизилися на 7,6% порівняно з 2021 роком.

Проаналізуємо динаміку та структуру основних напрямів видаткової частини Зведеного бюджету України за 2019-2024 роки, наведені у таблиці 2..

Видатки Зведеного бюджету України у 2019–2024 роках зростали, незважаючи на значне скорочення податкових надходжень у 2022–2024 роках, причому найбільше збільшення витрат зафіксовано у 2024 році. У довоєнний період 2019-2021 років основними напрямами державних витрат залишалися соціальний захист, освіта та охорона здоров’я, що є типовим для більшості країн світу.

Водночас, у зв’язку зі зміною пріоритетів та напрямків бюджетних ресурсів у 2022-2024 роках (видатки на оборону зросли з 127,5 млрд грн у 2021 році до 2,3 трлн грн у 2024 році), відповідно спостерігається зменшення видатків, пов’язаних з фінансуванням кількох напрямків:

1. У 2024 році видатки з бюджету України на освіту профінансовано на 35,5 млрд грн порівняно з 2021 роком. Таке збільшення зумовлене пріоритетністю забезпечити безпеку учнів (облаштування укриттів), підтримку вчителів, розвиток інклюзивної освіти, модернізація інфраструктури та створення умов для доступної та якісної освіти. Однак, у структурі загальних видатків бюджету питома вага видатків на освіту зменшилась з 17,0% у 2021 році до 7,1% у 2024 році.

2. Обсяг фінансування напряму «Охорона здоров’я» значно зріс — з майже 203,6 млрд грн у 2021 році до 238,6 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 35 млрд грн або 17,0%. Водночас частка видатків на охорону здоров’я у загальному обсязі бюджету зменшилася з 11,0% до 4,8%.

Таблиця 2 - **Динаміка та структура видатків Зведеного бюджету України за 2019–2024 роки, млрд грн**

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Питома вага у 2021 р., %	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Питома вага у 2024 р., %
Усього	1372,4	1676,9	1844,2	100,0	3043,5	4440,9	4944,0	100,0
Державне управління	83,0	83,6	95,0	5,2	88,2	99,8	113,0	2,3
Обслуговування боргу	120,1	121,2	157,6	8,5	160,3	249,3	304,0	6,2
Оборона	106,6	120,4	127,5	6,9	1142,9	2097,6	2304,5	46,6
Громадський порядок, безпека, судова влада	143,7	159,6	176,1	9,5	454,4	591,4	712,7	14,4
Економічна діяльність	154,2	262,8	293,3	15,9	156,4	247,3	259,8	5,3
Охорона здоров'я	128,4	175,8	203,6	11,0	215,3	217,4	238,6	4,8
Духовний та фізичний розвиток	31,6	31,7	43,4	2,4	33,6	38,5	45,5	0,92
Освіта	238,8	252,3	312,9	17,0	290,8	308,6	348,4	7,1
Соціальний захист та соцзабезпечення	321,8	346,7	367,3	19,9	455,2	514,1	521,9	10,6

** – дані Міністерства Фінансів України, сайт – index.minfin.com.ua*

Держава гарантує виділення на освіту бюджетних асигнувань у розмірі щонайменше 10% національного доходу, а також валютних коштів на основну діяльність [1].

Останніми роками фінансування освітньої сфери в Україні здійснюється за рахунок бюджетів усіх рівнів, включно зі спеціальними фондами, сформованими з внесків юридичних та фізичних осіб, і становить близько 5,3% ВВП.

Сфера охорони здоров’я залишається однією із основних напрямів державної політики у державному бюджеті на 2025 рік.

Ключовими пріоритетами бюджетної політики у сфері охорони здоров’я визначено формування єдиного медичного простору, гарантування безоплатного доступу пацієнтів до медичних послуг, розширення дії програми відшкодування вартості лікарських засобів «Доступні ліки», а також повне задоволення потреби в донорській крові та її компонентах.



Рис 1. Структура видатків зведеного бюджету України на освіту за освітніми рівнями у 2025 році, %



Рис. 2. Структура видатків зведеного бюджету України на охорону здоров'я у 2025 році, млрд грн, %

У державному бюджеті на 2025 рік закладено на охорону здоров’я (разом з трансфертами) 217 млрд грн, що на 13,6 млрд грн більше порівняно із 2024 роком. Видатків на програму медичних гарантій спрямовано 175,5 млрд грн, що на 16,7 млрд грн більше обсягу 2024 року. На закупівлю ліків та медичних виробів передбачено 11,8 млрд грн, що на 1,8 млрд грн більше обсягу 2024 року.

Податкові надходження становлять базове джерело формування фінансових ресурсів держави, від ефективності яких безпосередньо залежить рівень розвитку соціальної сфери, зокрема охорони здоров’я та освіти. У період воєнного стану структура державних видатків України зазнала суттєвих змін – пріоритетними залишаються безпека та оборона, однак навіть за таких умов держава продовжує підтримувати фінансування базових соціальних послуг.

Аналіз динаміки доходів і видатків зведеного бюджету України у 2019–2024 роках показав, що попри скорочення податкових надходжень у перші роки війни, поступово спостерігається тенденція до їх стабілізації. Водночас зберігається потреба у підвищенні прозорості розподілу податкових ресурсів і ефективності їх використання для забезпечення рівного доступу громадян до якісної освіти та медичних послуг.

Забезпечення стійкого фінансування систем освіти та охорони здоров’я потребує удосконалення податкової політики в напрямі збалансування фіскальної та стимулюючої функцій податків, посилення ролі місцевих бюджетів, упровадження цифрових механізмів адміністрування податків. У перспективі підвищення ефективності використання податкових надходжень сприятиме зміцненню людського капіталу, соціальній стабільності та сталому розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України від 22 грудня 2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

2. Ружицький, Ю., & Покотилова, О. (2024). Емпіричні дослідження місця та ролі податків у суспільстві. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 8–13. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-1.

ТІМКО НАТАЛІЯ, доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу, МАУП, м. Київ

МІЖНАРОДНА ФІНАНСОВА ДОПОМОГА ЯК ЧИННИК МАКРОФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Повномасштабна військова агресія рф проти України спричинила безпрецедентні виклики для національної економіки та фінансово-кредитної системи. Втрата значної частини промислового потенціалу, зменшення обсягів виробництва, падіння податкових надходжень, міграційні процеси та зростання оборонних витрат зумовили формування глибокого структурного дефіциту бюджету. Згідно з офіційними даними Міністерства фінансів України з лютого 2022 до середини 2025 року залучено близько 98 млрд USD міжнародної фінансової допомоги [1]. Обсяг такої підтримки перевищив свідчить про безпрецедентну солідарність міжнародної спільноти.

У цих умовах міжнародна фінансова допомога стала ключовим чинником забезпечення макрофінансової стабільності держави. Завдяки грантам і кредитам від Європейського Союзу, Міжнародного валютного фонду, Світового банку, урядів країн «Великої сімки» та інших партнерів Україна отримала можливість не лише виконувати першочергові соціальні зобов'язання, але й утримувати стабільність банківського сектору та фінансового ринку. Ця підтримка охоплює різноманітні напрями, кожен з яких має стратегічне значення для забезпечення макрофінансової стабільності країни. Наступна таблиця [1; 3; 4] детально аналізує основні напрями міжнародної допомоги, їх обсяги та вплив на фінансову стабільність України.

Таблиця 1 - **Основні напрями міжнародної фінансової допомоги Україні (2022–2025)**

Напрям допомоги	Джерела	Обсяг, млрд USD	Ключові цілі
Бюджетна підтримка	США, ЄС, МВФ, G7	~93	Покриття дефіциту бюджету, соціальні видатки, оборона
Військова допомога	США, ЄС, Канада	~70	Обороноздатність, захист територіальної цілісності
Гуманітарна допомога	ООН, Червоний Хрест, уряди країн	~4–5	Охорона здоров'я, освіта, підтримка ВПО
Відновлення інфраструктури	Світовий банк, ЄБРР, ЄС	~15	Відновлення енергетики, транспорту, ЖКГ
Гарантії та технічна допомога	ЄС, США, G7	~3	Підтримка реформ, підготовка до вступу в ЄС

Незважаючи на значні обсяги міжнародної допомоги, існують виклики, що можуть обмежити її ефективність. Вони пов'язані як зі скороченням фінансування, так і зі специфікою його розподілу. Аналіз цих проблем дозволяє краще оцінити реальний вплив міжнародної допомоги на макрофінансову стабільність України, наскільки ефективно країна може використовувати наявні

ресурси для її підтримки. Наступна таблиця узагальнює ключові ризики та їх потенційний вплив на економіку України.

Таблиця 2 - **Основні ризики міжнародної фінансової допомоги Україні (2022–2025)**

Ризик	Опис	Потенційний вплив на макрофінансову стабільність
Скорочення обсягів допомоги	Міжнародні партнери можуть зменшити гранти або кредити через економічні чи політичні причини	Збільшення дефіциту бюджету, потреба у внутрішніх запозиченнях, тиск на інфляцію та валютний курс
Несвоєчасне надходження коштів	Затримки у виплатах або переведеннях коштів	Тимчасова нестача ресурсів для фінансування оборони, соціальних програм та інфраструктури
Цільове використання допомоги	Більшість коштів прив'язана до конкретних проектів (оборонні, гуманітарні, інфраструктурні)	Обмеження гнучкості державного бюджету, недостатня підтримка критичних секторів економіки
Нерівномірний розподіл	Фінансування концентрується у певних регіонах або секторах	Дисбаланс у відновленні економіки та інфраструктури, соціальна нерівність
Залежність від зовнішніх джерел	Значна частка бюджету покривається міжнародними ресурсами	Підвищення вразливості державних фінансів до зовнішніх шоків і змін політики донорів

У 2025 році потреба України у зовнішньому фінансуванні перевищує $39,3 млрд, з яких $22 млрд вже залучено в першій половині року [2]. Недостатність надходжень створює ризик збільшення дефіциту бюджету, потреби у внутрішніх запозиченнях та тиск на інфляцію і валютний курс. Навіть схвалені гранти та кредити надходять з затримкою через бюрократичні процедури або технічні труднощі. Це тимчасово обмежує фінансування оборони, соціальних програм і критичної інфраструктури.

Більшість коштів прив'язана до конкретних механізмів, таких як ERA ($17,6 млрд), Ukraine Facility ($3,8 млрд) або кредити МВФ ($400 млн) [1]. Це обмежує гнучкість державного бюджету та не завжди дозволяє оперативно реагувати на економічні потреби.

Частина фінансування концентрується у певних секторах або регіонах. Наприклад, Японія виділила $190 млн через проєкт DRIVE на відновлення дорожньої інфраструктури [5]. Такий розподіл може створювати дисбаланс у відновленні економіки та інфраструктури.

Значна частка бюджету покривається міжнародними ресурсами. Це підвищує вразливість державних фінансів до зовнішніх шоків і змін політики донорів.

Для підвищення ефективності використання міжнародної фінансової допомоги Україна може застосовувати низку конкретних заходів. По-перше, важливим є планування та резервування коштів. Це передбачає створення внутрішніх бюджетних резервів для критичних потреб, що дозволяє

пом'якшити наслідки затримок або обмежень у зовнішньому фінансуванні, а також використання макропланування для прогнозування надходжень міжнародної допомоги.

По-друге, слід забезпечити гнучкість у внутрішньому використанні ресурсів. Вона включає оптимальний розподіл уже отриманих коштів між критично важливими секторами — обороною, інфраструктурою та соціальною сферою — а також можливість перерозподілу ресурсів всередині державних програм у межах умов грантів і кредитів.

По-третє, необхідне підвищення прозорості та ефективності використання допомоги. Це передбачає системний моніторинг коштів, регулярне оприлюднення звітів про досягнення та економічний ефект, а також застосування сучасних систем контролю та аудиту, що підвищує довіру донорів і мінімізує втрати.

Нарешті, доцільно визначати пріоритети проєктів з високим економічним ефектом, зокрема відновлення критичної інфраструктури та соціальних програм, які мають мультиплікативний ефект на економіку. Важливим є також забезпечення рівномірного покриття регіонів для зменшення дисбалансів у відновленні економіки. З огляду на обмежену можливість впливу на зовнішні рішення донорів, Україна має підвищити ефективність міжнародної фінансової допомоги через оптимізацію внутрішнього планування, контроль над використанням коштів. Такі заходи забезпечать більш стійку макрофінансову стабільність навіть у разі обмежень зовнішнього фінансування.

Список використанх джерел

1. Кабінет Міністрів України. 02.04.2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/serhii-marchenko-potreby-u-zovnishnomu-finansuvanni-na-2025-rik-zabezpecheno-maiemo-buty-finansovo-pidhotovlenymy-do-bud-iakykh-stsenariiv-u-nastupnomu-rotsi (дата звернення: 05.09.2025).

2. Ukraine Donor Platform. *Ukraine confirmed its external financing needs for 2025, projected at USD 39.3 billion*. 02.04.2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-donor-platform-confirms-continued-strong-support-ukraines-recovery-and-reconstruction-2025-04-02_en (дата звернення: 05.09.2025).

3. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/en/news/the_ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_417_billion_in_external_financing_including_30_in_the_form_of_grants-4972 (дата звернення: 05.09.2025).

4. Kiel Institute for the World Economy. *Ukraine Support Tracker*. 2025. URL: https://www.ifw-kiel.de/topics/war-against-ukraine/ukraine-support-tracker/ (дата звернення: 05.09.2025).

5. Міністерство фінансів України. 23 червня 2025. URL: https://mof.gov.ua/en/news/ukraine_received_190_million_under_the_drive_project_with_the_world_bank_supported_by_the_government_of_japan_to_rebuild_its_infrastructure-5207 (дата звернення: 05.09.2025).

ТКАСНUK NATALIA, PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market,
Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky

THE THEORETICAL ESSENCE OF ELECTRONIC MONEY

Over the past few decades, the concept of electronic money has undergone significant changes and improvements in parallel with the evolution of information technology and computer technology, which are constantly expanding the scope and methods of its distribution. Today, there are three main approaches to interpreting the definition of electronic money in economic literature:

1) as an intangible form of cash;
2) as a financial product with a prepaid value;
3) as a means of payment.

Examples of typical interpretations of electronic money in the light of each of these approaches are, respectively, the following definitions:

- electronic money can be called such only if it satisfies all the basic properties of cash: negotiability, no direct connection to a bank account and clearing, universality and single use;
- electronic money is monetary value represented by a claim on the issuer, stored on an electronic device; it is issued after receiving funds in an amount not less than the amount of obligations accepted as a means of payment by any market participants;
- he term «electronic money» defines a claim on the issuer of money, which is stored on an electronic device and accepted as payment by third parties.

Therefore, in our opinion, when studying the form of a universal equivalent from the perspective of the digital content of the price scale, and not just electronic technologies for storing and transferring money, it would be more logical to call money digital rather than electronic, or at least use both terms in parallel, as, for example, Bitcoin is called not only a crypto currency but also a digital currency.

By identifying electronic (digital) money with the informational embodiment of a universal equivalent, we consider it to be a qualitatively new, independent, intangible form of monetary relations. If initially the carriers of monetary relations were goods that enjoyed stable consumer demand, later precious metals, then paper substitutes for metals, now information is taking their place. Therefore, it is necessary to determine the nature and specificity of the information that is intended to perform the functions of money.

According to the developed concept of information theory, it is advisable to distinguish between primary and secondary information. Primary information perceived by humans always appears in the form of images, i.e. in the form, size, structure and mutual arrangement of objects surrounding us in space. At the same time, new primary information arises on the basis of the interaction of both primary and secondary information, and in this sense they are interdependent. However, secondary information can be recoded multiple times and transferred to other media

without losing its content, while changing primary information leads to a change in the form and structure of matter and, consequently, to a loss of information content. In this sense, secondary information does not depend on primary information, while primary information can be changed under the influence of secondary information. Secondary information is always a reflection of primary information, characterising its properties, structure and form, and in this sense it depends on primary information. Thus, electronic (digital) money can be represented exclusively by secondary abstract information, the purpose of which is to measure the value of exchanged goods, establish exchange ratios and mediate its implementation [1].

To summarise the above, we note that by identifying electronic (digital) money with the informational embodiment of a universal equivalent, we consider it to be a qualitatively new, independent, intangible form of monetary relations. Electronic money is a reflection on computer (electronic) media of the informational embodiment of the universal equivalent of value. The phenomenon of electronic (digital) money is based on a new technological arrangement for transferring the universal equivalent from the payer to the recipient, which radically changes our previous ideas about the forms of money in accordance with the evolving ways and methods of conducting economic activity. Further research is needed on the characteristic features of the functioning of electronic (digital) money, which has no physical carrier, in the light of the development of theories of money that reflect the evolution of its forms and types.

List of references

1. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin is Changing Money, Busines and the World. Penguin Canada, 2016. 368 p.

ТУМАНОВ РОМАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ВЕРХОВОД ІРИНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ЕКОЛОГІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ВАРТІСТЬ АКЦІОНЕРНОГО КАПІТАЛУ

Звіт про глобальні ризики 2025, який щорічно публікується світовим економічним форумом, чітко вказує на те, що у довгостроковій перспективі екологічні ризики становлять найбільшу загрозу для людей та бізнесу [1]. Такі результати свідчать про те, що питання сталого розвитку набуватимуть дедалі більшої значущості у майбутньому. Відповідно, компанії, які не дотримуватимуться принципів сталості, які, зокрема, можна розділити на екологічні, соціальні та управлінські (ESG), зазнаватимуть зростаючих втрат і обмежень. Саме тому поступово все більше інвесторів, особливо інституційних, спираються на ESG критерії при прийнятті інвестиційних рішень. У 2019 р. у світі в цілому обсяг активів під управлінням, інвестованих на засадах сталого розвитку, становив майже 30 трлн. дол. [2]. Однак питання про те, а чи дійсно корпоративна соціальна відповідальність та ESG ініціативи позитивно впливають на цінність (value), а отже і на дохідність активів та вартість власного капіталу, залишається відкритим.

У своєму спільному дослідженні Руї Альбукерке, Ірьо Коскінен, Ченді Чжан (університет Калгарі, університет Бостона та університет Ексетера) розглядають модель ринкової рівноваги ринку капітальних активів, на якому фірми мають вибір: чи впроваджувати CSR ініціативи. Дослідники проводять теоретичний аналіз систематичного ризику і доводять, що на ринках, де частка фірм, які впровадили CSR ініціативи, не надто велика, за умови рівноваги, гранична фірма з CSR ініціативами, має β нижчий, аніж фірма, що не впровадила такі практики. Однак, якщо частка компаній, які впровадили CSR ініціативи, достатньо велика, це навпаки призводить до зростання β. Емпіричний аналіз довів, що збільшення CSR рейтингу на 1 стандартне відхилення зменшує β на 0,014, що становить 1%-ве відхилення відносно середнього β у вибірці. Також з'ясовано, що CSR рейтинг має прямий зв'язок з оцінкою компанії за коефіцієнтом Тобіна (Tobin's Q) [3]. Отже, науковці підсумовують, що за певних обставин компанії з вищими CSR рейтингами мають нижчу вартість власного капіталу, а включення в портфель акцій компаній з вищим рейтингами CSR має ефект, співставний зі зниженням загальної ризикованості портфеля.

В іншому, одному з найбільших і найширших з точки зору вибірки, вторинному дослідженні було виявлено, що бізнес-обґрунтування інвестування в ESG є емпірично обґрунтованим. Інвестування в ESG виправдовує себе з фінансової точки зору. Крім того, підкреслено, що позитивний вплив ESG на корпоративні фінансові показники (далі CFP) є стабільним з часом. Так,

загальна зважена частка позитивних висновків досліджень у вибірці становить 48,2%. У 41,0% усіх досліджень результати призводять до нейтральних (23,0%) або змішаних висновків (18,0%). Лише 10,7% усіх проаналізованих досліджень демонструють негативний зв'язок ESG–CFP. У підсумку, більшість первинних досліджень вказують на «ненегативний» зв'язок між ESG та CFP, багато – на позитивний. При цьому зв'язок стає сильнішим, якщо з вибірки виключити дослідження, пов'язані з портфелями (portfolio-related) [4].

Водночас провідні дослідники практики DCF аналізу та оцінки компаній Асват Дамодаран та Бредфорд Корнел виступають з гострою критикою таких досліджень та апелюють тим, що у такого роду дослідженнях існує дуже багато проблем пов'язаних з методологією та інтерпретацією. Зокрема вказується на такі проблеми: 1) немає чіткого, уніфікованого та стандартизованого визначення «ESG інформації» (на основі якої здійснюються дослідження) – існує велика кількість різноманітних, часто ненадійних, провайдерів такої інформації та різних методологій представлення «ESG інформації»; 2) теоретичні рамки впливу ESG та CSR факторів на вартість компанії не дають змоги однозначно, ствердно і безапеляційно охарактеризувати цей вплив як позитивний; 3) сама теза про те, що компанії з високими ESG рейтингами мають одночасно вищу дохідність, меншу вартість власного капіталу і більший інтерес з боку інвесторів, містить суперечності і внутрішні логічні протиріччя. Дослідники стверджують, що комплексність фінансового ринку не дозволяє чітко відділити комплементарний і негативний вплив ESG та CSR факторів й окремо дослідити його в чистому вигляді. Ба більше, навіть якщо і існує зв'язок між ESG та CSR рейтингами й здатністю бізнесу генерувати грошові потоки – це ще не доводить казуальність такого зв'язку. ESG та CSR фактори можуть впливати на вартість компанії через такі 3 канали: систематичний ризик, операційну ефективність та ризик невдачі. За словами дослідників, досліджуючи вплив ESG факторів, слід аналізувати саме ці канали й зосереджуватись на інформації, що стосується конкретної компанії, адже сила і напрям такого впливу є специфічними і залежать від конкретної компанії. Отже, варто не забувати, що фундаментальна основа «цінності» (value) та оцінки – грошові потоки та здатність бізнесу їх генерувати, і саме через цю призму необхідно досліджувати вплив ESG та CSR факторів, підсумовують дослідники [2].

Аналогічні висновки втілено у рекомендаціях CFA. ESG інформація є специфічною, тому враховувати варто лише ті аспекти, які прямо чи опосередковано впливають на грошові потоки компанії, або її сприйняття інвесторами. Ризики та можливості, пов'язані з ESG факторами та їх розкриттям, варто враховувати лише додатково до класичного фінансового аналізу. При цьому враховується виключно релевантна для специфічної компанії/галузі/ринку та матеріальна інформація. Узагальнено рекомендації зводяться до прямого врахування впливу ESG факторів, або ж внесення коригувань у: прогнозні фінансові показники і співвідношення, оціночні мультиплікатори, змінні моделей оцінки, сценарний аналіз та аналіз чутливості.

В підсумку, левова частина коригувань здійснюється саме на розсуд аналітика, адже стандартних підходів не існує [5].

Таким чином, більшість дослідників сходиться на тому, що компанії з вищими ESG/CSR рейтингами мають менший систематичний ризик. Це можна підтвердити теоретичною базою та сформувати відповідну концепцію; це підтверджується базовими міркуваннями, багатьма кейсами та має, хоча і незначне, емпіричне підґрунтя. Водночас багато науковців звертають увагу на фундаментальне протиріччя: компанії з вищими ESG/CSR рейтингами і меншим систематичним ризиком (а отже і кращим сприйняттям з боку інвесторів) демонструють нижчу дохідність, але мають при цьому вищу ціну. Також виражається багато сумнівів стосовно казуальності. Успішні, заможні компанії мають менші ризики і більше ресурсів, які можна інвестувати в ESG/CSR ініціативи, чи все ж таки саме ті компанії, які більше інвестують в ESG/CSR ініціативи є більш успішними і менш ризиковими? Тож в підсумку, через охарактеризовані вище та ряд інших проблем, пов'язаних з широкими емпіричними дослідженнями впливу ESG факторів на діяльність компаній, науковці не можуть піти далі й ствердно сказати більше, аніж те, що вплив ESG/CSR ініціатив на вартість акціонерного капіталу є «ненегативний».

Список використаних джерел:

1.World Economic Forum. Global Risk Report. 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/

2. Cornell B., Damodaran A. Valuing ESG: Doing Good or Sounding Good? SSRN. March 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3557432

3. Rui Albuquerque, Yrjö Koskinen, Chendi Zhang (). Corporate Social Responsibility and Firm Risk: Theory and Empirical Evidence. *Management Science*. 2019. Vol. 10, no. 65. P. 4451-4469. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3043

4. Gunnar Friede, Timo Busch, Alexander Bassen. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance and Investment*. 2015. Vol. 5, no. 4. P. 210-233. DOI: http://dx.doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917

5. CFA Institute. Guidance for Integrating ESG Information into Equity Analysis and Research Reports. URL: https://rpc.cfainstitute.org/research/reports/2023/guidance-for-integrating-esg-information-into-equity-analysis-and-research-reports

ФЕДУНЯК ОЛЬГА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КМІТЬ В.М.**, к.е.н., доцент,
кафедра фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ПОДАТКОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

В умовах нестабільного економічного середовища та обмежених фінансових ресурсів особливої ваги набуває проблема активізації інвестиційної діяльності. Податкова політика є одним із ключових інструментів державного впливу на інвестиційну активність підприємств. Ефективне податкове стимулювання дозволяє не лише збільшити обсяги капіталовкладень, а й забезпечити структурну модернізацію економіки та підвищення її конкурентоспроможності.

Законом України «Про інвестиційну діяльність» закріплено, що: «інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, внаслідок якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект» [3].

До основних податкових механізмів, спрямованих на стимулювання інвестиційної активності, належать: податкові пільги на реінвестування прибутку, інвестиційні надбавки, податковий кредит, різні види податкових відрахувань і звільнень від оподаткування, а також податкові канікули та створення спеціальних інвестиційних резервів [2, с. 37-38].

В Україні система податкового стимулювання інвестиційної діяльності перебуває на етапі становлення та вдосконалення. Податкова політика держави спрямована на формування сприятливого інвестиційного клімату, зниження податкового навантаження на бізнес і підтримку інноваційно орієнтованих підприємств. Основними інструментами податкового впливу виступають пільги на реінвестування прибутку, податкові канікули, прискорена амортизація, а також створення спеціальних економічних зон і територій пріоритетного розвитку [1, с. 132-134]. Проте ефективність їх застосування залишається обмеженою через недосконалість законодавства, часті зміни податкових норм, недостатню прозорість адміністрування та корупційні ризики.

Попри існуючі проблеми, в Україні здійснюються кроки до модернізації податкової системи з метою активізації інвестиційних процесів. Зокрема, розглядається можливість запровадження податку на виведений капітал замість податку на прибуток підприємств, що має стимулювати реінвестування отриманих доходів у виробництво. Така практика вже довела свою ефективність у країнах Балтії, зокрема в Естонії, де подібна реформа сприяла збільшенню обсягів інвестицій та економічному зростанню [1, с. 134]. В Україні реалізація цього механізму може посилити інвестиційну привабливість, підвищити рівень капіталізації бізнесу та забезпечити приплив внутрішніх і зовнішніх інвестиційних ресурсів.

Водночас для досягнення суттєвого прогресу у сфері податкового

стимулювання необхідно впроваджувати комплексну політику, що передбачає підвищення ефективності контролю за використанням податкових пільг, розвиток цифрових інструментів адміністрування, забезпечення стабільності податкового законодавства та формування довіри між державою й бізнесом. Лише за таких умов податкова система зможе виконувати не лише фіскальну, а й стимулюючу функцію, сприяючи економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності України на світовому ринку

В Україні така практика податкового стимулювання інвестицій поки що не набула широкого розповсюдження та реалізується у значно меншому масштабі порівняно з провідними зарубіжними країнами.

Іноземний досвід податкового стимулювання інвестиційної діяльності демонструє широкий спектр ефективних інструментів, що застосовуються у різних країнах для активізації інвестицій. Податкові пільги залишаються класичним стимулом для інвестування, який сприяв швидкому економічному розвитку таких держав, як Південна Корея, Малайзія, Ірландія, Тайвань та Сінгапур [4, с. 230-233]. У більшості випадків податкові стимули орієнтовані на малий та середній бізнес у депресивних регіонах, проте їхній позитивний ефект поширюється на всю економіку, сприяючи підвищенню конкуренто-спроможності та залученню капіталу.

Основні податкові інструменти у зарубіжній практиці включають податкові кредити, податкові канікули, пільги на реінвестування прибутку, інвестиційні надбавки, вирахування та звільнення від сплати податків, а також створення спеціальних інвестиційних резервів. Конкретні приклади реалізації таких заходів включають спеціальні економічні зони зі зниженими податковими ставками у США, Польщі, Китаї, Кореї та Індії; спрощену систему обліку та звітності у Великобританії та Швеції; зниження податків для малого бізнесу у Великобританії, Болгарії та Литві; звільнення від ПДВ у Болгарії та Польщі; інвестиційні надбавки та прискорену амортизацію для капітальних інвестицій у Греції, Бельгії, США, Франції, Австралії та Сінгапурі; податкові канікули для новостворених підприємств у Чехії, Йорданії, Пакистані, Франції та США; а також пільги на реінвестування прибутку та стимулювання витрат на НДДКР у Японії, Франції, Естонії, Нідерландах, Бельгії та США [4, с. 232-234].

На основі проведеного вище аналізу можна зробити висновок, що податкове стимулювання є важливим інструментом активізації інвестиційної діяльності та формування сприятливого інвестиційного клімату.

Проаналізувавши стан податкового стимулювання інвестиційної діяльності в Україні, можна дійти висновку, що, попри наявність різних інструментів підтримки та визначених податкових пільг, їх практичне застосування залишається недостатньо ефективним і потребує подальшого вдосконалення..

Основними перешкодами виступають нестабільність економічного середовища, обмежений розвиток фінансового та страхового секторів, високий рівень корупційних ризиків, складність процедур реєстрації та ліцензування, а також недосконаліть податкової системи. Водночас, запровадження

податкових канікул, пільг, інвестиційних надбавок та податкових кредитів сприяє формуванню більш привабливих умов для великих інвесторів та створенню передумов для відновлення інвестиційної активності навіть в умовах воєнного стану.

Іноземний досвід демонструє, що комплексне застосування податкових інструментів - податкові кредити, канікули, пільги на реінвестування, спеціальні економічні зони, прискорена амортизація та стимулювання НДДКР -– ефективно підвищує інвестиційну активність і економічне зростання. Для України це підкреслює необхідність вдосконалення податкової політики та адаптації зарубіжних практик з урахуванням національних особливостей.

Список використаних джерел:

1. Демчишак Н., Щуревич О., Кобільник М., Податкове стимулювання інвестиційної діяльності: теоретичні аспекти та імплементація зарубіжного досвіду в Уукраїні. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 4. С. 128–137. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/65/871.pdf(дата звернення: 11.10.2025).

2.Осьмак Д.І. Зарубіжний досвід стимулювання інвестиційної діяльності підприємств. В*існик східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2023. № 4(280). С. 36-40. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/782/744 (дата звернення: 11.10.2025).

3. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII : станом на 10 жовт. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення: 11.10.2025).

4.Федорчак, О. В. Податкові інструменти стимулювання інвестиційної діяльності: державно-управлінський аспект. *Ефективність державного управління.* 2022. № 3. С. 225–245. URL: https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/64/61.(дата звернення: 11.10.2025).

ФУРКОЛ КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА ОЛЕНА**, к.е.н,
доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ВПЛИВ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА ПРИБУТКОВІСТЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

Ефективність діяльності банків значною мірою залежить від рівня їхньої прибутковості, яка визначає стабільність, конкурентоспроможність і здатність до подальшого розвитку. Одним із суттєвих чинників, що впливають на фінансові результати банків, є саме податкове навантаження. Основна проблема полягає в тому, що рівень податкового навантаження нерідко виступає бар'єром для зростання прибутковості банків. На рисунку 1 можна побачити динаміку чистого прибутку банків за 2020-2024 рр..

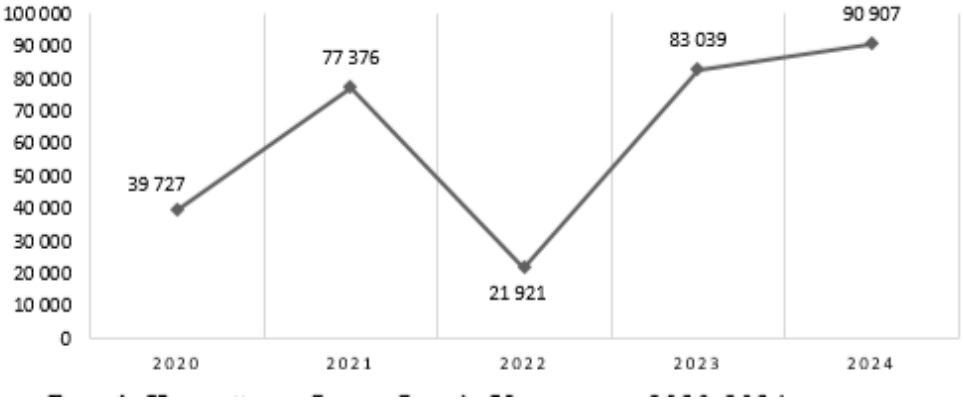


Рис. 1. Чистий прибуток банків України за 2020-2024 рр., млн. грн.
Джерело: складено автором за даними [1]

У 2021 сума становила 77 376 млн. грн., що на 94,77% більше ніж у 2020 році. Проте у 2022 році спостерігається різке падіння до 21 921 млн. грн., що на 71,67% менше ніж у 2021 році. Це можна пояснити початком повномасштабного вторгнення, зростанням ризиків та скороченням економічної активності. Починаючи з 2023 року, прибутковість банків відновлюється, а у 2024 році досягнула максимального значення за досліджуваний період. Загалом це свідчить про високу стійкість банківського сектору, та його здатність швидко адаптуватися до кризових ситуацій і відновлювати фінансові результати.

На рисунку 2 можна побачити стрімке зростання податку на прибуток банків України у 2020-2024 рр.. Якщо у 2020-2022 роках його рівень був доволі низьким, то у 2023 році різко зріз, а у 2024 році взагалі досягнув максимуму. Така динаміка пояснюється суттєвим відновленням прибутковості банківського сектору після кризового 2022 року, а також додатково посиленням податкового навантаження. У 2023 році було прийнято встановлення особливої ставки податку на прибуток банків – 50%.

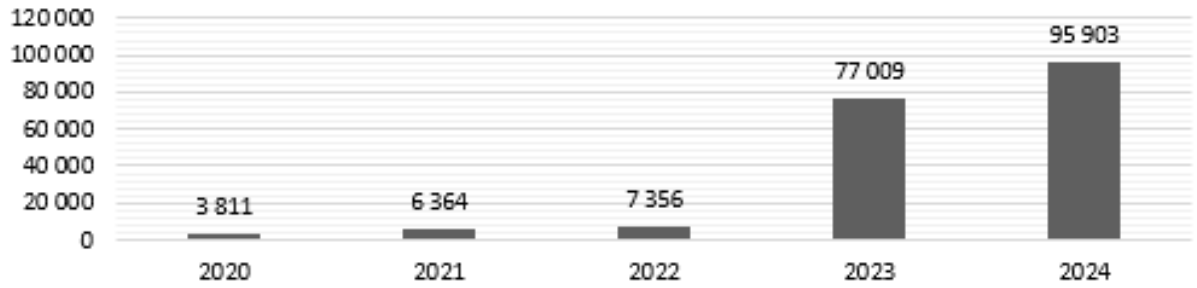


Рис. 2. Податок на прибуток банків України за 2020-2024 рр., млн. грн.
Джерело: складено автором за даними [1]

Причиною такого запровадження вважається дефіцит державного бюджету. Через те, що міжнародна фінансова допомога не може йти на фінансування потреби оборони, які дуже стрімко зростають, тому уряду довелося шукати нові шляхи покриття витрат бюджету [2]. Встановлення такої ставки допомогло державі залучити більшу суму податку на прибуток банків, що дозволило уряду частково компенсувати дефіцит коштів.

У 2025 році податок на прибуток становить 25%. Проте, як наголосив у своїх соціальних мережах Голова податкового комітету Верховної Ради Данило Гетьманцев, при підготовці держбюджету на 2026 рік, знову постає питання щодо тимчасового підвищення ставки податку на прибуток банків до 50% [3]. На нашу думку, це знову вплине на збільшення податкових надходжень до бюджету, проте може негативно позначитися на інвестиційній активності банків.

Проблема податкового навантаження на банки потребує уваги, бо високе і непередбачуване податкове навантаження погіршує інвестиційний клімат у секторі, знижує конкурентоспроможність на міжнародних ринках та ускладнює довгострокове планування. Доцільним може бути запровадження зрозумілих та стабільних податкових правил, для того щоб банки мали змогу планувати свою подальшу діяльність без додаткових ризиків.

Отже, податкове навантаження впливає на прибутковість банків, проте банківська система України, навіть при запровадженні високої ставки податку на прибуток, продовжує показувати гарні результати та покращувати фінансові показники. Але важливо визначити, що такий результат не скасовує негативного впливу податків на довгострокову інвестиційну активність, тому податкова та регуляторна політика повинні забезпечувати баланс між фіскальними потребами держави і стійким розвитком банківського сектору.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Національного банку України. URL : https://bank.gov.ua (дата звернення 28.09.2025)
2. Я. Вінокуров Надподатки на надприбутки: чому держава оподатковує банки "заднім числом" і що це змінить? *Економічна правда.* 2023. URL : https://epravda.com.ua/publications/2023/11/22/706863/ (дата звернення 28.09.2025)
3. Р. Мирончук Гетманцев запропонував втретє підняти податок на прибуток банків до 50%. *Мінфін.* 2025. URL : https://minfin.com.ua/ua/2025/10/01/159621426/ (дата звернення 28.09.2025)

ХАЙДАРІ АНАСТАСІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник –**АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ**, д.е.н, професорка,
професорка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

Інвестиційна діяльність страхових компаній є ключовим елементом їх фінансової архітектури та важливим чинником стійкості страхового ринку. Саме управління інвестиційними ресурсами забезпечує збалансування прибутковості й ризику, підтримку ліквідності та виконання зобов'язань перед страхувальниками. У сучасних умовах господарювання ефективна організація інвестиційних процесів у страховиків сприяє зростанню капіталу, диверсифікації активів і підвищенню конкурентоспроможності. Узгодження інвестиційних рішень із стратегічними цілями та нормативними вимогами формує підґрунтя для довгострокової фінансової стабільності.

Інвестиційну діяльність здійснюють різні суб'єкти господарювання, серед яких важливе місце посідають страхові компанії як потужні інституційні інвестори. Проте, на відміну від інших учасників фінансового ринку, інвестиційна активність страховиків регламентується особливими нормативними обмеженнями. Це зумовлено необхідністю підтримання їх платоспроможності, фінансової стійкості та забезпечення належного захисту прав і інтересів страхувальників.

Здійснення інвестиційної діяльності страховими компаніями в Україні регулюється положеннями ЗУ «Про страхування» від 18.11.2021 року [2]. У ньому зазначено, що під час формування активів страховик має дотримуватися принципу розсудливості, який передбачає інвестування лише у такі активи, ризики за якими можна належним чином визначити, оцінити, проконтролювати та зробити підзвітними. Інвестиції повинні характеризуватися достатнім рівнем надійності, якості, диверсифікованості, ліквідності та прибутковості, що відповідає завданню забезпечення фінансової стабільності страховика.

Активи страхової компанії становлять основу для здійснення її інвестиційної діяльності, оскільки саме вони формують фінансовий потенціал, що використовується для розміщення капіталу з метою отримання доходу та забезпечення платоспроможності.

Ефективне управління інвестиційною діяльністю передбачає раціональне формування структури активів, їх оцінку за рівнем прибутковості, ризику та ліквідності, а також постійний моніторинг динаміки інвестиційного портфеля. Від того, наскільки збалансовано розподілені активи між видами страхування, залежить стабільність фінансових результатів і стійкість страхової компанії на ринку.

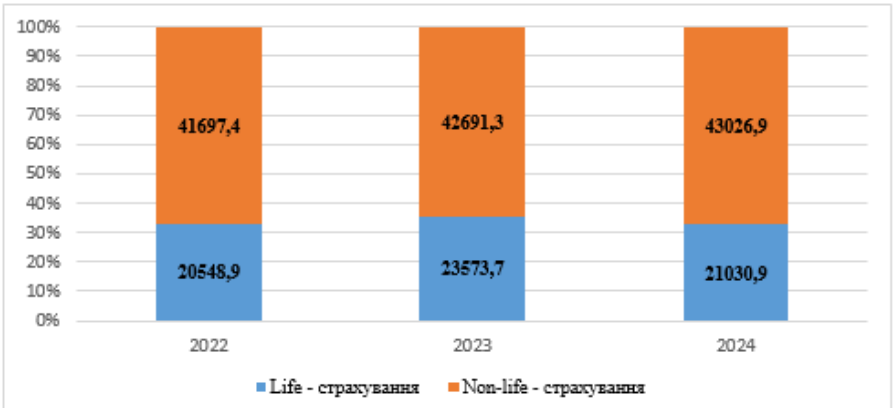


Рис. 1. Обсяги активів страхових компаній України за 2022-2023 рр., млн.грн
Примітка. Складено автором за даними [3].

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку страхового ринку, управління інвестиційною діяльністю страхової компанії має базуватися на системному підході до формування та оцінювання її інвестиційного портфеля. Важливо не лише забезпечити дохідність вкладень, а й підтримувати оптимальне співвідношення між ризиком, ліквідністю та надійністю активів [4]. Ефективна організація процесу управління інвестиціями дає змогу страховикам раціонально використовувати власні ресурси, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й забезпечувати стабільність фінансових результатів. Такий підхід сприяє посиленню інвестиційного потенціалу, зростанню конкурентоспроможності та формуванню довіри до страхового сектору як важливого елементу фінансової системи держави.

Разом із тим, ефективне управління інвестиційною діяльністю страховиків ґрунтується на дотриманні певних принципів, які визначають логіку, послідовність та якість прийняття управлінських рішень. Ці принципи формують основу для збалансованого поєднання дохідності, ризику та ліквідності інвестицій, забезпечують прозорість процесів і підвищують довіру до страхової компанії. Вони виступають орієнтиром у розробці стратегії інвестування та дозволяють узгодити інтереси учасників страхового ринку. Основні принципи управління інвестиційною діяльністю страховиків подано на рисунку 1.



Рис. 1. Принципи управління інвестиційною діяльністю страхових компаній (удосконалено автором за даними [1])

Зазначені принципи відображають базові засади, на яких формується система управління інвестиційною діяльністю страхових компаній. Їх дотримання забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних рішень, раціональне використання фінансових ресурсів та мінімізацію ризиків. Реалізація цих принципів сприяє підвищенню ефективності інвестиційної політики, зміцненню фінансової стійкості страховиків і створенню передумов для сталого розвитку страхового ринку загалом

Отже, управління інвестиційною діяльністю страхових компаній є невід'ємним складником ефективного функціонування страхового ринку та забезпечення його фінансової стійкості. Від якості прийняття управлінських рішень у сфері інвестування залежить здатність страховиків не лише виконувати свої зобов'язання перед клієнтами, а й формувати потенціал для подальшого розвитку. В умовах економічної мінливості важливого значення набуває комплексний підхід до формування інвестиційного портфеля, який передбачає поєднання дохідності, надійності й ліквідності активів. Дотримання принципів раціональності, прозорості та збалансованості інвестиційної політики створює передумови для підвищення конкурентоспроможності страхових компаній, зміцнення довіри до них та сталого розвитку страхового ринку України.

Список використаних джерел:

1. Сосновська О.О., Горач І.В. Особливості управління інвестиціною діяльністю страхових компаній в Україні. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. №1(7). 2021. С. 103-114

2. Про страхування: Закон України № 1909-IX від 18.11.2025. Відомості Верховної Ради України, 2023, №№ 12-13, ст.28. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text

3. Рейтинг страхових компаній України за активами 2022-2024 рр. Forinsurer. URL: https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/12/3

4. Ткаченко Е.О., Цуркан І.М., Інвестиційна діяльність страховиків в умовах воєнного стану в Україні. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 23-24 вересня 2022 р.). С. 292-294

ХАМІТОВ РОДІОН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ШИШПАНОВА НАТАЛІЯ**, доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

РОЗВИТОК АГРОСТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ

Агрострахування в Україні, як інструмент управління ризиками в аграрному секторі, пройшло значну еволюцію, але залишається недостатньо розвиненим порівняно з європейськими стандартами, де рівень охоплення сягає 30-60%. Законодавчі зміни, зокрема Закон № 1909-IX від 18.11.2021, посилили державну підтримку, сприяючи зростанню охоплення страхуванням культур і худоби, проте проникнення ринку лишається на рівні 5-7%. Воєнний стан з 2022 року радикально змінив динаміку, спричинивши зростання претензій на 77% у 2024 році, з яких 61% пов'язані з воєнними збитками, такими як обстріли та окупація територій. Це призвело до падіння застрахованих одиниць на 16% для сільгосптехніки та зменшення премій на 38% для окремих продуктів через логістичні проблеми та фінансову нестабільність. Економічні втрати аграрного сектора перевищили 40 млрд доларів, з яких 4,3 млрд припадає на забруднення земель і пошкодження інфраструктури, що не охоплюється стандартними полісами [3]. Психологічна готовність аграріїв до страхування залишається низькою через історичний скептицизм щодо виплат, що формувався десятиліттями, коли складність процедур та бюрократичні перепони відлякували потенційних клієнтів від участі у страхових програмах.

Виклики воєнного часу підкреслюють вразливість системи, де стандартні ризики від природних катастроф посилюються воєнними, виключеними з більшості договорів, що робить страхування воєнних ризиків дорогим і малопоширеним. Опитування Національного банку України у березні 2022 року показало, що 89% страховиків продовжують роботу, але з суттєвим падінням продажів і скасуваннями договорів, а зменшення посівних площ на 20% та врожайності на 10% через мінування ускладнює оцінку ризиків. У цих умовах лише 599 з 940 активних компаній пропонують агрострахування, що свідчить про брак правового регулювання для компенсацій, особливо для експортних ризиків як ключового елемента продовольчої безпеки [1]. Дослідження правових аспектів вказує на необхідність включення земельних ділянок та воєнних подій до об'єктів страхування, як пропонує проект закону № 8025, для мінімізації втрат від забруднення ґрунтів [3]. Крім того, інтеграція стандартів IFRS 17 та цифрових інструментів, таких як SAPS4/HANA, могла б покращити обробку претензій, але ресурсні обмеження гальмують цей процес, особливо в регіонах, які тимчасово перебувають під окупацією [1]. Відсутність єдиної методології оцінки збитків у воєнних умовах створює додаткові труднощі для врегулювання претензій, адже традиційні актуарні моделі не враховують специфіку конфліктних територій, де доступ до полів обмежений мінною небезпекою та активними бойовими діями.

Перспективи відновлення агрострахування пов'язані з цифровізацією та державними програмами, що можуть збільшити охоплення на 40,85% до 2025 року через Insurtech та AI для оцінки ризиків. Міжнародні партнерства, подібні до SURE та MIGA, пропонуються для стабілізації ринку, з акцентом на розширення продуктів для покриття воєнних ризиків, що забезпечить стійкість аграрного сектора. Модернізація законодавства, підвищення культури страхування та рівні умови для учасників, за прикладами моделей Канади та США з фінансуванням премій, дозволять ліквідувати наслідки війни, залучаючи інвестиції та покращуючи якість продукції [2]. У контексті національної безпеки це посилить продовольчу стабільність, інтегруючи агрострахування з трансформаційними процесами для повоєнного зростання, де гнучкі структури стануть каталізатором відновлення. Важливо також враховувати, що розвиток цього сектора потребує активного діалогу між усіма зацікавленими сторонами для створення сприятливого середовища.

Успішна реалізація цих ініціатив неможлива без формування довіри між аграріями та страховими компаніями, яка historically підривалася низькою прозорістю та складністю отримання виплат. Просвітницька робота серед фермерських господарств, особливо малих і середніх, має стати пріоритетом для популяризації страхових механізмів як елемента фінансової грамотності. Досвід показує, що коли селяни розуміють переваги страхового захисту та бачать реальні приклади компенсацій, їхня готовність до участі зростає природним чином. Психологічний аспект також відіграє роль – після років невизначеності люди потребують відчуття стабільності та передбачуваності, які може забезпечити саме розвинена система агрострахування. Врешті-решт, створення robust страхового ринку – це не лише економічне питання, а й частина соціального контракту між державою, бізнесом та громадянами, що формує фундамент для довгострокового розвитку всієї галузі.

Список використаних джерел:

1. Цибульський А. Ю., Мікуляк К. А. Аналітична оцінка ринку страхування України в умовах сьогодення. Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Трансформація страхового ринку України в світлі сучасних економічних викликів», м. Миколаїв, 16–17 квіт. 2024 р. Миколаїв, 2024. С. 27–32. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-17-04-24.pdf

2. Грицина О.,Шолудько О. Синявська Л., Синявська А., Колодій А., Агрес О. Страхування аграрного сектора України в час війни: реалії та можливості. *Agrarian Economy.* 2023. Т. 16, № 1-2. С. 125-131. URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_14.pdf

3. Клєріні Г. В. Агрострахування в умовах воєнного стану: проблеми правового регулювання і виклики майбутнього. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2023. № 6. С. 179-183. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/273734

ХОЛОДНА ЮЛІЯ, к.е.н, доцент кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій
ЩЕРБАКОВА МАРИНА, здобувач вищої освіти,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОСТІ КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ ТА ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ

Фінансово-кредитна система є фундаментальною складовою економічної структури кожної держави, відіграючи ключову роль у забезпеченні руху фінансових ресурсів, формуванні інвестиційного потенціалу та стимулюванні економічного розвитку. У сучасних умовах, позначених глобалізацією й зростанням світових ризиків, стабільність цієї системи стає критично важливим чинником для гарантування макроекономічної безпеки. Такі сучасні виклики, як пандемія COVID-19, військові конфлікти, енергетична криза, зміна клімату та цифровізація економіки, диктують необхідність гнучкості, адаптивності та стійкості фінансово-кредитних систем перед зовнішніми потрясіннями. Україна як держава з відкритою економікою повною мірою відчуває вплив цих процесів, що потребує нового погляду на пріоритети фінансової політики.

Ключовим елементом системи перерозподілу капіталу виступає фінансове посередництво, представлене банками, кредитними спілками, страховими компаніями та іншими установами. У період глобальних криз ефективність їхньої роботи значною мірою залежить від рівня суспільної довіри, прозорості процедур і дієвості регуляторного середовища.[1] Національний банк України відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності, впроваджуючи грошово-кредитну політику, яка має сприяти підтримці стабільної інфляції, зміцненню національної валюти та розвитку фінансового ринку. Проте геополітична турбулентність створює серйозні ризики для функціонування кредитної системи, обмежуючи можливості отримання інвестицій і підвищуючи вартість залучених капіталів.

Протягом останніх десятиліть зросла значимість міжнародних фінансових організацій у процесі стабілізації економік країн, що розвиваються. Інституції такі як Міжнародний валютний фонд, Світовий банк та Європейський банк реконструкції й розвитку активно підтримують держави через кредитні програми, технічну допомогу і кризові механізми. Для України співпраця з цими структурами залишається одним із головних джерел макрофінансової стабільності, дозволяючи покривати дефіцит бюджету й підтримувати банківську ліквідність. Однак надмірна залежність від зовнішніх позик може загрожувати виникненням боргової пастки, а тому необхідно ефективно використовувати ресурси міжнародної допомоги.

Банківський сектор – один із найважливіших компонентів фінансової системи – перебуває на етапі значних змін, спричинених активною цифровізацією та впровадженням фінансово-технологічних рішень. Інтернет-банкінг, мобільні застосунки, блокчейн і криптовалюти трансформують

традиційні принципи фінансових операцій. Ці інновації відкривають нові можливості для підвищення прозорості діяльності сектора, водночас створюючи загрози кіберзлочинності та фінансових махінацій. Завдання держави – встановити рівновагу між розвитком інновацій та забезпеченням безпеки через формування ефективних регуляторних механізмів, які відповідатимуть міжнародним стандартам.

Податкова політика є ключовим інструментом державного регулювання економіки, який відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності країни. Її головними завданнями є створення умов для наповнення державного бюджету, активізація підприємницької діяльності та підтримка соціальної рівноваги. У часи глобальних викликів, коли обсяги витрат на оборону, соціальне забезпечення та відбудову інфраструктури значно зростають, податкова система повинна бути не лише ефективною, а й адаптивною. В Україні триває податкова реформа, що має на меті спростити процедури адміністрування, подолати проблему тіньової економіки та пришвидшити цифровізацію фіскальних процесів.

Сучасні глобальні тренди висувають чимало викликів у сфері оподаткування, особливо стосовно транснаціональних корпорацій, цифрових послуг та міжнародних транзакцій. У відповідь на ці виклики Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розробила ініціативу BEPS, спрямовану на протидію розмиванню податкової бази та переміщенню прибутків до низькоподаткових юрисдикцій.[2] Україна приєдналася до цих стандартів, що має підвищити прозорість діяльності міжнародних компаній та зменшити втрати бюджету через агресивне податкове планування. На тлі війни та економічної нестабільності податкова політика України стає критично важливим інструментом для підтримання фінансової стійкості держави. Уряд опиняється перед складним вибором між забезпеченням належного фінансування оборони та створенням умов для економічного розвитку.

Тимчасові податкові пільги, відтермінування сплати податків і запровадження спрощених моделей оподаткування для малого бізнесу допомагають стабілізувати економіку в кризових умовах. Однак у довгостроковій перспективі необхідно повернутися до збалансованої фіскальної системи з рівномірним розподілом податкового навантаження. Фінансово-кредитна система України демонструє поступове пристосування до глобальних викликів завдяки реформуванню банківського сектору, збільшенню валютних резервів та впровадженню антикризових заходів. Водночас ключовими проблемами залишаються тінізація економіки, відтік капіталу та корупція у сфері державних фінансів, які значно обмежують ефективність фінансової політики. Для подолання цих перешкод необхідно посилювати фінансовий моніторинг, забезпечувати незалежність регуляторів і сприяти зростанню фінансової грамотності населення.

Питання розвитку внутрішнього ринку капіталу набуває особливої значущості, оскільки він здатен стати альтернативним джерелом фінансування, замінивши залежність від зовнішніх ресурсів. Для досягнення цієї мети слід

активізувати інвестиційну діяльність через механізми облігацій внутрішньої державної позики, підтримати розвиток фондового ринку та розширити можливості корпоративного кредитування. Покращення доступу до фінансування для підприємств малого та середнього бізнесу посилить їхню роль у формуванні стійкого підприємницького середовища та сприятиме відновленню економіки після періодів кризових явищ.[3] Фінансова стабільність країни значною мірою залежить від ефективності бюджетної політики. У сучасних умовах глобальної невизначеності важливо орієнтуватися на середньострокове бюджетне планування, забезпечення прозорості витрат та контрольованість рівня державного боргу.

Не менш актуальним є завдання раціоналізації державних видатків із виокремленням ключових пріоритетів, таких як освіта, охорона здоров'я, оборона та розвиток цифрової інфраструктури. Реалізація таких ініціатив забезпечить стійкий розвиток економіки та знизить рівень соціально-економічних ризиків. Глобальні виклики впливають також на валютну політику, що проявляється у коливаннях обмінного курсу, збільшенні інфляційних ризиків та зміні напрямків торговельних потоків. Для забезпечення фінансової стійкості необхідно посилювати міжнародні резерви, підтримувати гнучкість валютного курсу та забезпечувати незалежність монетарної політики.

У контексті цифровізації значну увагу слід приділити впровадженню сучасних електронних фінансових інструментів, розвитку державних платформ та удосконаленню безготівкових розрахунків. Ініціатива «Держава у смартфоні» відкриває великі перспективи для підвищення прозорості управління державними фінансами, зниження корупційних ризиків та оптимізації податкового адміністрування. Проте ключовим завданням у цій сфері залишається забезпечення високого рівня кібербезпеки та захисту персональних даних, що стають базовими елементами надійної фінансової системи.

Забезпечення фінансової стабільності держави виступає результатом узгодженої взаємодії кредитної системи та податкової політики, які є фундаментом економічної безпеки країни. Податкова політика потребує оптимізації через спрощення процедур адміністрування, введення диференційованих ставок для стимулювання інноваційних підприємств, посилення заходів протидії ухиленню від сплати податків за допомогою цифрових інструментів контролю та створення передбачуваного і стабільного податкового законодавства.

Загалом, фінансова стабільність може бути укріплена завдяки ефективній координації монетарної й фіскальної політики, підвищенню дієвості системи державного фінансового контролю, розвитку капіталізованого та стійкого банківського сектора, а також через активне стимулювання інвестицій у реальний сектор економіки. Тільки гармонійне поєднання цих заходів дозволить забезпечити довготривалу фінансову стійкість та стабільне економічне зростання країни, навіть за умов глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Біленко О., Савченко С. Трансформація механізму податкової політики в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2027 (дата звернення: 05.10.2025).
2. Головай Н. Податкова політика та особливості її реалізації в умовах воєнного часу. Економічні горизонти. URL: https://eh.udpu.edu.ua/article/view/286572 (дата звернення: 05.10.2025).
3. Греца В. Модифікація податкової системи в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. URL: https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/285895 (дата звернення: 05.10.2025).

ХОМУЛА АННА, здобувач вищої освіти
ПОВОД ТЕТЯНА, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА СИСТЕМА ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Фінансово-кредитна система виступає важливим елементом економічного механізму, що забезпечує стабільність, розвиток і інноваційність національної економіки. Особливого значення вона набуває в умовах посткризового відновлення, коли ефективна мобілізація та перерозподіл фінансових ресурсів є ключовими для стимулювання виробничої діяльності, підтримки малого та середнього бізнесу, а також реалізації інфраструктурних проєктів [1, с. 42].

Після глибоких економічних потрясінь, спричинених пандемією COVID-19, воєнними діями та глобальними інфляційними шоками, зростає роль фінансового сектору в активізації інвестиційних процесів. Банківські установи, небанківські фінансові організації, фондові біржі, а також інститути розвитку повинні діяти синергічно для досягнення макроекономічної стабільності та стимулювання внутрішнього попиту [2, с. 71].

Згідно з аналітичними даними Національного банку України, у 2023–2024 роках спостерігається поступове зростання обсягів кредитування реального сектору економіки, насамперед у сфері аграрного бізнесу, енергетики та IT [3]. Урядові програми, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%», а також державні гарантії на портфельній основі стали потужним інструментом підтримки підприємницької активності в умовах нестабільності.

Водночас, важливим чинником ефективного функціонування фінансово-кредитної системи є забезпечення прозорості, цифровізації та довіри з боку учасників ринку. Розвиток фінансових технологій, впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC) та інновацій у сфері фінансової інклюзії дозволяють розширити доступ до фінансових послуг та зменшити трансакційні витрати [4, с. 19].

На сучасному етапі особливої уваги заслуговують інститути розвитку, зокрема Експортно-кредитне агентство, Фонд розвитку підприємництва, державні банки, які відіграють ключову роль у фінансуванні стратегічних галузей та підвищенні економічної стійкості. Їх функціонування має ґрунтуватися на принципах ефективності, прозорості та підзвітності.

Одним із ключових аспектів розвитку фінансово-кредитної системи в умовах економічного відновлення є забезпечення доступу до фінансування для мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП). Саме цей сегмент бізнесу вважається рушієм інновацій, зайнятості та регіонального розвитку. На сьогоднішній день ММСП зіштовхуються з низкою бар'єрів, серед яких найсуттєвішими є високі процентні ставки, вимоги до заставного забезпечення та складність у підготовці фінансової звітності відповідно до банківських стандартів [1, с. 103]. Для подолання цих перешкод держава має

запроваджувати механізми гарантування кредитів, розвиток програм мікрофінансування та фінансового консалтингу.

Суттєвий потенціал для стимулювання економіки має розвиток небанківських фінансових установ, таких як кредитні спілки, лізингові та факторингові компанії, страхові організації. Їх участь у фінансово-кредитній системі дозволяє диверсифікувати джерела фінансування, знизити ризики та забезпечити спеціалізовану підтримку для окремих секторів економіки. Особливої уваги заслуговує розвиток страхування виробничих ризиків, агрострахування та страхування інвестицій, що є критично важливими в умовах нестабільності та воєнних загроз.

Зокрема, гнучке управління обліковою ставкою, регулювання рівня інфляції та забезпечення стабільного валютного курсу є передумовами для зниження вартості кредитних ресурсів. У цьому контексті Національний банк України відіграє центральну роль як незалежний регулятор, який повинен координувати монетарну політику з фіскальними стимулами, спрямованими на економічне зростання [3].

Окремо слід відзначити потребу у зміцненні фінансової грамотності населення та бізнесу. Створення доступного фінансового середовища передбачає не лише технічну доступність банківських послуг, але й формування відповідального фінансового споживача, здатного оцінювати ризики, планувати витрати та інвестувати у власний розвиток. Програми фінансової освіти, які реалізуються в закладах освіти, на робочих місцях та в межах державних ініціатив, мають бути системними та орієнтованими на практичні навички. Головною умовою для ефективного функціонування фінансово-кредитної системи є її інтеграція в глобальну економіку. Співпраця з міжнародними фінансовими інституціями, такими як Світовий банк, МВФ, ЄБРР, дозволяє залучати додаткові ресурси, впроваджувати передові стандарти регулювання та оцінювання ризиків, а також забезпечувати стабільність платіжного балансу країни. У цьому контексті особливого значення набуває прозорість фінансової звітності, дотримання принципів корпоративного управління та реалізація антикорупційної політики.

Отже, фінансово-кредитна система є не лише фундаментом економічної стабільності, а й активним інструментом формування нової моделі економічного розвитку, заснованої на інклюзивності, інноваційності та довготривалій перспективі. Її модернізація має стати пріоритетом державної економічної політики в умовах післякризового відновлення.

Список використаних джерел:

1. Гальчинський А. С. Теорія грошей і кредиту. Київ: Основи, 2021. 432 с.
2. Лисенко Ю.І. Сучасні виклики фінансово-кредитної системи України. *Фінанси України*. 2023. № 2. С. 68–74.
3. Національний банк України. Основні показники банківської системи. URL: https://bank.gov.ua/statistic
4. Васильєв К.Ф. Фінансові інновації в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка і прогнозування*. 2024. № 1. С. 15–22.
5. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 № 2664-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14

ЦЕХОЦЬКИЙ ЛЕВ., здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

МАКРОПРУДЕНЦІЙНА ПОЛІТИКА НБУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

У сучасному світі, стабільність фінансової системи є головною умовою для сталого економічного зростання країни. В цьому контексті проблема аналізу та вирішення системних ризиків набуває особливої важливості. Найбільша глобальна фінансова криза 21-го століття — 2007–2009 років, наочно продемонструвала руйнівні наслідки викликані системними ризиками. Це змусило світову спільноту переглянути існуючі підходи до регулювання банківської системи, що зосереджувалася на стабільності лише окремих найбільших банків. Це було поштовхом до активного розвитку макропруденційної політики, що розглядає фінансовий сектор як єдину цілу системи та ставить за мету її регулювання й сталий розвиток.

Для сучасної України, яка функціонує в умовах повномасштабної війни вже четвертий рік, забезпечення фінансової стійкості є не лише економічним, а й стратегічним завданням необхідним для подальшого існування. Насамперед, стабільність економіки України критично залежить від надходжень зовнішнього фінансування. Міжнародний валютний фонд (МВФ) прогнозує, що економічні ризики для України залишаються "винятково високими" (exceptionally high) та попереджає про можливе скорочення ВВП у 2025 році на рівні -1% за негативним сценарієм, що може вимагати додаткового зовнішнього фінансування, у розмірі не меншому 12 млрд дол США. Відсутність доступу до міжнародних ринків капіталу робить Україну надзвичайно залежною від фінансової підтримки з боку міжнародних партнерів, а незалежність НБУ є вирішальним фактором для збереження їхньої довіри [1]. Особливе місце в побудові стратегії розвитку та функціонування України, займає саме макропруденційна політика Національного банку України.

Національний банк України активно адаптує свою політику до нових унікальних викликів, впровадивши оновлену стратегію "Фінансова фортеця України" у 2023 році для захисту фінансової стабільності та підтримки майбутньої відбудови [2]. НБУ послідовно запроваджує міжнародні стандарти, зокрема норми Базеля III, основна мета яких — посилити стійкість фінансового сектору. Серед цих інструментів — капітальні буфери, такі як буфер консервації, буфер системної важливості та контрциклічний буфер капіталу. Важливо зазначити, що з 1 січня 2025 року банківська система України перейшла на трирівневу структуру капіталу згідно з вимогами ЄС. Наявність такої системи забезпечує стійкість всієї системи за можливих шоків та надає змогу надалі активно розвивати українські банки [3]. Вимоги регулятора до нормативів ліквідності LCR (коефіцієнта покриття ліквідністю) та NSFR (коефіцієнта чистого стабільного фінансування) на рівні не менше 100% з 1

квітня 2025 року відповідають міжнародній практиці, та роблять банки ще більш стійкими до можливих ризиків [4]. Ці заходи є частиною стратегії НБУ, яка також включає розширення нагляду за небанківським фінансовим сектором. Це дозволяє НБУ краще контролювати ризики, що можуть виникнути у сфері страхування, кредитування та інших фінансових послуг, що надаються небанківськими установами, тим самим запобігаючи їх поширенню на всю систему.

Важливим індикатором є стан кредитного портфеля банків. Хоча частка непрацюючих кредитів (NPL) скоротилася до 25,3% (скорочення на 7,7 в.п. з минулого року) на 01.09.2025, що є значним покращенням порівняно з минулим роком, вона все ще залишається високою. Скорочення NPL відбувалося завдяки нарощуванню обсягів якісного гривневого кредитування та списанню проблемних позик. У цьому контексті НБУ розробив Стратегію розвитку кредитування, що фокусується на підтримці пріоритетних галузей, таких як оборона та енергетика, а також на вдосконаленні стандартів кредитування.

Банківська система України також характеризується значним обсягом надлишкової ліквідності, яка у короткостроковій перспективі є буфером стабільності, але в повоєнний період може становити ризик кредитного буму. НБУ активно управляє цією ліквідністю, використовуючи інструменти монетарної політики. Наприклад, у жовтні 2024 року НБУ підвищив нормативи обов'язкового резервування та збільшив до 60% частку резервів, яку банки можуть покривати за рахунок ОВДП, тим самим підтримуючи фінансування державного бюджету. Управління цією ліквідністю є складним завданням, оскільки воно вимагає балансування між підтримкою фіскальних потреб та уникненням можливих інфляційних тенденцій. У повоєнний період ці виклики не зникнуть, а набудуть нових форм.

Крім того, актуальності набувають ризики, пов’язані з розвитком цифрових технологій, таких як FinTech та криптоактиви. НБУ, з одного боку, підтримує інновації, а з іншого — намагається їх регулювати. Наприклад, Закон «Про віртуальні активи» був прийнятий, але не набув чинності через відсутність податкового врегулювання, що залишає цей ринок у сірій зоні. Крім того, тривають кібератаки, які становлять серйозну загрозу операційній стійкості фінансової інфраструктури, що вимагає постійного вдосконалення систем кібербезпеки [5].

Отже, для успішного проходження повоєнного періоду та забезпечення довгострокової фінансової стабільності НБУ повинен зосередитися на кількох стратегічних напрямках.

По-перше, необхідно продовжувати зберігати інституційну незалежність центрального банку, яка є основою довіри міжнародних партнерів та ефективності у прийнятті рішень.

По-друге, слід розробити та запровадити план поступового згортання регуляторних послаблень, щоб банки могли відновити капітальні буфери.

По-третє, важливим кроком є калібрування макропруденційних інструментів, зокрема контрциклічного буфера капіталу (ССуВ), з урахуванням

специфіки української економіки. Цей інструмент, що накопичує капітал у періоди буму, може бути використаний для підтримки кредитування в періоди спаду. Нарешті, необхідно продовжувати посилювати нагляд за небанківським сектором та впроваджувати європейські стандарти регулювання, щоб забезпечити цілісність та стійкість всієї фінансової системи на шляху до відновлення та інтеграції з європейським простором. Наразі український банківський сектор є добре капіталізованим та стійким. Ефективна макропруденційна політика в Україні має поєднувати глибоке розуміння структурних та циклічних ризиків із проактивною відповіддю на глобальні та специфічні виклики, що виникають в умовах війни та повоєнної відбудови. Лише такий комплексний підхід, підкріплений науковим аналізом та емпіричними даними, дозволить створити стійку фінансову систему, яка зможе забезпечувати довгострокову стабільність та підтримувати економічне відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Ukraine: Eighth Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for Modification of Performance Criteria, Rephasing of Access, and Financing Assurances Review-Press Release; Staff Report; and Statement by the Alternate Executive Director for Ukraine. *IMF*. URL: https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2025/06/30/Ukraine-Eighth-Review-Under-the-Extended-Arrangement-Under-the-Extended-Fund-Facility-568152 (дата звернення: 01.10.2025).

2. Стратегія Національного банку. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/strategy (дата звернення: 01.10.2025).

3. Національний банк України. Банки успішно виконали другий етап переходу на нову структуру капіталу. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-uspishno-vikonali-drugiy-etap-perehodu-na-novu-strukturu-kapitalu (дата звернення: 01.10.2025).

4. Національний банк України. Упроваджуються нормативи ліквідності LCR та NSFR для банківських груп. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/uprovadjuyutsya-normativi-likvidnosti-lcr-ta-nsfr-dlya-bankivskih-grup (дата звернення: 01.10.2025).

5. Річний звіт Національного банку за 2024 рік: стійкість як фундамент для відновлення економіки. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=14 (дата звернення: 01.10.2025).

ЧУМАК ВАЛЕНТИНА, к. е. н., доцент,
ДОМАШЕНКО ІГОР, здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ФОРМУВАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ – НЕОБХІДНА УМОВА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У ринкових умовах господарювання основною метою розвитку сільськогосподарського виробництва є забезпечення достатнього рівня прибутку та рентабельності, які дозволяє отримати розширене виробництво. Саме зараз, коли доходи значної кількості сільськогосподарських підприємств не дозволяють вести виробництво на розширеній основі, підтримувати і поновлювати матеріально-технічну базу – загострилась проблема втрати власних оборотних активів.

Питанням ефективного формування оборотних активів в сільськогосподарських підприємствах присвячена значна кількість наукових досліджень. Оборотні активи підприємства створюють умови для забезпечення виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та є головною складовою фінансів суб'єктів господарювання. На думку вчених-економістів банкрутство більшості західних компаній обумовлене відсутністю високо ліквідних оборотних активів (грошових коштів), а не відсутністю замовлень [1, с. 243]. Розповсюдженим серед науковців є погляд, що полягає в ототожненні оборотних активів та джерел їх формування, тобто, в об'єднанні цих двох різних економічних категорій. При цьому зазначається, що оборотні активи являють собою єдність натурально-речових елементів, які виражені у грошовій формі. Узагальнивши різні теоретичні пошуки в даному напрямку вважаємо, що оборотні активи слід визначати як засоби суб'єкта підприємництва, вартість яких приймає форму фондів обігу та фондів виробництва. У той же час, незважаючи на достатню увагу до цих проблем з боку вчених і практиків, існує велике коло питань, які потребують наукового і практичного дослідження. І в першу чергу – це пошук оптимальних шляхів формування оборотних активів в умовах нестійкого фінансового стану сільськогосподарських підприємств, що й обумовлює актуальність дослідження.

У складний період економічного розвитку підприємства потерпають від нестачі абсолютно ліквідних оборотних активів, і як наслідок, їх питома вага у структурі активів підприємства істотно зменшується. Дослідження вчених-економістів показали, що через відсутність точної і систематичної інформації про рух грошових коштів, підприємства втрачають до 20 % свого доходу [2, с. 1052]. Оптимальний залишок грошових коштів для сільськогосподарського підприємства доцільно розраховувати шляхом поділу різниці між собівартістю виробленої продукції та амортизаційних відрахувань на тривалість (період) обертання оборотних активів суб'єкта господарювання. На залишок грошових коштів підприємства суттєвий вплив має розмір дебіторської заборгованості та своєчасність її погашення. Слід зазначити, що на рівень дебіторської заборгованості впливають: економічні умови; якість та ціна продукції; кредитна

політика підприємства. Кредитна політика суб'єктів господарювання суттєво впливає на обсяги продажу продукції, робіт, послуг. Тому, одним із завдань сільськогосподарських підприємств є формування дієвої кредитної політики.

З метою визначення рівня забезпеченості сільськогосподарських підприємств оборотними активами, на нашу думку, першочерговому аналізу мають бути піддані показники оборотності оборотних активів та ефективності їх використання. Слід акцентувати увагу на тому, що максимальна цінність таких показників забезпечується лише за умов мінімального рівня інфляції та, відносно, стабільних цін на сільськогосподарську продукцію.

Оборотні активи доцільно формувати як за рахунок власних джерел фінансування так і залучених. Слід зазначити, що формування оборотних засобів лише за рахунок власних джерел, як правило, тягне за собою створення їх надлишку, а використання лише залучених джерел фінансування призводить до їх нестачі. Оборотні засоби у мінімально необхідних розмірах доцільно формувати за рахунок власних джерел фінансування, що забезпечується розрахунком норм і нормативів.

На сьогоднішній день нормуванням оборотних активів в сільськогосподарських підприємствах майже не займаються. Необхідність нормування в процесі функціонування будь-якого підприємства виникає: при створенні нового суб'єкта господарювання – для розрахунку мінімальної суми оборотного капіталу, від чого залежить величина внеску кожного члена суб'єкта підприємництва; за умови отримання підприємством значної суми прибутку – для оптимального розміщення свого капіталу і можливого поповнення власних оборотних активів; при негативному фінансовому стані – як орієнтир можливих розмірів короткострокових банківських кредитів для забезпечення діяльності підприємства оборотними активами. Отже, нормування оборотних активів є одним із головних завдань фінансово-економічної служби кожного сільськогосподарського підприємства. Слід констатувати, що нормування окремих оборотних активів, які використовуються у виробничо-господарській діяльності аграрних підприємств, по-перше, не враховує нерівномірність витрат на одне замовлення, по-друге, методичні підходи до визначення виробничих запасів аграрних підприємств прийнятні лише за умов стабільного стану економіки.

В економічній літературі зустрічаються пропозиції щодо визначення нормативів готової продукції на основі їх максимальних залишків. Проте, як показують розрахунки, обчислені таким чином нормативи є завищеними, порівняно із нормативами на запаси готової продукції, розрахованими на основі середніх мінімальних залишків. Отже, для визначення нормативу готової продукції на основі максимальних залишків не дотримується принцип мінімальності, що особливо важливо в умовах ринкової економіки, коли сільськогосподарські підприємства недостатньо забезпечені як оборотними активами, так і джерелами їх формування. Оскільки визначення нормативів оборотних засобів пов'язане із такими показниками, як витрати виробництва та швидкість обертання тих чи інших матеріальних ресурсів, то чим швидше

проходить процес обертання, тим менше потрібно оборотних засобів для підтримання безперервності виробництва, тобто, величина визначеного нормативу залежить від кількості спожитих підприємством оборотних засобів та швидкості їх обертання. При цьому слід враховувати, що на зростання обсягів споживання виробничих запасів у вартісному виразі впливають інфляційні процеси. Крім того на вартість оборотних засобів, а також і на розміри їх нормативів, впливає вибір оцінки товарно-матеріальних цінностей.

Таким чином, у системі заходів, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності аграрних підприємств і покращення їх фінансового стану, важливе значення мають питання формування оборотних активів, оскільки фінансовий стан сільськогосподарських підприємств має пряму залежності від наявності оптимального розміру оборотних активів та ефективності їх використання.

Список використаних джерел:

1. Бланк І. О. Основи фінансового менеджменту : підруч. Київ : Ніка-Центр, 2001. 389 с.
2. Чумак В. Д., Бражник Л. В., Павленко А. А. Управління грошовими потоками та попередження банкрутства підприємств. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін :* матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 27 жовтня 2022 р. Полтава, 2022. С. 1051–1053.

ШАБАГА ІВАННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ШЕКЕТА ЄВГЕНІЯ**, к.е.н., викладач вищої категорії, завідувач кафедри менеджменту,
ВСП "Івано-Франківський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування", м. Івано-Франківськ

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

В Україні адмініструється велика кількість податків, зборів та податкових платежів, але особливе місце посідає спрощена система оподаткування та єдиний податок, які становлять суттєве значення як для держави, так і для бізнесу.

Система оподаткування фізичних осіб-підприємців (ФОП) в Україні традиційно була і залишається одним із ключових чинників розвитку малого та середнього бізнесу. Гнучкість спрощеної системи оподаткування забезпечує швидку адаптацію підприємницького середовища до економічних змін, стимулює зайнятість та сприяє формуванню дохідної частини бюджету.

Однак в умовах глобальних викликів – пандемії COVID-19, повномасштабної війни, економічної кризи та інтеграційних процесів з ЄС – податкова політика щодо фізичних осіб-підприємців постійно трансформується.

Одним із ключових рішень стало запровадження у 2022 році особливого режиму оподаткування для платників єдиного податку 3-ї групи зі ставкою 2% від доходу [1]. Цей механізм став антикризовим інструментом підтримки підприємців під час воєнного стану.

Водночас, з вересня 2023 року зазначений пільговий режим було скасовано, що актуалізувало дискусії щодо оптимального співвідношення фіскальної ефективності та стимулюючої ролі податкової системи [2]. Сьогодні ФОП знову повернулися до стандартних ставок єдиного податку, а також до сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ), що суттєво підвищує податкове навантаження. Додатковим фіскальним навантаженням на час війни стало запровадження військового збору для фізичних осіб підприємців. Для суб'єктів господарювання 1, 2 та 4 груп запроваджено ставку військового збору у розмірі 10% від мінімальної заробітної плати. Для підприємців 3 групи єдиного податку ставка військового збору становить 1% від доходу.

Актуальною проблемою залишається баланс між бюджетними інтересами держави та можливостями розвитку малого бізнесу. З одного боку, посилення фіскального тиску дозволяє збільшити доходи бюджету, необхідні для фінансування оборони та відбудови країни. З іншого боку, надмірні податки можуть зменшити підприємницьку активність, стимулювати тінізацію доходів та уповільнити економічне відновлення.

Згідно з даними Державної податкової служби України, станом на початок 2024 року в країні зареєстровано понад 1,7 млн ФОП, які забезпечують значну частину надходжень єдиного податку [3]. Це свідчить про вагомість сектору для фінансової системи держави.

У сучасних умовах доцільно розглядати подальшу лібералізацію та цифровізацію податкової політики щодо ФОП: спрощення адміністрування, розширення можливостей використання електронних сервісів, зменшення адміністративного тиску. Також перспективним є гармонізація національного податкового законодавства з європейськими нормами, що стане важливою умовою інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС.

Таким чином, ефективна податкова політика щодо фізичних осіб-підприємців має базуватися на принципі гнучкості, тобто з однієї сторони максимально відстоювати інтереси держави у формуванні стабільних доходів бюджету, а з іншої – необхідність створення сприятливих умов для розвитку малого бізнесу, який є фундаментом економічного зростання в умовах післявоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Закон України “Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період воєнного стану” № 2120-IX від 15.03.2022 р. – Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20
2. Податковий кодекс України (зі змінами станом на 2025 р.). – Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
3. Державна податкова служба України. Статистика діяльності ФОП. – Офіційний сайт ДПС. URL: https://tax.gov.ua

ШАПОВАЛ ОЛЕНА, кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Національна академія Національної гвардії України, м. Харків

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЇХ ОБМЕЖЕНОСТІ

Повномасштабне вторгнення рф на територію України спричинило цілу низку фінансово-економічних дисбалансів, які викликані зруйнованістю та великим пошкодженням критичної інфраструктури, колосальним зростанням витрат бюджету на воєнні потреби, значним спадом виробництва, необхідністю фінансування широкого кола соціально-гуманітарних питань, зростання безробіття, необхідність забезпечення фінансової стійкості бюджетно-податкової системи. [1]

Великого значення в обставинах розбалансування фінансової системи країни набуває пошук, планування та здійснення ефективних засобів управління державними фінансовими ресурсами задля забезпечення збільшення бюджетних доходів та створення сприятливої економічної ситуації та недопущення стрімкого зростання обсягів державного боргу.

Зважаючи на вищеописані потреби, першочерговими функціями управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану можна назвати наступні:

- начні перетворення в обсягах та структурі державних бюджетних видатків (з врахуванням головних напрямів, які безпосередньо спрямовані на підтримання обороноздатності держави та забезпечення соціально-гуманітарних гарантій населенню);
- мобілізація доходів бюджетів усіх рівнів щодо їх зростання.

Тобто основні заходи щодо ефективного управління фінансовими ресурсами в умовах їх обмеженості такі:

по-перше, це розробка та використання ефективних механізмів забезпечення фінансової стабільності та боргової стійкості держави.

по-друге, формування принципів накопичення фінансових ресурсів щодо забезпечення критичних витрат Державного бюджету.

по-третє, розстановка пріоритетності витрат з урахуванням потреб воєнного часу. [2]

На даному етапі першочергового значення набуває також процес кредитування держбюджету. В умовах мирного часу для цього залучались різноманітні джерела як з внутрішнього ринку, так і зовнішні (з ринку зарубіжного капіталу, від міжнародних фінансових установ, закордонних комерційних банків тощо).

В умовах повномасштабного вторгнення стрімкість зростання дефіциту Державного бюджету значно зросла, постійно відбувається погіршення покажчиків боргової стабільності.

Вкрай необхідним стає залучення значних додаткових фінансових внутрішніх та зовнішніх ресурсів. Для цього важливими стають активізація

співпраці з закордонними партнерами та донорами, а також підвищення обсягів випуску державних боргових цінних паперів.

Варто зауважити, що управління державними борговими зобов'язаннями в умовах воєнного стану набуває підвищеного ступеня невизначеності та ризикованості.

В сучасних реаліях фінансування Державного бюджету без використання зовнішній джерел, нажаль, є неможливим. Але перспективним напрямом залишається поступове заміщення міжнародного фінансування у період повоєнного відновлення нашої країни. [3]

Отже, с початком повномасштабної російської агресії менеджмент фінансових ресурсів Державного бюджету України зазнав значних трансформацій під впливом необхідності підтримки стабільності функціонування фінансової системи, пріоритетного забезпечення потреб Сил безпеки та оборони, вагомого збільшення обсягів гуманітарної допомоги населенню та збільшення соціальних гарантій, забезпечення безперебійного функціонування та швидкого відновлення об'єктів критичної інфраструктури тощо.

Таким чином, ключовими напрямами управління фінансовими ресурсами в умовах їх обмеженості стають внесення змін до структури та обсягів бюджетних видатків, їх чітка пріоритетність в залежності від критичних потреб держави, а також мобілізація доходів Державного бюджету України.

Список використаних джерел:

1. Єфименко Т. І. Управління фінансами в період воєнного стану та повоєнної побудови України: науковий супровід трансформацій. Фінанси України. 2023. № 1. С. 7–25. URL: https://doi.org/10.33763/fi nukr2023.01.007

2. Шаповал О. А. Ключові аспекти управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах. "*Таврійський науковий вісник. Серія: економіка*", 2022. Вип. 13. С.150-154.

3. Луніна І. О., Білоусова О. С., Твердохлібова Д. В. Стійкість державних фінансів України у довгостроковій перспективі: кол. моногр. / за ред. І. О. Луніної. Київ, 2020. 364 с.

ШЕЛУДЬКО СЕРГІЙ, к.е.н., доцент,
докторант кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет, м. Ірпінь

ЗМІНА ГАЛУЗЕВИХ ПАТЕРНІВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ПОТРЯСІНЬ

Екзистенційні потрясіння в економічний сфері, яскравим прикладом яких є повномасштабне вторгнення в Україну, виступають чинниками, що радикально трансформують фінансову систему, зокрема детермінуючи зміну її податкової політики. Сутність таких потрясінь полягає в раптовості, непередбачуваності та масштабному деструктивному впливі на всі складові фінансової безпеки держави. У періоди таких потрясінь податкова політика набуває адаптивного й реактивного характеру, коли пріоритетом стає не стимулювання економічного зростання, а забезпечення фіскальної стійкості й фінансування критичних потреб. В умовах війни зростає залежність від зовнішніх запозичень, водночас зниження ділової активності та руйнування виробничих потужностей звужують податкову базу, що провокує дефіцит бюджету та посилює борговий тиск. Таким чином, екзистенційні потрясіння формують надзвичайний режим податкової політики, у якому вона стає інструментом виживання, а не стимулювання економічного розвитку.

Разом із тим, складно не погодитися з тезою про те, що податкова політика в першу чергу має спрямовуватися на підтримку розвитку внутрішніх ринків і забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу шляхом сприяння економічній активності [4, с. 83]. Відтак навіть під впливом викликів воєнного часу органи фіскальної влади мають визнавати критичну важливість плекання розвитку підприємництва для майбутнього повоєнного відновлення. Справедливим є й зауваження В. Габора, що середовище високої невизначеності, у якому реалізується податкова політика під час війни, створюється саме через падіння надходжень від реального сектору внаслідок зниження його активності та рівня зайнятості населення [1, с. 608-609].

Дані в табл. 1 свідчать, що внаслідок екзистенційного впливу повномасштабного вторгнення галузева структура податкових платежів зазнала помітного впливу, перш за все, за рахунок посилення концентрації (частка неалокованих галузей скоротилася на 8 п.п.). В абсолютному вимірі найбільший приріст надходжень зафіксовано в промисловості, торгівлі та фінансах, а також у секторі державного управління (що пов’язане зі збільшенням видатків на оборону). Натомість сільське господарство стало єдиною з провідних галузей зі скороченням надходжень (як абсолютно, так і відносно). Середньорічний приріст податкових надходжень у 2022-2024 рр. в порівнянні з довоєнним періодом склав більше 300 млрд. грн, з яких більш ніж 80 млрд. принесли промисловість та сектор державного управління, майже 75 млрд. – підприємства торгівлі, до 50 млрд. – фінансові установи. За темпами приросту надходження до держбюджету від суб’єктів державного управління зросли майже в 5 разів, від торгівлі – в 2,5 рази, від фінансової діяльності –

вдвічі, що загалом спричинило приріст більш, ніж у 1,5 рази.

Таблиця 1 - **Надходження податкових платежів від галузей економіки України до державного бюджету напередодні та під час повномасштабного вторгнення**

Галузі національної економіки	Питома вага, %		Відхилення	
	у 2019-2021	у 2022-2024	у млрд. грн	у %
Промисловість	42,1	38,3	83,9	35,8
Державне управління	4,1	11,4	80,5	360,9
Торгівля	9,1	15,0	74,8	146,8
Фінанси	7,5	9,9	48,2	116,3
Будівництво	3,1	2,3	2,4	14,1
Сільське господарство	5,5	2,6	-8,6	-28,6
Інші галузі	28,7	20,4	19,3	12,4
Разом:	100,0	100,0	300,5	54,5

Джерело: розраховано за даними [2].

Однак зміна структури податкових надходжень в розрізі галузей, та їх абсолютне зростання не можуть слугувати надійними підставами для обґрунтування трансформації підходів, закладених у податковій політиці воєнного часу, оскільки пояснюються не лише зміною нормативних вимог, але й зростанням фіскальних зобов'язань з неекономічних причин – як у випадку з сектором державного управління, внесок якого у ВВП України в 2022-2024 рр. у порівнянні з 2019-2021 рр. збільшився з 8 % до 25 % через абсолютне зростання штату, видатків і господарської діяльності, спрямованих на забезпечення спротиву агресору.

Відтак доцільно проаналізувати динаміку податкового навантаження на провідні галузі національної економіки, що вимірюється як відношення податкових надходжень до валової доданої вартості, створеної суб'єктами кожної галузі (табл. 2).

Таблиця 2 - **Податкове навантаження на галузі економіки України напередодні та під час повномасштабного вторгнення**

Галузі національної економіки	Податкове навантаження, %		Зміна, п.п.
	у 2019-2021	у 2022-2024	
Промисловість	26,4	28,4	2,0
Державне управління	7,4	7,5	0,1
Торгівля	8,2	15,6	7,4
Фінанси	30,4	48,5	18,1
Будівництво	13,5	19,3	5,8
Сільське господарство	6,7	4,3	-2,4
Інші галузі	11,2	10,8	-0,4
Разом:	14,1	14,9	0,8

Джерело: розраховано за даними [2-3].

Зі змісту табл. 2 випливає, що загалом внаслідок переходу економіки України до режиму воєнного стану податкове навантаження зросло несуттєво (менше, ніж на 1 п.п.), натомість у розрізі видів економічної діяльності помітні

значні дисбаланси. Так, не зважаючи на найбільший абсолютний податковий внесок у державний бюджет, навантаження на промисловість зросло лише на 2 п.п., а для сектору державного управління практично нічого не змінилося (що логічно, оскільки його фінансування циркулює в межах публічних фінансів). Підприємства торгівлі та будівництва відчули помітніші зміни, оскільки податкове навантаження на ці галузі зросло майже на 7,5 п.п. та 6 п.п. відповідно. Натомість найбільший тягар було покладено на фінансові установи, для яких податкове навантаження збільшилося більш, ніж на 18 п.п. Деяке полегшення стосувалося сільського господарства (-2,4 п.п.), ситуація в інших галузях принципово майже не змінилася.

Виявлені зміни в податковій політиці України в умовах війни пояснюються поєднанням цільових податкових заходів (зокрема, збільшення оподаткування прибутку фінансових установ), посилення податкового адміністрування (суцільне впровадження ПРРО, зміни в регламенті компенсації ПДВ) та структурного перерозподілу приватного попиту та державних замовлень (будівництво оборонних укріплень, відновлення пошкодженого житла та виробничо-складських об'єктів, оборонні закупівлі). Додатковий ефект кількісного розширення надходжень викликаний впливом двозначних темпів росту цін та суттєвою девальвацією національної валюти.

Таким чином, зміна галузевих патернів податкової політики в Україні під впливом екзистенційного потрясіння, яким є війна, проявляється в значній нерівномірності податкового навантаження порівняно з довоєнними роками. Цей ефект пояснюється не лише змінами нормативних ставок – він відображає структурну адаптацію податкової системи до мілітаризації економіки, в якій зростає роль секторів, здатних швидко генерувати ліквідні доходи бюджету: банківська система, внутрішня торгівля, будівництво. Водночас такі зрушення поглибили асиметрію податкових стимулів, коли одні галузі були змушені компенсувати втрати інших, менш життєздатних у воєнний час. Це свідчить про формування селективної моделі фіскальної адаптації, у якій податкова політика виконує не стільки регулюючу, скільки стабілізаційну функцію, концентруючи ресурси у стратегічно важливих секторах економіки.

Список використаних джерел:

1. Габор В. Податкова політика України під час воєнного стану: загрози та перспективи збільшення податкових надходжень. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 608-618.
2. Державна податкова служба України: Показники роботи. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/ (дата звернення: 09.10.2025).
3. Державна служба статистики України: Статистична інформація. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 10.10.2025).
4. Скаско О., Могила І.-Л. Теоретичні засади податкової політики в Україні: принципи, рівні та моделі. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 3. С. 83-96.

YURIEVA IRINA, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance
YURIEV MIKHAIL, higher education student
National Technical University 'Kharkiv Polytechnic Institute', Kharkiv

EARLY DIAGNOSTIC TOOLS: INTEGRATED SYSTEMS FOR CRISOLOGICAL DIAGNOSTICS

Traditional approaches to assessing the financial condition of credit and financial institutions are increasingly proving insufficient for the timely detection of threats and prevention of crises. The traditional approach highlights a crisis as a negative anomaly. The development and implementation of innovative methodologies capable of ensuring proactive management of financial stability against the backdrop of a crisis-oriented approach is becoming particularly relevant. Financial institutions, as cells of the national economy, play a decisive role in ensuring the stability of the financial system. However, they are the most vulnerable to external shocks, macroeconomic fluctuations and systemic risks. The research focuses on analysing the relationship between the effectiveness of the compliance system and key financial indicators, as well as on developing practical tools for quantitative assessment of this impact [1]. The research consists of developing an integrated financial health assessment system that combines traditional financial indicators with compliance metrics, as well as creating a methodology for adapting the crisisology approach to the specifics of the financial and banking sector. The crisisology approach emphasises that a crisis is a natural stage, an opportunity for transformation. The goal of the crisisological approach is not only to overcome the crisis, but also to use it as a catalyst for strategic change. The crisis approach is an interdisciplinary methodology that views a crisis not as a random event, but as a natural stage in the development of a system that can be predicted, analysed and effectively managed based on the study of the cyclical nature, patterns and mechanisms of crises. An ERP (Enterprise Resource Planning) system is an integrated software platform that provides comprehensive management of all business processes of an organisation based on a single database. In the context of crisis analysis, it acts as a centralised source of truth. The key characteristics of ERP as elements of crisis diagnosis are a systematic approach to data unity through the integration of information from all departments, the elimination of duplication and contradictions in data, and the standardisation of formats and indicators. The results obtained are determined by the possibility of their application by managers of financial institutions, regulatory authorities and financial analysts for a more accurate assessment of financial stability and the development of effective anti-crisis strategies (Table 1) [2].

Table 1 - **Key aspects of vertical integration in an ERP system**

Level of management	Management entities	Types of data and information	Reporting frequency	Analysis tools
Strategic (Highest level)	Board of Directors Executive	Strategic development plans Financial forecasts (3-5	Quarterly Annual Extraordinary	Balanced Scorecard SWOT analysis

Level of management	Management entities	Types of data and information	Reporting frequency	Analysis tools
	Director Top Management	years) Market trend analysis Key performance indicators (KPIs) Strategy implementation reports		Portfolio analysis Strategic maps
Tactical (Middle level)	Department heads Project managers Division managers	Department budgets Operational plans (1-12 months) Department performance indicators Plan implementation analysis Department activity reports	Monthly Quarterly Weekly	Budgeting Variance analysis Benchmarking Financial analysis
Operational (Lowest level)	Lower-level managers Specialists Executives	Daily operational indicators Task completion data Operation completion time Work quality Individual KPIs	Daily Weekly Real-time	Quality control charts Performance analysis Real-time monitoring Operational reporting

At the same time, information integration defines the process of combining data from different sources, departments, and business processes into a single integrated system to ensure the consistency, accessibility, and relevance of information for management decision-making. Vertical integration information flows must be in real time with instant information updates, monitoring of operational indicators and rapid detection of anomalies (Table 2) [3].

Table 2 – **Information flows in vertical integration**

Flow direction	Nature of information	Examples	Frequency of exchange
Downward (Top → Bottom)	Directives Strategies Budgets Policies Goals	Approved budgets Corporate standards Development plans Key benchmarks	As planned When changes occur Regular updates
Upward (Bottom → Top)	Reports Analytics Indicators Proposals Problems	Financial reports Risk analysis Suggestions for improvement Problem reports	Regular reporting Emergency notifications Upon request
Sideways (Coordination)	Coordination information Decision coordination Joint projects	Interdepartmental commissions Working groups Joint plans	Constantly As needed Regular coordination meetings

The analysis reflects the paradigm of key characteristics of the crisis approach, such as proactivity with a focus on crisis prevention rather than just response. Systemicity, as crisis analysis in the context of the interrelationships of all elements of the organisation and cyclicality with the study of the phases of crisis development, namely latent, acute, chronic and recovery. Dynamism, which takes into account the evolution of crisis processes over time, unlike the traditional approach. We observe differences from the traditional approach, because the traditional approach states that a crisis is a negative anomaly, while the crisisological approach states that a crisis is a natural stage, an opportunity for transformation. Integration effectiveness indicators such as decision-making time, data quality, communication effectiveness, and adaptation speed have a mathematical interpretation of data. Indicators of communication effectiveness and speed of adaptation are calculated using a specific algorithm (Table 3). Information flows of vertical integration [4]. Vertical integration ensures consistency across all levels of management and is the basis for the effective functioning of a modern organisation [5].

Table 3 – **Technical specifications for integration**

Aspect	Strategic level	Tactical level	Operational level
Data volume	High level of aggregation	Average level of detail	High level of detail
Update speed	Low (quarters/years)	Average (weeks/months)	High (hours/days)
Level of detail	Aggregated indicators	Group analytics	Detailed transactions
Type of analytics	Predictive, strategic	Tactical, analytical	Operational, real-time

The advantages of vertical integration include synchronisation of objectives at all levels of management, prompt identification of deviations from the plan, effective resource planning, transparency of decision-making, and rapid adaptation to change.

List of sources used:

1 Official website of the Ministry of Finance of Ukraine [Electronic resource]. – Access mode: https://www.mof.gov.ua/
2 ISO 37301: 2021 INTERNATIONAL STANDARD I
3 Nikbacht, Groppelli A. Finance. – Kyiv: Vik; Globus. – 2022. – 382 p.
4 International Accounting Standard 32 IAS 32 Financial Instruments from 01.01.2014
5 International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). International Standards on Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance and Related Services (Standards). 529 Fifth Avenue, New York, NY 10017. 2016-2017. 1142 p. (Translated from English by Olkhovikova O.L., Shulman M.K. Kyiv: Phoenix Publishing House).

ЯКОБЧУК СОФІЯ, здобувач фахової передвищої освіти
Науковий керівник – **КИРИЧУК ОЛЕНА**,
викладач обліково-економічних дисциплін,
ВСП «Технолого-економічний фаховий коледж МНАУ», м. Миколаїв

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ НА ФІНАНСОВО-КРЕДИТНУ СИСТЕМУ

У сучасному світі глобалізація перетворила світову економіку на єдиний взаємопов'язаний механізм, через що стабільність національних фінансово-кредитних систем стала особливо вразливою до зовнішніх впливів. Взаємозалежність фінансових ринків, руху капіталів і валют відкриває нові можливості розвитку, але водночас підвищує ризики та нестабільність. Особливо актуальним є питання впливу світових фінансових коливань на банківську систему України. У процесі інтеграції в глобальний фінансовий простір українські банки дедалі більше залежать від зовнішніх факторів: змін на міжнародних ринках капіталу, валютних коливань і світових криз. Залучення іноземних запозичень підвищує ризики, пов'язані з вартістю фінансування та доступом до кредитних ресурсів, що може послабити ліквідність і стабільність банківської системи. Водночас приплив міжнародного капіталу в банківський і страховий сектори сприяв розвитку фінансових технологій, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності установ. Проте це зробило фінансову систему України більш чутливою до глобальних економічних потрясінь. Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю глибокого аналізу взаємозв'язку між глобальними економічними процесами та станом фінансово-кредитної системи України. [1]

Фінансово-кредитна система є складною багаторівневою структурою, що включає сукупність фінансових інститутів, відносин і механізмів, які забезпечують формування, розподіл та використання фінансових ресурсів у державі. Як і будь-яка система, вона має свої елементи, взаємозв'язки між ними, головну функцію, функції окремих елементів та зовнішні взаємозв'язки з економічним і соціальним середовищем. Сутність фінансово-кредитної системи проявляється не лише в її структурі, а й у взаємодії з економічним середовищем, де вона впливає на розвиток господарських процесів, забезпечує стабільність економіки та ефективний рух фінансових потоків. Функції цієї системи визначають її суспільне призначення, відображають ту «роботу», яку вона виконує в економіці, і формуються відповідно до рівня розвитку фінансових відносин та економічного середовища. [2]

Система виконує кілька ключових функцій. Вона формує та акумулює грошові ресурси, перерозподіляє фінансові потоки між різними секторами економіки, забезпечує посередництво між тими, хто має тимчасово вільні ресурси, та тими, хто їх потребує. Водночас фінансово-кредитна система трансформує заощадження економічних суб'єктів у капітал, що приносить доходи, стимулює економічну активність, впливає на діяльність підприємств через фінансування та участь у проектах, а також здійснює контроль за

формуванням, розміщенням і використанням фінансових ресурсів. Завдяки цим функціям система сприяє консолідації, стабілізації економіки та розвитку фінансового ринку.

Інституційна складова фінансово-кредитної системи включає фінансово-кредитні установи, фінансові ринки та інфраструктуру, яка підтримує їхню діяльність. До фінансово-кредитних установ належать банківські установи, такі як центральний банк і комерційні банки, які впливають на пропозицію грошей у країні через депозитну діяльність та кредитну емісію, а також небанківські фінансові установи, серед яких страхові та інвестиційні компанії, пенсійні фонди, кредитні спілки, лізингові компанії та довірчі товариства, що забезпечують перерозподіл фінансових ресурсів, хоча без прямого впливу на грошову масу. Фінансові ринки, включаючи ринок цінних паперів, валютний та грошовий ринки, формують вартість капіталу та здійснюють перерозподіл ресурсів, а фінансово-кредитна інфраструктура забезпечує ефективність та ліквідність операцій на цих ринках. [3]

Фінансово-кредитна система активно взаємодіє з навколишнім середовищем, впливаючи на економічні та соціальні процеси, сприяючи інвестуванню, кредитуванню, підтримці економічного зростання та фінансовій безпеці держави. Її динамічний характер дозволяє адаптуватися до змін у фінансових відносинах та економічному середовищі, що робить її ключовим механізмом розвитку національної економіки.

Глобалізація суттєво впливає на економіку та суспільство, змінюючи фактори розвитку, висуваючи на перший план технологічні та соціальні інновації, рівень інформатизації та свободи. Втрачає абсолютне значення національний суверенітет, а міжнародні норми часто переважають національні інтереси. [1]

Сучасна економіка стикається з глобальними викликами, що впливають на фінансово-кредитні системи. Економічні кризи, показали високий рівень взаємозалежності ринків та вразливість банків до дефолтів і ліквідності. Інфляція, падіння купівельної спроможності та коливання валютних курсів ставлять під загрозу стабільність національної валюти, особливо у країнах, що залежать від імпорту та зовнішніх кредитів. Геополітичні конфлікти та війни, впливають на світові фінансові ринки, коливання цін на енергоносії та постачання сировини, створюючи додаткову волатильність. Цифровізація фінансового сектору, розвиток криптовалют, електронних платежів та штучного інтелекту підвищують ефективність послуг, але створюють нові кібер- та регуляторні ризики. Зміни клімату стимулюють переорієнтацію фінансів на «зелені» інвестиції та ESG-критерії. [6], [4]

Світові фінансові ринки включають кредитні, валютні, фондові та страхові сегменти, де основна частка ресурсів концентрується у розвинених країнах. Міжнародні фінансові інститути (МВФ, Світовий банк), світові фінансові центри, глобальні гравці, офшори та валютні союзи формують складну систему, здатну впливати на економіки інших держав.

Глобальні виклики впливають на фінансово-кредитні системи як на

міжнародному, так і на національному рівнях. Центральні банки підтримують стабільність ринків через монетарну політику, контроль процентних ставок та регулювання ліквідності. Для України воєнний стан ускладнює роботу банків та доступ до кредитів. Національний банк стабілізує гривню, а міжнародна допомога та кредити МВФ підтримують економіку. Населення і бізнес відчувають скорочення кредитів, зростання вартості позик та обережність у витратах і інвестиціях. [5]

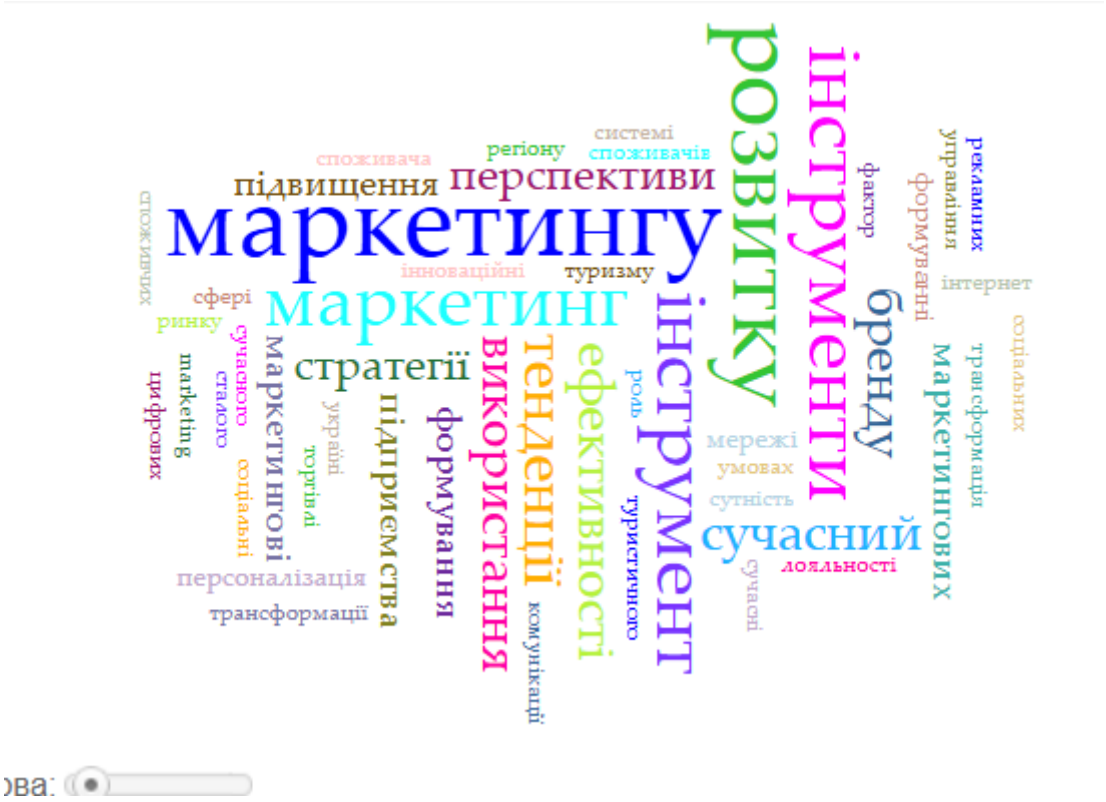
Ефективне регулювання фінансових ринків, як показує досвід Франції та Японії, дозволяє координувати політику, контролювати ризики та стабілізувати економіку. Україна може обирати стратегію повної ізоляції, форсованого входження у глобалізацію або обережного включення. Остання забезпечує поступову інтеграцію при захисті національних цінностей і зменшує соціальні та економічні ризики. Успіх залежить від здатності держави та бізнесу ефективно управляти ризиками та використовувати інтелектуальний потенціал країни. [3]

Глобальні економічні виклики, такі як фінансові кризи, коливання валют і геополітична нестабільність, впливають на стабільність фінансово-кредитної системи та підвищують ризики для банків і підприємств. Необхідна постійна адаптація фінансового сектору через модернізацію банківських систем, впровадження інноваційних інструментів і ефективне управління ризиками. Ключову роль у забезпеченні фінансової безпеки відіграють держава, бізнес та міжнародні партнери, які разом мінімізують негативний вплив глобальних викликів і підтримують стабільність системи.

Список використаних джерел:

1. Вплив глобалізації на фінансову систему України. URL: https://studfile.net/preview/13227290/page:11/
2. Сутність і структура фінансово-кредитної системи: функціональний, інституціональний та організаційний підходи. URL: http://ird.gov.ua/sep/sep20131(99)/sep20131(99)_024_PshykBI.pdf
3. Вплив глобальних фінансових тенденцій на стабільність банківського сектору України. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BA,+%D0%92.+%D0%9C.,+++%D0%A1%D0%B2%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BD,+%D0%90.+%D0%9E.,+++%D0%A5%D0%BC%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9,+%D0%A2.+%D0%93.pdf
4. Фінансова глобалізація і її вплив на банківську систему України. URL: http://vsed.oneu.edu.ua/files/full/1_44_2012/331-336.pdf
5. Особливості та наслідки фінансової глобалізації в сучасних умовах. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/11.pdf
6. Уплив воєнного стану на продуктивність банківського сектора України. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3966/3742

4. СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ: ТЕНДЕНЦІЇ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ



ова:

АЛЕКСАНДРОВ ОЛЕКСАНДР, здобувач вищої освіти
ХУРДЕЙ ВІКТОРІЯ, к.е.н., доцент,завідувач кафедри маркетингу,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

МЕТРИКИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні маркетингові концепції акцентують увагу на індивідуалізації пропозицій і персоналізації комунікацій. Це означає, що підприємства повинні враховувати різні сегменти клієнтів, їхні потреби, мотивацію та поведінкові характеристики. Завдяки такому підходу компанії можуть ефективніше формувати цінність для клієнта та зміцнювати довіру до бренду [2].

Оцінка ефективності клієнтоорієнтованої стратегії маркетингу неможлива без використання відповідних метрик, які дозволяють вимірювати рівень задоволеності, лояльності та цінності клієнтів для підприємства. Метрики є важливим інструментом для ухвалення стратегічних та оперативних рішень, оптимізації процесів взаємодії зі споживачами та підвищення конкурентоспроможності компанії [1].

Систематичний аналіз поведінки клієнтів та інтеграція даних із різних каналів комунікації дозволяє підприємству створювати цілісну картину взаємодії з клієнтом. Це дає змогу своєчасно виявляти проблемні точки, оптимізувати процеси обслуговування та підвищувати якість клієнтського досвіду.

Ефективна клієнтоорієнтована стратегія маркетингу потребує комплексного підходу, який поєднує сегментацію клієнтів, персоналізацію пропозицій, постійний моніторинг показників ефективності та інтеграцію сучасних цифрових інструментів. Реалізація цих принципів є передумовою підвищення економічної ефективності та створення стабільного клієнтського портфеля [3].

Однією з основних метрик є Customer Lifetime Value (CLV) – довічна цінність клієнта. Вона визначає загальний прибуток, який компанія може отримати від одного клієнта протягом усього періоду співпраці. CLV дозволяє оцінити економічну вигідність різних сегментів клієнтів та визначити пріоритети у програмах утримання.

Ще однією важливою метрикою є Customer Retention Rate (CRR) – показник утримання клієнтів, який відображає частку споживачів, що залишаються з компанією протягом визначеного періоду. Високий рівень утримання свідчить про ефективність програм лояльності та задоволеність клієнтів сервісом і продуктами компанії.

Net Promoter Score (NPS) є метрикою, що вимірює готовність клієнтів рекомендувати бренд іншим. Вона дозволяє оцінити емоційну лояльність та рівень прихильності споживачів. Високий NPS сигналізує про позитивний споживчий досвід і потенціал для органічного зростання клієнтської бази через рекомендації. Індекс споживчої активності (NPS) – показник, що демонструє відсоток лояльних клієнтів, що готові і порекомендувати компанію, є одним з найбільш точних індикаторів майбутнього успіху компанії. Це показник

істинної лояльності, який розраховується як різниця між істинно лояльними клієнтами і нелояльними [1].

Високий індекс споживчої лояльності означає, що CEM справляється зі своєю роботою. Окрім розуміння загального індексу споживчої лояльності для бренду, можна відстежувати результати, котрі стосуватимуться окремих салонів краси арів, магазинів, веб-сторінок або навіть співробітників [2].

Для оцінки якості обслуговування та взаємодії з клієнтами використовують Customer Satisfaction Score (CSAT) – індекс задоволеності споживачів, який відображає, наскільки клієнти задоволені продуктом, послугою або взаємодією з компанією. Індекс задоволеності клієнта (CSAT) – інструмент, що використовують для визначення клієнтського досвіду після звернення в службу підтримки або оплати замовлення. Людині пропонується три варіанти відповіді: погано, середньо, відмінно [3].

Коефіцієнт конверсії показує відсоток потенційних клієнтів, які перетворюються в реальних споживачів. Оптимізація коефіцієнта конверсії – це система для збільшення відсотка відвідувачів сайту, які перетворюються в клієнтів.

Іншими показниками, що широко застосовуються, є Churn Rate – коефіцієнт відтоку клієнтів, який демонструє частку споживачів, що припинили співпрацю з компанією. Коефіцієнт відтоку клієнтів демонструє, який саме відсоток клієнтів повторює покупки. Чим нижче коефіцієнт, тим краще управління якістю обслуговування клієнтів.

Customer Engagement Metrics – відображає ступінь активності клієнтів у взаємодії з брендом через різні канали комунікації, включно з соціальними мережами, email-розсилками та програмами лояльності.

Індекс працевитрат клієнта (CES) – показник допомагає з’ясувати, наскільки легко чи складно користувачеві здійснювати цільову дію на сайті або сервісі компанії.

Середній час вирішення – показник, що характеризує, скільки саме часу клієнта було витрачено, щоб розв’язати проблему(запит) клієнта. Більш швидке рішення означає краще управління якістю обслуговування клієнтів.

Рівень залучення аудиторії (CER) – показник, що показує рівень залучення аудиторії до фрагменту створеного контенту. Фактори, які впливають на залучення, включають коментарі користувачів, акції, лайки тощо.

Також задля покращення залученості і ефективності співробітників, важливо моніторити їх результативність за допомогою визначених числових показників ефективності (KPI).

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – це інструмент, котрий дозволяє контролювати та оцінювати роботу, людей, груп, підрозділів, атакож допомагає в оцінці реалізації стратегії.

Цікавою є і нова метрика, що показує оцінку повернення інвестицій в клієнтський досвід (ROX). При застосуванні параметру, клієнтський досвід стає вимірним показником, зі зрозумілими розрахунками на витрати. Завдяки цьому, можна оцінювати всі вкладені ресурси й результати [1, 4].

Таким чином, комплексне використання цих метрик дозволяє підприємствам: визначати пріоритетні сегменти клієнтів, оцінювати ефективність програм утримання та лояльності, прогнозувати прибутковість та довічну цінність клієнтів, підвищувати якість обслуговування та персоналізацію пропозицій, формувати довгострокові стратегії взаємодії, спрямовані на зміцнення відносин із споживачами.

Отже, метрики клієнтоорієнтованої стратегії маркетингу є невід'ємним інструментом сучасного управління бізнесом. Вони дозволяють не лише оцінити поточний стан взаємодії з клієнтами, а й прогнозувати ефективність майбутніх заходів, що підвищують лояльність, задоволеність та економічну цінність клієнтської бази. Ефективне використання цих показників забезпечує стабільний розвиток підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Список використаних джерел:

1. Семенда О.В., Корман І.І. Інструменти лідогенерації в цифровому маркетингу для формування попиту споживачів. *Ефективна економіка*. 2023.№2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_24.
2. Хурдей В., Даценко В., Дронова Т., Міщенко Д., Павловська І. Формування маркетингової стратегії управління брендом компанії. *Економічні горизонти*. 2023. № 1(23). С. 4–14. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/272720/270412.
3. Як виміряти досвід клієнта: приклади метрик [Електронний ресурс]. 2020. Режим доступу до ресурсу: https://pmb.com.ua/uk/blog/kak-izmerit- potrebitelskij-opyt-primery-metrik/
4. Як виміряти досвід клієнта: приклади метрик [Електронний ресурс]. 2020. Режим доступу до ресурсу: https://pmb.com.ua/uk/blog/kak-izmerit- potrebitelskij-opyt-primery-metrik/

АРГАНОВА ВАЛЕРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МІЩЕНКО ДМИТРО**, д.держ.упр., професор,
професор кафедри маркетингу,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність пошуку підприємствами нових шляхів підвищення ефективності логістичної діяльності. Логістика, як система управління матеріальними та інформаційними потоками, безпосередньо впливає на рівень задоволення споживачів і конкурентоспроможність компанії.

Інтеграція логістики та маркетингу передбачає орієнтацію логістичних процесів на потреби ринку. Це означає, що управління постачанням, зберіганням, транспортуванням і збутом має будуватися не лише з урахуванням внутрішньої ефективності, а й на основі дослідження запитів споживачів.

Серед функцій логістики (як маркетингового інструменту) провідне місце посідає забезпечення того, щоб встановлені маркетинговим підрозділом умови купівлі-продажу належним чином виконувалися, що досягається забезпеченням належної якості обслуговування споживачів, незважаючи на зміни в зовнішньому і внутрішньому маркетинговому середовищі. Поєднання маркетингової та логістичної концепцій дозволяє розв'язати питання визначення асортименту в процесі виробництва на базі аналізу портфеля замовлень, визначає методи оптимального розподілу ресурсів і товарів, формує вимоги до якості товару, його дизайну, встановлює зони втрат і нераціонального використання ресурсів підприємства [2].

Основним завданням маркетингової логістики можна визначити повне, своєчасне та ефективне задоволення платоспроможного попиту споживачів з найменшими можливими витратами. При цьому поєднання маркетингових та логістичних функцій забезпечує синергетичний ефект для окремих структурних підрозділів підприємства як на мікро-, так і на макрорівні. Так, на мікрорівні здійснюються внутрішні процеси інтеграції, а на макрорівні трансформуються логістичні ланцюги [1].

Застосування концепції управління маркетинговою логістикою передбачає застосування інструментарію комплексу маркетингу та логістики. У сучасних умовах щодо маркетингу доцільно застосовувати підхід 4С, що поєднує потреби і бажання клієнта, вартість, комунікацію, зручність.

З точки зору логістики можна виділити такі компоненти [4]:

- складські приміщення (які типи і скільки складів слід передбачити і де вони мають бути розташовані?);

- запаси (який обсяг запасів варто забезпечити в певному регіоні? Де саме вони повинні розташовуватися і які технології мають бути застосовані при зберіганні);

- переміщення (застосовувати власні транспортні засоби або звертатися до

спеціалізованих організацій? З якою періодичністю мають виконуватися транспортні операції та за яким графіком?);

- уніфікація вантажів (формування з певного обсягу вантажів однієї загальної транспортної партії, що спрощує здійснення операцій обробки вантажу, їх контейнеризації тощо);

- комунікації (інформаційні потоки, що включає формування рахунків, аналіз та прогнозування попиту, підготовку звітів з продажів);

- виконання замовлень та здійснення процесу обслуговування клієнтів (передбачає організацію роботи з прийому та опрацювання замовлень, післяпродажний сервіс) [3].

До основних напрямів удосконалення логістичної діяльності підприємства на засадах маркетингу належать: формування клієнтоорієнтованої логістичної стратегії; використання CRM-систем для прогнозування попиту та оптимізації запасів; впровадження цифрових технологій (Big Data, IoT, AI) для управління логістичними потоками; розвиток партнерських відносин із постачальниками та дистриб'юторами за моделлю «win-win»; екологізація логістики відповідно до принципів сталого розвитку. Маркетинговий підхід забезпечує комплексний погляд на логістичні процеси, що дозволяє скоротити витрати, зміцнити лояльність споживачів та підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища. Таким чином, маркетинговий підхід до удосконалення логістичної діяльності дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління потоковими процесами, знизити витрати, зміцнити лояльність споживачів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Перспективними напрямами подальших досліджень є поглиблений аналіз цифрових технологій у сфері логістики та їх вплив на маркетингові стратегії підприємств.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетинг підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2021. 612 с.

2. Дронова Т.С., Хурдей В.Д., Міщенко Д.А. Штучний інтелект в маркетингових стратегіях логістичних компаній. *Економічний простір.* 2025, № 199. С. 32-38. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.32-38

3. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Видавництво ЛНУ ім. І. Франка. 2020. 448 с.

4. Міщенко Д.А., Хурдей В.Д., Даценко В.В., Дронова Т.С. Маркетинговий механізм у сфері митних послуг. *Економічні горизонти.* 2023. №2(24). С. 77–88. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/279476 DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.279476

БАЛАК ЕЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

МАРКЕТИНГ ВРАЖЕНЬ ЯК СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО БРЕНДУ

Сучасна туристична індустрія розвивається надзвичайно динамічно, а конкуренція між дестинаціями зростає з кожним роком. Якщо раніше туристи орієнтувалися насамперед на матеріальні характеристики пропозицій, то сьогодні дедалі більшої ваги набуває нематеріальний компонент – унікальні враження, емоції та особисті відчуття. У цьому контексті маркетинг вражень перетворюється на ефективний стратегічний інструмент формування туристичного бренду, адже саме емоційна цінність стає вирішальним фактором вибору у постіндустріальну епоху [1].

Маркетинг вражень виходить за межі класичного уявлення про просування туристичних послуг. Він акцентує увагу на створенні цілісного досвіду, що залучає туриста до активної взаємодії з дестинацією. Відвідувач більше не є пасивним споживачем, а стає співтворцем подорожі. Наприклад, участь у виноробних турах з дегустаціями, інтерактивні історичні реконструкції чи екскурсії з елементами доповненої реальності формують у мандрівників емоційно забарвлені спогади, які зберігаються набагато довше, ніж звичайний огляд пам’яток [2].

Однією з ключових переваг маркетингу вражень є здатність створювати унікальну ідентичність бренду території. Якщо традиційні стратегії будуються переважно на логотипах, слоганах чи рекламних кампаніях, то маркетинг вражень апелює безпосередньо до підсвідомих механізмів – радості, захоплення, відчуття автентичності та належності. Саме тому бренди, побудовані на емоційному досвіді, виявляються більш життєздатними та конкурентоспроможними [3].

У сучасному цифровому середовищі важливу роль відіграє «цифрове поширення вражень». Туристи активно діляться емоціями у соціальних мережах, транслюючи свій досвід у вигляді фото, відео та відгуків. Це формує ефект «соціального доказу», коли потенційні мандрівники отримують уявлення про дестинацію не з офіційних джерел, а через досвід інших людей. Таким чином, туристи перетворюються на неформальних амбасадорів бренду, а маркетинг вражень набуває мультиплікативного ефекту [4].

Важливим є й те, що маркетинг вражень гармонійно поєднується з концепціями сталого розвитку. Він заохочує до збереження культурної спадщини, підкреслює важливість автентичних традицій і сприяє відповідальному ставленню до довкілля. Турист, який отримує позитивний емоційний досвід, пов’язаний із локальною культурою та природою, з більшою ймовірністю повернеться знову й стане прихильником дестинації. У результаті формується довгострокова лояльність, що забезпечує економічну та соціальну

сталість розвитку території [5].

Ефективність маркетингу вражень проявляється у підвищенні привабливості дестинацій та формуванні їхнього позитивного іміджу [2]. Проте важливо враховувати й потенційні виклики. По-перше, створення унікального емоційного досвіду вимагає значних інвестицій у культурні заходи, інфраструктуру та цифрові рішення. Це означає, що менш розвинені регіони можуть стикатися з проблемою обмежених ресурсів. По-друге, існує ризик «надмірної комерціалізації», коли акцент на враженнях затьмарює автентичність і призводить до штучності сприйняття. По-третє, важливим завданням залишається управління очікуваннями туристів.

Отже, маркетинг вражень – це не просто інструмент просування, а цілісна стратегія створення туристичного бренду, який апелює до емоцій, почуттів і цінностей споживача. Його ефективність полягає у здатності перетворювати звичайні послуги на незабутні враження, що залишаються у пам'яті мандрівників та формують позитивний образ дестинації у глобальному просторі. Саме ця стратегія здатна забезпечити впізнаваність, конкурентоспроможність та довготривалу привабливість туристичного бренду у сучасному світі.

Список використаних джерел:

1. Бурковська А.І., Дубенюк Я.О. Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в умовах українського сьогодення. *Modern Economics.* 2024. № 44(2024). С. 36-40. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05.

2. Альбещенко О. С. Створення регіонального туристичного бренду на прикладі Миколаївської міської територіальної громади. *Modern Economics.* 2023. № 39(2023). С. 6–10. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-01.

3. Шебаніна О. В., Бурковська А. І., Полторак А. С., Бурковська А. В., Сухорукова А. Л. Управління відходами у глобалізованому світі: виклики та перспективи. Система управління відходами в циркулярній економіці: фінансові, соціальні, екологічні та енергетичні детермінанти : монографія / за заг. ред. А. С. Росохатої, М. Г. Мінченко. *Суми : Сумський державний університет,* 2023. С. 74-83. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17053.

4. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Petrenko V. Management of the Informational Potential of Eco-Hotels in the Conditions of Sustainable Development of Hospitality and Tourist Destinations Based on Agricultural Enterprises in Ukraine. *Modern Economics.* 2023. 41(2023), 147-155. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-21.

5. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

БЕСПЯТЮК МАРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КОРЮГІН АНДРІЙ**, к. е. н., доцент, доцент кафедри кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницького університети управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПРОПАГАНДИ ЯК СКЛАДОВОЇ МАРКЕТИНГУ БРЕНДУ

Бурхливий індустріальний розвиток людства, що сприяв прискореній урбанізації, зумовив потребу у нових формах комунікації як одній із ключових потреб особистості. У цьому контексті масова комунікація стала засобом, що забезпечує відтворення соціальних процесів та об'єднання людей. Інформація почала виступати важливою складовою підприємницької діяльності, набуваючи ознак матеріального ресурсу. Завдяки значному психологічному та соціокультурному впливу на аудиторію, який формує її поведінку та мотивує до конкретних дій, реклама розглядається як один із провідних чинників отримання вигоди та ефективний інструмент розвитку як окремих підприємств, так і економіки країни загалом.

Відповідно до Закону України «Про рекламу», під рекламою розуміється інформація про особу або товар, яка поширюється у будь-якій формі та будь-яким способом і має на меті сформувати чи підтримати обізнаність споживачів, а також викликати їх інтерес до цієї особи чи товару [0].

Власне поняття «пропаганда» характеризується як систематична діяльність, що передбачає формування потрібного сприйняття аудиторією наданого їй повідомлення, маніпулювання процесом роздумів аудиторії, спрямовування поведінки аудиторії в напрямку, вигідному пропагандисту. З позиції маркетингу основними цілями пропаганди є підвищення престижу та репутації підприємства, формування й зміцнення інтересу споживачів до його товарів чи послуг, а також переконання у тому, що діяльність організації спрямована на задоволення їхніх потреб і вирішення актуальних проблем. У підсумку це сприяє створенню сприятливого бізнес-середовища.

Пропагандистська діяльність орієнтована на різні цільові аудиторії, а саме: споживачів, ЗМІ, державні органи, акціонерів, постачальників, посередників, власних працівників, громадські організації, інші підприємства та установи. Таким чином, пропаганда виступає одним із ключових елементів системи маркетингових комунікацій [0]. Розглянемо ключові напрями та тенденції застосування пропаганди в маркетингу бренду:

1. Адаптація до суспільних тенденцій і модних рухів. Сучасна реклама активно підлаштовується під актуальні соціокультурні процеси, зокрема підтримку прав жінок, дискусії довкола ґендерної ідентичності та інші прояви глобальних рухів. Головною метою є демонстрація брендом солідарності зі спільнотою та близькості до її поглядів. Така стратегія створює ефект об'єднаності, навіть у контексті дискусійних питань.

2. Емоційний вплив на споживачів. Бренди активно формують асоціативні зв'язки між продуктом та емоційно значущими подіями або переживаннями. Це

дозволяє створювати унікальний образ товару, який закріплюється у свідомості споживачів. Ще у 1931 році компанія *Coca-Cola* сформувала сучасний образ Санта-Клауса — доброзичливого, усміхненого та близького до людей, подібного до ковтка улюбленого напою в зимовий вечір. Цей образ виявився значно більшим, ніж просто елемент рекламної кампанії: він уже майже століття символізує віру в дива та надихає мільйони людей на добрі вчинки [0].

3. Створення відчуття соціального тиску та спонукання до рефлексії. Такий підхід особливо поширений у соціальній рекламі, де головним завданням є викликати у глядачів почуття провини, співчуття чи відповідальності. Завдяки сильному емоційному впливу формуються зміни у поведінці або ставленні до певних проблем. Прикладами є соціальні ролики проти куріння, реклама притулків для тварин чи кампанії, спрямовані на зменшення насильства.

4. Вплив на дітей як посередників у прийнятті рішень. Реклама, спрямована на дитячу аудиторію, часто використовує яскраві образи, анімацію та динамічний сюжет, щоб викликати інтерес до нових іграшок чи солодощів. Завдяки цьому діти стають своєрідними каталізаторами впливу на своїх батьків, стимулюючи їх до покупки.

Телевізійна реклама Kinder Surprise демонструє, як дитина відкриває шоколадне яйце та знаходить усередині іграшку. Основна увага зосереджена на простих емоціях, а саме: зацікавленості, очікуванні та радості. Використання яскравих кольорів і коротких динамічних сцен забезпечує швидке запам’ятовування сюжету. Внаслідок цього дитина формує позитивне ставлення до продукту та прагне отримати його.

Реклама McDonald’s Happy Meal поєднує продукт харчування з отриманням іграшки. Такий підхід створює зв’язок між відвідуванням закладу та приємними емоціями. Дитина сприймає набір як винагороду або розвагу, що змушує її просити батьків купити продукт.

Кампанія LEGO демонструє процес складання моделей і можливість створення різних конструкцій. Основною метою реклами є заохотити дитину до творчості та розвитку мислення. Це формує інтерес до набору конструкторів і мотивує дитину впливати на рішення батьків купити іграшку.

1. Залучення авторитетних та відомих особистостей. Використання в рекламі знаменитостей, інфлюенсерів чи лідерів думок допомагає створити асоціацію продукту з успіхом, стилем життя чи престижем. Фанати і прихильники схильні наслідувати поведінку кумирів, що підсилює ефективність комунікацій. Типовими прикладами є реклама косметики, парфумерії або засобів догляду за волоссям із залученням популярних акторів та моделей.

Ева Лонгорія є однією з найбільш впізнаваних осіб серед амбасадорів бренду L'Oréal Paris, співпраця з яким триває вже понад 20 років. Її участь у рекламних кампаніях бренду демонструє, що відомі люди користуються продукцією L'Oréal, що стимулює споживачів наслідувати їхній вибір і обирати ті самі засоби.

Згідно з даними, у 2024 році дохід L'Oréal Paris перевищив 7,5 мільярда

євро, що свідчить про стабільне зростання бренду на світовому ринку косметики. ЇЇ тривала співпраця з брендом є показником того, що ефективність стратегії залучення знаменитостей у просування продукції є успішною.

Гейлі Бібер, відома модель і власниця бренду Rhode, створила бренд, який здобув шалену популярність серед споживачів. Його успіх багато в чому пояснюється тим, що за ним стоїть відома особистість із великою популярністю у соцмережах. Косметична лінія, пов'язана з її ім'ям, сприймається як стильна, сучасна і високоякісна, адже сама Хейлі уособлює ці характеристики. Її активність у соціальних мережах дозволяє бренду швидко охоплювати широку аудиторію без значних витрат на рекламу.

2. Своєчасність. Одним із ключових чинників впливу є правильний вибір часу для просування товару. Підкреслюючи актуальність продукту у певний період, бренди стимулюють попит і створюють відчуття необхідності придбання. Так, протизастудні препарати рекламуються переважно восени й узимку, а засоби проти алергії — навесні та влітку, коли споживачі найбільше їх потребують.

Отже, пропаганда в маркетингу бренду виступає важливим інструментом формування суспільної свідомості та поведінки споживачів, забезпечуючи ефективну комунікацію між підприємствами та аудиторією. Вона дозволяє не лише популяризувати товари та послуги, а й формувати престиж і репутацію підприємств, підвищувати лояльність споживачів, партнерів та персоналу, а також створювати сприятливе бізнес-середовище. Сучасні тенденції маркетингової пропаганди включають адаптацію до соціокультурних змін, емоційний вплив на аудиторію, створення соціального тиску, залучення дітей як посередників у прийнятті рішень, використання авторитетних особистостей та правильний вибір часу просування продукту. Усе це свідчить про те, що пропаганда є невід'ємною складовою системи маркетингових комунікацій і значною мірою визначає ефективність діяльності підприємств на ринку. В умовах інформаційного суспільства пропаганда перетворюється на засіб стратегічного управління увагою та довірою споживачів. Вона формує не лише комерційні переваги, а й морально-етичні орієнтири поведінки аудиторії. Саме тому ефективність бренду сьогодні визначається не лише якістю продукту, а й здатністю правильно комунікувати свої цінності та ідеї.

Список використаних джерел:

1. Рябчик А. В. Методи психологічного впливу в рекламі. Ефективна економіка. 2018. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.92

2. Закон України «Про рекламу». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text

3. Корман В. О. Пропаганда: суть та види. *Ббк 65.42 с76*, 2022, 168.

4. Письменний Станіслав: Вдихай новорічну магію разом з Coca-Cola: газована вода, що завоювала зимовий ринок напоїв. 2024. Електронне джерело. URL: https://investnews.com.ua/analityka/2887-novorichna_magiya_razom_z_coca_cola_gazovana_voda_shcho_zavoyuvala_zymovyy_rynok_napoyiv/

БЄЛОВА ТЕТЯНА, к.е.н., доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

ПРОЯВ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ ПО ВІДНОШЕННЮ ДО СПОЖИВАЧІВ

Концепція соціально-відповідального бізнесу з'явилася як результат усвідомлення бізнесом своєї ролі у вирішенні соціальних проблем держави, суспільства, споживачів. Вона передбачає зосередження уваги підприємців на проблемах покращення якості життя, навколишнього середовища, екології. Концепція соціально-відповідального бізнесу має багато напрямків реалізації: по відношенню до споживачів, стейкхолдерів, своїх партнерів по бізнесу в Україні та за її межами, екології та екологічних наслідків своєї діяльності, суспільства. Важливі всі напрямки, але найбільший інтерес викликає ставлення бізнесу до своїх споживачів.

Розглянемо прояв концепції соціально-відповідального бізнесу по відношенню до споживачів на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод». Це підприємство добре відомо в Україні та за її межами, виробляє молочні продукти та реалізує їх у всіх областях країни.

Одним із важливих напрямів діяльності підприємства є формування відповідальних відносин із споживачами своєї продукції, тому що відповідальне ставлення до їхніх вимог та інтересів є запорукою успішності у майбутньому. Тому по відношенню до споживачів у підприємства склалися такі пріоритети: широкий та насичений асортимент, його соціальна спрямованість, турбота про їхнє здоров'я, гарна якість продукції, використання тільки натуральної сировини, пропонування нових видів та асортиментних груп продукції, оновлення технологічних процесів та обладнання, яке дає можливість виготовляти якісний товар.

ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє майже всі асортиментні групи молочної продукції: молоко, кефір, ряжанку, вершкове масло, сметану, термостатну молочну продукцію, простоквашу, м'які і кисломолочні сири, йогурти, питну закваску, функціональний кисломолочний продукт Геролакт, какао на молоці (ТМ «Яготинське») [3]. Асортиментний ряд не тільки широкий, але має достатньо велику насиченість, яка на сьогодні складає більше 40 найменувань. Все це надає можливість споживачам обрати для себе такі молочні продукти, які задовольняють його потреби.

Асортимент продукції має соціальну спрямованість, оскільки підприємство виробляє соціально значущі групи товарів, а саме молоко 2,6% жирності та масло солодко вершкове. Ціни на ці продукти та їхня якість відповідають співвідношенню «ціна-якість».

Кисломолочна продукція та її асортимент має позитивний вплив на здоров'я громадян. Наприклад, кефір належить до групи кисломолочних виробів, що є корисними для здоров'я і рекомендуються до вживання кожного дня. Він має лікувально-профілактичне значення, збуджує апетит, поліпшує загальний стан організму, підвищує повноцінність харчового раціону та сприяє

кращому засвоєнню всіх компонентів. Унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які сприяють кращому травленню їжі, є корисним для організму [3]. До того ж, багато людей ведуть здоровий спосіб життя і не хочуть споживати, наприклад, сметану великої жирності. З цією метою продукція виготовляється з жирністю великого діапазону – від 10% до 25%. Це стосується різних асортиментних груп, які виробляє підприємство. Таким чином забезпечується можливості вибору прийнятного за складом продукту.

Продукція підприємства завжди має гарну якість. Вона забезпечується багаторівневою системою перевірки якості сировини, яка надходить на виробництво. Лабораторії перевіряють параметри якості, мікробіологічні показники, враховують умови зберігання та транспортування. Все це забезпечує позитивні результати. Робітники розуміють свою відповідальність по відношенню до клієнтів, оскільки продукція споживається також молодшою віковою групою, для яких якість має велике значення.

Підприємство намагається використовувати тільки натуральну сировину, причому це стосується не тільки молока, з якого виробляється продукція, а й різноманітних наповнювачів. Клієнти хочуть споживати продукцію не таку, на етикетці якої написано, що вона зі смаком, наприклад, малини або полуниці, а таку, яка дійсно у своєму складі має натуральні ягоди (наприклад, йогурт з додаванням свіжих ягід малини, полуниці, смородини тощо). З цією метою підприємство купує та заготовляє ягідну сировину, щоб її запасів вистачило на сезон роботи.

ТДВ «Яготинський маслозавод» активно займається інноваційною діяльністю, що дає можливість постійно забезпечувати своїх споживачів новими видами продукції. Серед новинок «Айран класичний» 2% жиру (має корисні властивості, може використовуватися для приготування коктейлів, ароматизованих напоїв, окрошки); масло топлене 99% жиру; молоко коров'яче питне пастеризоване безлактозне 2,5% жиру (виробляється з сировини найкращої якості, придатне для людей з лактозою непереносимістю); вершки 33% жиру тощо. Також серед новинок багато йогуртів з різними наповнювачами: вишнею, черешнею, абрикосами, персиками, манго. Продукція надходить в торговельні мережі у новому дизайні (п'ять смаків йогуртів виготовлені у тарі ємністю 520 грамів, що є зручним для людей, які хочуть перекусити на роботі чи навчанні, в дорозі) [2].

Якість продукції та різноманітність асортименту забезпечується завдяки впровадженню нового технологічного обладнання. Сучасні технологічні процеси дозволяють отримувати продукцію не тільки високої якості, а й різних смаків, складу, що є конкурентною перевагою для підприємства, яке працює на ринку високої конкуренції.

Соціальна спрямованість політики підприємства має прояв і у впровадженні заходів, які формують суспільну думку і покращують ставлення до підприємства.

Так, ТМ «Яготинське» прийняла участь у благодійній акції, яка

спрямована на боротьбу з дитячим раком (проводилася спільно з БФ «Таблеточка»). Споживачі, які взяли участь у акції, розміщували у соціальних мережах фото, на якому зображена акційна упаковка молока «Велике» і слова підтримки для хворих дітей. Таким чином було зібрано 250 тис. грн., які перераховані до БФ «Таблеточка» [1].

Все вищевикладене свідчить про соціальну відповідальність підприємства до відношенню до споживачів та клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Благодійна акція #Більшеніжмолоко об'єднала споживачів ТМ «Яготинське» в боротьбі з дитячим раком. URL: https://milkalliance.com.ua/press-centre/news/blagodijna-aktsiya-bilshenizhmoloko-ob-y/
2. ТМ «Яготинське» випускає п'ять йогуртів у новому дизайні. URL: https://uadairy.com/tm-yagotynske-vypuskaye-pyat-jogurtiv-u-novomu-dyzajni/
3. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/

БЄЛЯЄВ ОЛЕКСАНДР, аспірант
Науковий керівник – ЗАЇКА СВІТЛАНА, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ

Сучасні соціальні мережі перестали бути виключно каналом для неформального спілкування. Вони перетворилися на важливу складову комунікації між брендами та споживачами, а також на поле для розгортання цифрового маркетингу. Особливо це помітно серед молодшої аудиторії, яка дедалі більше часу проводить у цифровому середовищі, формуючи нові моделі споживчої поведінки [1].

Початок активного впровадження реклами у соціальних мережах припадає на середину 2010-х років. Зростання популярності цього формату значною мірою пояснюється його доступністю порівняно з рекламними можливостями пошукових систем, вартість яких поступово зростала через інтенсивне використання великими гравцями ринку [2].

Сьогодні такі платформи, як Facebook, Instagram, TikTok, YouTube та LinkedIn, пропонують комплексні можливості для аналітики, таргетування аудиторії, розміщення відео та створення інтерактивного контенту. Інструменти на кшталт Meta Business Suite або LinkedIn Analytics дозволяють фіксувати реакції аудиторії, аналізувати ефективність контенту та розуміти основні характеристики аудиторії. Таким чином, маркетинг у соціальних мережах дедалі більше ґрунтується на точному аналізі поведінкових моделей користувачів.

Найпоширенішими практиками в цій галузі залишаються таргетована реклама, співпраця з блогерами, застосування відеоформатів, сторітелінг і використання інтерактивного контенту. Зокрема, дані про взаємодію користувачів із короткими відео свідчать про їхню здатність викликати швидкий інтерес і мотивувати до подальших дій [3].

Водночас, витрати на розміщення реклами у соцмережах зростають, що знижує доступність такого просування для підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами та зумовлює потребу в пошуку альтернативних каналів і нових форматів комунікації [2].

Одним із найвиразніших трендів є поширення коротких відео. Такі формати, які активно використовуються в TikTok, YouTube Shorts та Instagram Reels, дозволяють швидко донести інформацію, викликати емоційний відгук та сприяти поширенню контенту серед широкої аудиторії. Емпіричні дані підтверджують, що саме короткі відео демонструють вищі показники взаємодії [3].

Помітним явищем також є розвиток соціальної комерції, яка об’єднує елементи цифрового маркетингу з функціоналом онлайн-торгівлі. Платформи інтегрують шопінг-інструменти, що дає змогу користувачам здійснювати

покупки безпосередньо зі сторінки товару. Такий підхід скорочує шлях від ознайомлення з продуктом до прийняття рішення про покупку.

Важливе місце у трансформації маркетингових підходів займає застосування штучного інтелекту. Алгоритми машинного навчання дозволяють прогнозувати поведінку користувачів, підбирати персоналізований контент і автоматизувати рутинні процеси. Прикладами є рекомендаційні системи, аналітика в рекламних кабінетах, а також чат-боти, які здійснюють комунікацію з клієнтами в режимі реального часу [4].

Особливий інтерес викликає тенденція до підвищення інтересу користувачів до персоналізованого контенту, зокрема матеріалів, що створюються мікроінфлюенсерами. Незважаючи на меншу аудиторію, такі блогери демонструють високий рівень довіри, що позитивно впливає на ефективність рекламних кампаній. За результатами досліджень, маркетинг у співпраці з мікроінфлюенсерами часто дає кращі показники у сфері краси, моди та харчової промисловості [4].

На етапі цифрової трансформації формуються нові підходи щодо прийняття рішень. Користувачі орієнтуються на відгуки, думки авторитетних осіб та соціальні сигнали, що змінює механізми формування лояльності до брендів і потребує від маркетологів нових рішень, заснованих на взаємодії з аудиторією в режимі реального часу.

Сучасні підходи також передбачають інтеграцію маркетингу у нові цифрові сервіси, зокрема у мовні моделі, такі як ChatGPT, Gemini та подібні. За оцінками експертів, реклама у таких системах має потенціал швидкого розвитку, особливо з огляду на відсутність конкуренції на старті [2].

У найближчій перспективі очікується зростання ролі соціальної комерції, посилення вимог до етичних норм у рекламних кампаніях, розвиток доповненої реальності, а також вдосконалення способів взаємодії з користувачами за допомогою інтелектуальних систем. Таким чином, маркетинг у соціальних мережах продовжує змінювати способи комунікації, створюючи нові підходи до цифрового позиціонування брендів.

Отже, просування у соціальних мережах потребує не просто технічних рішень, а уважного ставлення до цифрової поведінки аудиторії, готовності експериментувати з новими форматами та зберігати фокус на живій, змістовній комунікації.

Список використаних джерел:

1. Robert A. Lee. *Gen Z Social Media Statistics 2025: Platforms, Behaviors & Trends.* SQ Magazine. URL: https://sqmagazine.co.uk/gen-z-social-media-statistics (дата звернення: 12.09.2025).

2. Як зробити, щоб ChatGPT та інші нейромережі залучали клієнтів в ваш бізнес. Site2b. URL: https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/yak-zrobiti-shob-chat-gpt-ta-inshi-nejromerezhi-zaluchali-kliyentiv-v-vash-biznes.html (дата звернення: 14.09.2025).

3. Violot C., Elmas T., Bilogrevic I., Humbert M. *Shorts vs. Regular Videos on YouTube: A Comparative Analysis of User Engagement and Content Creation Trends.* arXiv preprint arXiv:2403.00454, 2024. URL: https://arxiv.org/abs/2403.00454 (дата звернення: 14.09.2025).

4. Chen J., Zhang Y., Cai H. та ін. *A Comprehensive Overview of Micro-Influencer Marketing: Decoding the Current Landscape, Impacts, and Trends.* Behavioral Sciences. Vol. 14, № 3, 2024. URL: https://www.mdpi.com/2076-328X/14/3/243 (дата звернення: 29.09.2025).

БИЧОК ОЛЕНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КАВУН ОЛЬГА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

МЕМИ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

У сучасному інформаційному просторі меми перетворилися з елементів інтернет-гумору на потужний засіб комунікації між брендом і споживачем [1, с. 27]. Вони формують емоційний зв'язок, стимулюють вірусне поширення контенту та дозволяють компаніям залишатися «в темі» культурних подій. Як студентка-маркетолог, я бачу в мемах не просто жарти, а мову нової епохи – коротку, щиру та зрозумілу поколінню, що живе онлайн.

Мем – це візуально-текстове повідомлення, яке завдяки простоті та емоційності легко запам'ятовується. У digital-середовищі він став формою швидкої, неформальної комунікації, здатної замінити традиційну рекламу [2, с.112].

Компанії дедалі частіше використовують меми для:

- залучення молодіжної аудиторії (покоління Z та альфа);
- формування брендової впізнаваності;
- створення контенту, який люди самі поширюють далі;
- нівелювання дистанції між брендом і споживачем.

Як показує практика, мем-маркетинг може стати ефективнішим за класичну рекламу, адже він сприймається природно, без примусу «купити», а через спільний сміх і культурний код [3, с. 75].

Ефективність мемів пояснюється через емоційний тригер: сміх і впізнаваність знижують рівень критичності, що робить сприйняття інформації легшим і приємнішим. Коли людина бачить знайому ситуацію у мемі, вона не лише усміхається, а й відчуває певну приналежність до спільноти, яка «розуміє жарт». Це створює відчуття єдності, довіри та спільного культурного простору. Для бренду це означає не лише лайки, перегляди чи репости, а й формування емоційної лояльності, найціннішого ресурсу сучасного маркетингу [4, с. 46].

Мем створює ефект «нашого» – близького, дотепного й справжнього, тому аудиторія сприймає бренд не як відсторонену компанію, а як рівноправного учасника розмови. У світовій практиці до мемів активно звертаються Netflix, Burger King, Oreo, Duolingo [1, с. 31]. Вони використовують популярні образи, цитати чи сцени, щоб залучати молодіжну аудиторію, зберігаючи неформальний і «людяний» стиль спілкування.

В Україні яскравими прикладами є Monobank, Сільпо та Нова пошта – їхні пости з гумором активно поширюють самі користувачі, що свідчить про високий рівень емоційного залучення. Такі публікації не виглядають як реклама, а радше як частина щоденного інформаційного потоку, у якому бренд присутній природно.

Таким чином, мем стає не просто розважальним контентом, а способом

взаємодії, який допомагає бренду бути ближчим до споживача, формує довіру й підтримує позитивне сприйняття компанії в цифровому середовищі [4, с. 48]. Основні переваги використання мемів у маркетингових комунікаціях, порівняно з традиційною рекламою, представлено в табл. 1.

Таблиця 1 - **Порівняння традиційної реклами та мем-маркетингу**

Показник	Традиційна реклама	Мем-маркетинг
Витрати на створення	Високі (продакшн, зйомка)	Мінімальні (дизайн + ідея)
Час життя контенту	Тривалий, але повільно набирає охоплення	Короткий, проте швидко віруситься
Залучення аудиторії	Помірне	Високе (реакції, репости, коментарі)
Емоційний ефект	Обмежений	Виражений, асоціативний
Аутентичність	Низька, «рекламна»	Висока, «своя» мова аудиторії

Джерело: розроблено автором.

Водночас важливо враховувати і потенційні ризики:

- швидке старіння трендів – мем може втратити актуальність за кілька днів;
- контекстуальні непорозуміння – гумор не завжди універсальний;
- етичні межі – надмірно провокативні меми можуть зашкодити репутації бренду [3, с. 82-83]

Саме тому успішна мем-стратегія потребує чутливості до культурних контекстів і постійного моніторингу соціального середовища[1, с. 39]. Ключові фактори успішності мем-контенту подано в табл. 2.

Таблиця 2 - **Ключові фактори успішності мем-контенту**

Фактор	Характеристика	Вплив на результат
Актуальність	Відповідність поточним подіям і трендам	Вищий шанс вірусного поширення
Автентичність	Неформальний тон, «своя» мова аудиторії	Підвищення довіри до бренду
Гумор і самоіронія	Створюють позитивний образ бренду	Формують емоційну прихильність
Етичність	Відсутність дискримінаційного контенту	Запобігає репутаційним втратам

Джерело: розроблено автором.

Меми – це не просто жарт у мережі, а новий формат емоційного маркетингу. Вони дають змогу брендам бути «на одній хвилі» з аудиторією, говорити просто про складне і досягати високого рівня взаємодії з мінімальними витратами.

В умовах перенасиченого інформаційного простору саме мем може стати тим інструментом, який привертає увагу, викликає посмішку та залишає позитивну реакцію у свідомості споживача.

Список використаних джерел:

1. Davison P. The Language of Internet Memes. In The Social Media Reader. New York: NYU Press. 2012. 30 p.

2. Shifman L. Memes in Digital Culture. Cambridge: MIT Press. 2014. 176 p.
3. Kotler P., Kartajaya H., & Setiawan I. *M*arketing 5.0: Technology for Humanity. 2021. Hoboken: Wiley. 272 p.
4. Кравець О. Меми як засіб комунікації бренду в соціальних мережах. Маркетинг і цифрові технології. *2023.* № 2. С. 45–52.

ВАСИЛЬКЕВИЧ СОЛОМІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА**,
к.е.н, професор кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ

Digital-маркетинг є ключовим елементом сучасної економіки, особливо в умовах цифрової трансформації, яку переживає Україна. У 2025 році понад 70% населення України активно використовує інтернет, а частка мобільного трафіку сягає 85%. Це створює сприятливе середовище для розвитку цифрових інструментів маркетингу, таких як соціальні мережі, штучний інтелект (ШІ) та персоналізований контент [5].

Важливо зауважити, що у контексті воєнних викликів та економічної нестабільності, digital-маркетинг стає інструментом адаптації бізнесу, дозволяючи оптимізувати витрати та розширювати аудиторію. До прикладу, дослідження Kantar вказує, що у 2025 році інвестиції в цифрову рекламу в Україні зростуть на 20-25%, переважно за рахунок ШІ та відеоконтенту [3]. Однією з провідних тенденцій є інтеграція штучного інтелекту в маркетингові процеси. ШІ автоматизує аналіз даних, персоналізацію кампаній та обслуговування клієнтів, що дозволяє підвищити ефективність маркетингу на 30-40%. Очевидно, у глобальному масштабі, ШІ домінуватиме в прогнозній аналітиці, прогнозуючи поведінку споживачів. В Україні ця тенденція посилюється через обмежені ресурси бізнесу: наприклад, у 2024-2025 роках 67% маркетологів планують впроваджувати ШІ для оптимізації email-розсилок та чат-ботів.[4]

Відмітимо, що сучасним напрямом розвитку digital-маркетингу в Україні є гіперперсоналізація та омніканальність. Персоналізований підхід, що базується на аналізі даних, підвищує конверсію на 30% завдяки інтеграції каналів, таких як соціальні мережі, email-розсилки та вебсайти [2]. Згідно з прогнозами Statista, обсяг ринку цифрової реклами в Україні досягне $758 млн у 2025 році, з особливим акцентом на персоналізацію. В Україні це відображається у зростанні social commerce, де частка продажів через соціальні мережі становить 20% від загального обсягу онлайн-покупок [6].

Ще одним важливим напрямом є розвиток відеомаркетингу та імерсивних технологій, таких як AR/VR. Короткі відео на платформах, як TikTok та Instagram Reels, стають основним інструментом залучення аудиторії в Україні. Якщо аналізувати глобально, то ринок відеомаркетингу зростає на 50% щорічно, зокрема завдяки інтеграції AR для віртуальних примірок. В Україні, попри обмеження TikTok через воєнні обставини, акцент зміщується на Instagram та YouTube [7].

Соціальна відповідальність і стійкий розвиток також набувають ваги. Дослідження Kantar показує, що 61% представників покоління Z віддають перевагу брендам з екологічною спрямованістю. В Україні, це проявляється у впровадженні екологічної упаковки та підтримці соціальних ініціатив, що

набуває особливого значення в умовах війни. Оптимізація під голосовий і візуальний пошук, а також захист даних є також важливим напрямом. Ця тенденція поступово набирає популярності в Україні, хоча й повільніше, ніж у країнах ЄС. Водночас, захист даних стає пріоритетом через зростання кіберзагроз [1].

Українські компанії активно впроваджують усі ці тенденції. До прикладу, Nova Poshta використовує відеомаркетинг на Instagram для гумористичних роликів про доставку, що підвищує лояльність аудиторії. Компанія також інтегрує чат-боти в Telegram для омніканального обслуговування, подібно до PrivatBank, де чат-бот Privat24 обробляє запити клієнтів, оптимізуючи витрати [7]. Rozetka, як провідний маркетплейс, застосовує ШІ для персоналізованих рекомендацій та predictive analytics, що дозволило збільшити продажі на 53% у 2024 році. У соціальній відповідальності вирізняється Roshen, яка підтримує медичні ініціативи та використовує digital-кампанії для промоції, залучаючи інфлюенсерів. Pandora Ukraine спрямовує 70% бюджету на digital, включаючи PPC та email, для персоналізації. MAUDAU, маркетплейс, застосовує омніканальність через соцмережі та AI для драйву продажів. INTERTOP впроваджує мобільний маркетинг для залучення користувачів через додатки, збільшивши онлайн-продажі на 61% [7].

Отож, тенденції розвитку digital-маркетингу в Україні, такі як ШІ, персоналізація, відеоконтент, соціальна відповідальність та омніканальність, визначаються глобальними трендами, але доволі легко адаптуються до локальних реалій, не зважаючи навіть на воєнні виклики. Ряд українських компаній, таких як Nova Poshta чи Rozetka, демонструють успішне впровадження, що сприяє конкурентоспроможності та задоволенню споживчих потреб. Подальші дослідження доцільно розвивати у напрямку висвітлення етичних аспектів застосування ШІ у маркетингу та захисту даних.

Список використаних джерел:

1. Солнцев С., Жигалкевич Ж., Залуцький Р. Тенденції розвитку цифрового маркетингу. Журнал стратегічних економічних досліджень, 2022, № 6(11), с. 131-141. DOI:10.30857/2786-5398.2022.6.

2. 13 ключових тенденцій цифрового маркетингу для e-commerce на 2025 рік.URL: https://edgelab.com.ua/blog/13-klyuchovyh-tendenczij-czyfrovogo-marketyngu-dlya-e-commerce-na-2025-rik/

3. 10 трендів маркетингу на 2025 рік — дослідження Kantar. URL: https://theinweb.media/10-trendiv-marketingu-na-2025-kantar/ .

4. Актуальні тренди інтернет-маркетингу 2025 року. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/aktualni-trendi-internet-marketingu-2024-roku .

5. DIGITAL 2025: UKRAINE. URL: https://datareportal.com/reports/digital-

6. Advertising – Ukraine. URL: https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/ukraine?srsltid=AfmBOooRN_s-CBoRKu71YhsMvxuZXBGK5jvO-1niDTTY0S43f.

7. Top 7 trends in Ukraine marketing (2025). URL: https://lean-sharp.ch/en/top-7-trends-in-ukrainian-marketing/ .

ВИТРИКУШ ЮЛІАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА**, к.е.н.,професор
Професор кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

НЕЙРОМАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ У РЕКЛАМНІЙ КОМУНІКАЦІЇ

У сучасних умовах інформаційного перенасичення та зростаючої «банерної сліпоти» ефективність традиційної реклами неухильно знижується. Споживач став стійким до прямих раціональних закликів, що підкреслює вирішальну роль емоцій у процесі прийняття рішення про купівлю. За різними оцінками, більшість споживчих рішень має несвідому емоційну основу, яка лише згодом піддається раціоналізації. У цьому сенсі ключові порблеми для фахівців з маркетингу полягають у тому, що традиційні методи дослідження,такі як, опитування, фокус-групи не можуть достовірно виміряти ці глибинні, підсвідомі реакції, оскільки людина схильна до соціально бажаних відповідей або просто не здатна вербалізувати справжні мотиви та емоційні сплески. З огляду на це у теорії і практиці маркетингу сформовано окремий напрям досліджень – нейромаркетинг – як результат еволюції наукових підходів до вивчення поведінки споживача та розвитку технологій, здатних аналізувати мозкову активність людини.

У цьому контексті нейромаркетинг — міждисциплінарна галузь на стику нейронаук, психології та маркетингу. Іншими словами - інноваційний інструмент, що дозволяє «обійти» свідомий контроль і отримати об’єктивні дані про емоційну реакцію потенційного покупця на рекламу. Слід зауважити, що дослідження теоретичних засад нейромаркетингу та його практичного інструментарію є дуже важливим, та, водночас, делікатним з точки зору використання у маркетингу, оскільки, це стосується емоцій людини.

Можна сказати, що нейромаркетинг зосереджений на вивченні «чорної скриньки» покупця, ментальних механізмів, які стимулюють увагу, пам'ять та прийняття рішень на несвідомому рівні. Для виявлення емоційних реакцій на маркетингові стимули використовуються наукові методи за допомогою біометричних та нейрологічних показників. Розуміння цих процесів дозволяє оптимізувати рекламні кампанії для досягнення максимальної ефективності. Відтак, цей напрям досліджень у маркетингу є важливим, таким, що потребує глибокого вивчення на предмет його апробації.

Отож, предметною площиною нейромаркетингу стають емоції, які мають вирішальний вплив на формування переваг і лояльності до брендів. Емоції виконують функцію «клею» для пам'яті та відіграють вирішальну роль у формуванні довготривалих зв'язків між брендом та потенційним споживачем. Емоційно заряджена інформація активує області мозку, пов'язані з довготривалою пам'яттю, забезпечуючи краще запам’ятовування бренду та повідомлення.

Важливо зауважити, що у нейромаркетингу емоційна реакція на рекламу розглядається через призму двох вимірів (табл. 1).

Таблиця 1 - **Вимірність емоційної реакції у нейромаркетингу**

Вимірність емоції	Характеристика результату
Емоційна валентність	якість емоції (позитивна, негативна, нейтральна). До прикладу, радість мотивує взаємодію, тоді як страх чи огида можуть викликати уникнення
Збудження / Активація	Висока чи низька. Високе збудження необхідне для заволодіння увагою, але його знак (валентність) визначає подальшу поведінку.

Джерело: сформовано на основі 1

Безумовно, маркетингові дослідження емоцій у процесі рекламних комунікацій є важливим підгрунтям для прийняття рішень та побудови маркетингової політики на основі клієнтоцентричного підходу. Нейромаркетинг використовує комплекс технологій, що дозволяють вимірювати фізіологічні та мозкові реакції на рекламу в режимі реального часу, забезпечуючи високу об’єктивність даних.

Практика показує, що рекламні кампанії, оптимізовані на основі даних нейромаркетингу, є значно ефективнішими за традиційні. Комплексний аналіз цих даних дозволяє [2]:

- Сегментувати рекламу: визначити точні «піки» емоційного залучення та «провали» (низька залученість, негативна валентність).

- Виявити «точки відторгнення»: ідентифікувати елементи, які викликають негативну реакцію, та усунути їх до запуску кампанії.

- Оптимізувати позиціювання бренду: на основі емоційного впливу створювати унікальний емоційний образ бренду, який сприяє кращій впізнаваності та підвищує лояльність клієнтів.

Отож, нейромаркетинг є ключовим інструментом для об'єктивного вивчення емоційної реакції на рекламу. Його використання дозволяє не лише констатувати факт емоції, але й точно визначити її інтенсивність, валентність та причинно-наслідковий зв'язок із конкретним рекламним стимулом. Відповідно, це дає змогу маркетологам створювати рекламу, яка не лише привертає увагу, а й викликає бажані емоції, що безпосередньо призводить до збільшення конверсії у продажі та формування міцного емоційного зв'язку у рекламній комунікації.

Список використаних джерел:

1. Болотна, О. В. (2013). Емоційний маркетинг як технологія управління поведінкою споживачів. Ефективна економіка, (8). URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257.

2. Васильцив, Н. М. (2017). Нейромаркетинг: позитивні та негативні аспекти. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, (13), 394-398.

ВІТРЕНКО ЄЛИЗАВЕТА, здобувачка другого рівня вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах цифрової трансформації соціальні платформи стали потужним інструментом маркетингової комунікації та засобом побудови довготривалих відносин між бізнесом і споживачем. Інтернет-маркетинг, як гнучка система комунікацій, поступово перетворюється на ключовий напрям у реалізації стратегій просування товарів і послуг. Його суть полягає у формуванні ефективних інформаційних потоків, що інтегрують аналітичні, рекламні, комунікаційні та технологічні засоби [1].

Соціальні мережі, як складова інтернет-маркетингу, вирізняються високою ступеню інтерактивності. На відміну від традиційних рекламних каналів, вони забезпечують двосторонню взаємодію: користувачі не лише отримують рекламні повідомлення, а й активно долучаються до процесу комунікації. Це перетворює соціальні платформи на середовище спільного конструювання цінності бренду – споживачі не лише реагують на контент, а й генерують його, впливаючи на репутацію підприємства [2].

Ключовою складовою розвитку соціального медіа-маркетингу є контент. У сучасних реаліях саме зміст, спосіб подачі та автентичність матеріалів визначають рівень довіри до бренду. Найбільш ефективними форматами залишаються відеоконтент, сторіз, інтерактивні пости та прямі ефіри. Візуальні елементи сприяють залученню уваги, передачі емоцій та покращенню запам’ятовуваності бренду. Водночас користувачі очікують регулярного оновлення матеріалів, тому компаніям слід розробляти контент-плани з визначеною періодичністю та стратегічними цілями [3].

Необхідною умовою підвищення ефективності є точне таргетування рекламних кампаній. Алгоритми соціальних мереж дозволяють ідентифікувати цільову аудиторію за такими характеристиками, як стать, вік, місце проживання, інтереси, рівень доходу та поведінкові ознаки. Таргетована реклама забезпечує вищу конверсію порівняно з масовими методами просування, оскільки орієнтується на користувачів, які потенційно зацікавлені у продукті. За дослідженням Гаврилюк І. М. [3], ефективність таких кампаній може бути в 2–3 рази вищою, ніж у випадку охоплення без сегментації.

Помітний внесок у сучасні підходи до просування вносять інфлюенсери – лідери думок, що завдяки власній популярності або експертності можуть впливати на споживчі рішення. У рамках маркетингових стратегій співпраця з інфлюенсерами підвищує довіру до бренду та покращує емоційне сприйняття реклами. Особливу увагу слід приділяти мікроінфлюенсерам: їхня аудиторія, хоч і менша за чисельністю, є більш лояльною. Взаємодія таких творців контенту з підписниками зазвичай має щирий та нефільтрований характер, що позитивно позначається на результативності комунікацій [1, 4].

Професійний SMM передбачає розробку комплексної стратегії, яка включає аналіз конкурентного середовища, планування контенту, встановлення KPI, вибір оптимальних каналів комунікації та регулярну оцінку результативності. Згідно з дослідженням Шевченко І. Б. [4], підприємства, що застосовують системний підхід до SMM, у середньому демонструють на 35–40% вищі показники впізнаваності бренду порівняно з тими, які ведуть сторінки фрагментарно.

Не менш важливою складовою є автоматизація процесів. Використання спеціалізованих сервісів (наприклад, Meta Business Suite, Hootsuite, Lately, SendPulse) полегшує планування публікацій, відстеження аналітики, управління коментарями та рекламними оголошеннями. Інтеграція штучного інтелекту дозволяє адаптувати контент відповідно до поведінки користувачів у реальному часі, формувати персоналізовані пропозиції та прогнозувати реакції аудиторії [3].

При впровадженні маркетингових стратегій слід враховувати етичні принципи комунікації. Сучасні користувачі дедалі більше цінують автентичність, чесність і соціальну відповідальність брендів. Надмірна комерціалізація, клікбейт або маніпулятивні технології можуть призвести до зворотного ефекту – втрати довіри. Отже, компаніям слід формувати комунікаційні повідомлення на засадах прозорості, реальної користі та ціннісної орієнтації [2].

Ризики застосування соціальних мереж у маркетингу залишаються значними. До них належать швидкі зміни алгоритмів, зниження органічного охоплення, ризик поширення негативного контенту або фейкової інформації, що може завдати шкоди іміджу компанії. Крім того, необхідно враховувати питання інформаційної безпеки, захисту персональних даних користувачів та дотримання нормативів рекламного законодавства [5].

У стратегічній перспективі соціальні мережі еволюціонують із платформ для спілкування в потужний торговельно-комунікаційний простір. Поширення соціальної комерції (Social Commerce) дає змогу здійснювати покупки безпосередньо в додатках таких як Instagram або TikTok. У майбутньому очікується подальша інтеграція інструментів доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності, що розширить можливості персоналізованого користувацького досвіду.

Отже, соціальні мережі виконують роль стратегічного інструменту інтернет-маркетингу, що поєднує аналітичні, креативні та комунікаційні складові. Їх використання сприяє зростанню впізнаваності бренду, формуванню позитивного іміджу, підвищенню лояльності споживачів та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Перспективи розвитку цього напряму безпосередньо пов’язані з подальшою цифровізацією бізнесу, застосуванням штучного інтелекту та створенням інноваційних форматів комунікацій [4, 5]. Особливе значення набуває використання маркетингу соціальних мереж при взаємодії із сучасними поколіннями споживачів: Y, Z та Альфа. Зазначені категорії населення є цільовою аудиторією в цифровому середовищі та активно

споживають релевантний контент.

Список використаних джерел:

1. Старіна Е. І. Аналіз впливу соціальних мереж на споживчу поведінку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 3. С. 45–53. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/39052fca-3a44-420c-8f0e-fed242a12349

2. Мельникова О. А. Соціальні медіа як активний інструмент інтернет-маркетингу в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. С. 112–119. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/62b1e68b-7a4d-4acc-89af-22b57c3fcd71

3. Гаврилюк І. М. Таргетована реклама у соціальних мережах як складова цифрового маркетингу. Економіка та суспільство. 2023. № 54. С. 1–7. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4201

4. Шевченко І. Б., Шендерівська Л. П. Як побудувати ефективну SMM-стратегію компанії. Технології та дизайн друку. КПІ ім. І. Сікорського, 2023. URL: https://ttdruk.vpi.kpi.ua/article/view/273892

5. Беліков Д. О. Моделювання впливу активності соціальних мереж на вартість бренду. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 2. С. 85–94. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/e384dfc4-388c-471d-84bc-8b20b6ca55ce

ВОРОБЙОВА ВАЛЕРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КАВУН ОЛЬГА,** к. е. н., доцент,
доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

Електронна торгівля сьогодні є однією з найбільш динамічно зростаючих сфер цифрової економіки. Зміна споживчих звичок, активний розвиток онлайн-платформ та мобільних додатків, а також зростання конкуренції серед інтернет - магазинів спонукають бізнес до впровадження інноваційних підходів до взаємодії з клієнтами. Одним з них є персоналізація, яка суттєво впливає на ефективність продажу товарів.

Під персоналізацією у сфері електронної торгівлі розуміють процес адаптації товарних пропозицій, контенту інтернет-платформи, цінових стратегій і способів комунікації до індивідуальних потреб кожного користувача. В основі цього підходу лежить аналіз великих обсягів даних про поведінку споживачів: історію переглядів і покупок, частоту відвідувань сайту, геолокацію, соціально-демографічні характеристики, відгуки тощо. Сучасні технології аналітики даних, штучного інтелекту та машинного навчання дають змогу обробляти цю інформацію в реальному часі й створювати максимально релевантний досвід для користувача. Персоналізація у сфері e-commerce може проявлятися у різних формах. Найбільш поширеними є рекомендаційні системи, що пропонують товари, схожі або доповнюючі до тих, які користувач уже переглядав або купував. Такі системи застосовують гіганти світової електронної торгівлі - Amazon, eBay, Alibaba, Rozetka, які завдяки цьому значно підвищують конверсію продажів.

На прикладі Rozetka, одного з найбільших українських онлайн-маркетплейсів, персоналізація проявляється у кількох напрямках. По-перше, платформа пропонує користувачам товари на основі їхніх попередніх переглядів та покупок. Наприклад, якщо користувач раніше купував смартфони певної марки, система автоматично відображає аксесуари, сумісні з цим пристроєм, або нові моделі від того ж виробника. По-друге, персоналізація охоплює електронні розсилки та сповіщення у мобільному додатку, де клієнт отримує індивідуальні акції та знижки, актуальні саме для його інтересів. Крім того, система рекомендацій Rozetka враховує сезонність товарів і популярність серед схожих користувачів, що дозволяє підвищити конверсію та середній чек замовлення. Завдяки такому підходу Rozetka не лише підвищує ефективність продажів, а й формує лояльність клієнтів, створюючи персоналізований та комфортний досвід онлайн-шопінгу.

Іншою формою персоналізації є індивідуальні розсилки електронною поштою або через месенджери, де клієнту пропонують акційні товари чи спеціальні знижки відповідно до його інтересів. Крім того, важливим напрямом є персоналізація користувацького інтерфейсу. Вона передбачає налаштування структури сайту, візуального оформлення, мови або навіть валюти залежно від

країни перебування користувача. Такі деталі створюють відчуття зручності та залученості, підвищуючи ймовірність здійснення покупки. Водночас системи персоналізації активно використовують контекстну рекламу, коли споживач бачить у соціальних мережах або на інших сайтах оголошення, що відповідають його попереднім пошукам [1, с. 50].

Однак впровадження персоналізації має не лише переваги, а й виклики. Одним із головних є питання конфіденційності персональних даних. У сучасних умовах користувачі дедалі більше занепокоєні тим, як компанії збирають, зберігають і використовують їхню інформацію. Тому бізнес повинен діяти прозоро, дотримуючись норм законодавства, зокрема європейського Регламенту із захисту даних, та забезпечувати безпечне зберігання даних клієнтів. Порушення цих принципів може призвести не лише до фінансових санкцій, а й до втрати довіри споживачів. Ще одним викликом є потреба у високій технологічній інфраструктурі. Ефективна персоналізація неможлива без якісних систем збору та обробки даних, CRM-платформ, інтегрованих маркетингових рішень і спеціалістів у сфері аналітики. Для малого та середнього бізнесу це може бути складно з фінансової точки зору, тому дедалі більшої популярності набувають хмарні сервіси та готові рішення для e-commerce, які дозволяють реалізувати персоналізацію з мінімальними витратами.

Персоналізація також відіграє важливу роль у розвитку систем фулфілменту. Завдяки даним про попит та поведінку клієнтів компанії можуть точніше прогнозувати обсяги замовлень, оптимізувати складські запаси, маршрути доставки та швидкість обробки замовлень. Таким чином, персоналізація сприяє підвищенню ефективності всього ланцюга постачання - від оформлення покупки до доставки кінцевому споживачу [2, с. 61].

Отже, персоналізація є прогресивним підходом до організації електронної торгівлі, що забезпечує синергію між технологічними рішеннями та споживчими очікуваннями. Вона дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити користувацький досвід, зміцнити довіру до бренду та забезпечити сталий розвиток підприємств у цифровій економіці. У майбутньому роль персоналізації лише зростатиме, адже успіх e-commerce дедалі більше залежатиме від здатності компаній розуміти та задовольняти індивідуальні потреби своїх клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Григор'єва, І. В. Персоналізація як інструмент підвищення ефективності електронної комерції. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2022. С. 45-53.
2. Євдокименко, Т. І. Тенденції впровадження персоналізованих технологій у системах електронної торгівлі. *Бізнес Інформ.* 2022. С. 59-64.

ГОЛОВАНЬ ДМИТРО, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КАВУН ОЛЬГА**, к. е. н., доцент,
доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

Сучасний етап розвитку електронної торгівлі характеризується переходом від окремого використання інструментів онлайн-комунікації до комплексних інтегрованих систем, що охоплюють усі точки взаємодії зі споживачем. Бізнес-структури дедалі частіше відмовляються від ізольованих каналів на користь цілісних рішень, які забезпечують узгодженість дій, оперативність реагування та безперервність користувацького досвіду. Такий підхід стає важливою складовою конкурентної стратегії, сприяючи підвищенню ефективності маркетингових процесів і формуванню стійких відносин із клієнтами.

Омніканальність — це концепція маркетингової взаємодії, яка передбачає інтеграцію різних комунікаційних каналів у єдину, взаємопов'язану систему з метою забезпечення безперервного та узгодженого спілкування з клієнтом. Омніканальність має на увазі інтеграцію та упорядкування каналів, щоб досвід залучення всіх каналів, які збираються використовувати, був більш ефективним або цінним, ніж використання одиночних каналів ізольовано. [2, с. 22]. Основна ідея полягає у створенні цілісного користувацького досвіду, коли споживач може взаємодіяти з компанією через будь-який зручний канал без втрати контексту чи якості обслуговування.

Для ефективної реалізації цієї концепції в електронній торгівлі підприємства мають обирати такі платформи, які забезпечують повноцінну інтеграцію каналів, аналітики та сервісів. Серед ключових критеріїв варто виокремити наступні [1, с. 139]:

1. Інтегрованість даних — сучасна платформа має об'єднувати дані про клієнтів, продукти та продажі.
2. Сумісність — можливість інтеграції з іншими технологічними платформами та постачальниками рішень.
3. Підтримка каналів — ефективність роботи з різними каналами комунікації та продажів (онлайн і офлайн).
4. Адаптивність — здатність платформи швидко адаптуватися до змін бізнес-процесів та вимог ринку.
5. Сегментованість — наявність інструментів для створення динамічних сегментів і гнучкого керування аудиторією.
6. Персоналізованість каналів — можливість персоналізувати контент і взаємодію з клієнтами, використовуючи сучасні технології.
7. Звітність — забезпечення моніторингу, формування звітів і точного оцінювання маркетингового та комерційного впливу.

Ефективність омніканальних стратегій підтверджується практичним досвідом провідних компаній світового та національного ринку [4, с. 1]. У табл.

1 наведено приклади застосування омніканальності в електронній торгівлі та сфері послуг.

Таблиця 1 - **Приклади використання омніканальності в електронній торгівлі**

Компанія / бренд	Країна / масштаб	Ключові елементи омніканальної стратегії	Результати / ефекти
Amazon	Глобальний лідер (США)	Інтеграція вебплатформи, мобільного застосунку та голосових асистентів у єдину систему	Формування зручної цифрової екосистеми, підвищення лояльності та повторних продажів
Alibaba	Глобальний лідер (Китай)	Синхронізація онлайн- та офлайн-каналів продажу товарів	Забезпечення гнучких форматів покупки, посилення позицій на ринку
Rozetka	Україна	Поєднання онлайн-торгівлі з мережею пунктів видачі замовлень, використання ШІ для аналітики та персоналізації	Збільшення доходів навіть в умовах війни, покращення якості сервісу
Starbucks	Міжнародна мережа (HoReCa)	Використання мобільних сервісів, системи лояльності та персоналізованих розсилок	Підвищення залученості клієнтів, розширення бази постійних покупців

Джерело: складено авторами

Наведені приклади демонструють гнучкість та ефективність омніканального підходу в різних галузях і масштабах бізнесу. Водночас активне впровадження цієї концепції супроводжується низкою нових викликів і технологічних тенденцій, які визначатимуть розвиток електронної торгівлі у найближчі роки.

Протягом 2025–2030 років ключовими викликами для впровадження омніканальних стратегій стануть забезпечення цілісності та безпеки даних, ефективна інтеграція різних технологічних рішень, а також підтримка високого рівня персоналізованого обслуговування покупців. Особливого значення набувають інструменти штучного інтелекту, здатні автоматизувати бізнес-процеси, аналізувати великі обсяги інформації в режимі реального часу та формувати релевантні пропозиції для споживачів [3, с. 1]. У перспективі це дозволить підвищити ефективність маркетингових стратегій, знизити операційні витрати та забезпечити стабільне зростання в умовах мінливого ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Бокий А. В. Бізнес-технологія омніканального маркетингу в управлінні підприємством. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1 (53). С. 130-141. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.1.14

2. Ковальчук С. В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences. 2025. № 81. С. 21-26. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-03.

3. 8 прикладів ШІ в електронній комерції. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/yak-shi-zminyuje-elektronnu-komertsiyu-8-prikladiv

4. Moffat B. Omnichannel vs. multichannel 2024: What's the difference and who is doing it?. The Future of Commerce. URL: https://www.the-future-of-commerce.com/2017/09/13/omnichannel-vs-multichannel/

ГОСПОДИНЧИК УЛЯНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА**, к.е.н, професор
професор кафедри маркетингу
Львівський національний університет імені Івана Франка

СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ:ТЕНДЕНЦІЇ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Вплив цифрової трансформації, глобалізації ринків, зростання конкуренції та зміни споживацьких вподобань, помітний у багатьох сучасних маркетингових стратегіях, і дозволив вкотре констатувати, що сучасний маркетинг постійно змінюється із плином часу, споживчої поведінки та розвитком новітніх технологій. Якщо раніше головною метою маркетингової діяльності було інформування споживача про певний товар чи послугу, то нині маркетинг перетворюється на рушійну силу будь-якої бізнес-стратегії, що має включати не тільки просування товару, а й створення цінності, емоційного зв'язку й довгострокової лояльності. Тобто сучасні компанії все частіше орієнтуються саме на якість взаємодії з цільовою аудиторією, її задоволеність і залученість у бренд.

Кардинально змінила підхід до ведення бізнесу, тим самим, створивши додаткові умови для розвитку маркетингової діяльності цифровізація. Перш за все, це зумовлено тим, що значна кількість споживачів (понад 80%) шукають інформацію про товари саме у мережі Інтернет. Варто зазначити, що значним поштовхом до розвитку електронного ринку стала пандемія COVID-19: карантинні обмеження унеможливили відвідування звичайних магазинів і водночас сприяли активному залученню споживачів до інтернет-середовища [1, с. 294].

Стрімка цифровізація населення зробила онлайн-комунікації базовим елементом маркетингової стратегії, яким має оперувати будь-яка успішна компанія, адже сучасний маркетинг віддзеркалює актуальні потреби суспільства, враховує останні тенденції для розвитку власного бізнесу. Запровадження персоналізованого маркетингу, застосування технологій big data (для збору інформації, формування бази та її опрацювання), аналітика даних, поширення технологій доповненої реальності, набувають все більшої популярності серед сучасних рейтингових компаній. Відомі українські організації, такі як Monobank, Rozetka, Нова Пошта, оптимізують рекламні компанії, завдяки активному впровадженню алгоритмів машинного навчання, і демонструють, що технологічна складова відіграє рушійну роль у маркетинговій стратегії і виступає конкурентною перевагою навіть у національному масштабі [1, с. 295-296].

В умовах високої конкуренції, альтернативності та широкого вибору товарів і послуг, персоналізація стала одним із найважливіших аспектів маркетингової діяльності. Ключовим значенням, що визначає успіх підприємства та зміцнення його позицій на конкурентному ринку, стає задоволення потреб споживача, що сприяє активному переходу від масових

комунікацій до персоналізованих. Аналіз цифрової аналітики дозволяє визначити індивідуальні вподобання і потреби споживачів та адаптувати продукт до персональних запитів клієнтів, пропонуючи їм релевантні товари [2, ст. 226]. Все більшої популярності набуває інфлюенс-маркетинг, зважаючи на стійку роль соціальних мереж у вигляді основного каналу комунікацій. Компанії активно співпрацюють з блогерами, які здатні формувати споживчі уявлення, для досягнення довіри до бренду.

Заслуговують на увагу CRM-системи, блокчейн-технології, аналітичні платформи, що сприяє не лише підвищенню рівня залучення, а й привернути увагу потенційних клієнтів, зміцнити впізнаваність бренду. Процес формування пропозиції товарів можна здійснювати ,наприклад, за допомогою використання сервісів email-маркетингу, які враховують історію покупок конкретного споживача. Подібні технології забезпечують стабільність діяльності підприємства і перетворюють маркетинг з інструмента просування на систему побудови міцних відносин, що ґрунтується на завоюванні прихильності до певного бізнесу [2, с. 226-227].

Потужним каналом збуту продукції та комунікації є соціальні мережі. Сьогодні більшість компаній мають власні сайти та займаються веденням корпоративних сторінок через створення унікального контенту. Стрімка «смартфорнізація» суспільства не тільки поглибила зміст поняття маркетингової діяльності, а й надала безліч можливостей для просування бізнесами свого продукту, використовуючи популярні платформи і «вірусний» контент. Tik Tok, Instagram та Facebook перетворились на повноцінні маркетингові інструменти, завдяки яким можна формувати імідж бренду та залучати клієнтів, не витрачаючи на це надто великі ресурси. Основне завдання теперішньої маркетингової діяльності – використовувати на практиці останні тренди та ґрунтуючись на цьому, розробляти стратегію реалізації постійної присутності компанії в мережі Інтернет [3, ст.112].

Зрозуміло, що цифрові інструменти значно полегшують маркетингову діяльність, але важливим викликом для бізнесу залишається пошук балансу між автоматизацією і людським ресурсом. Вирішальними чинниками в успішному функціонуванні компанії є креативність, затвердження стратегії, створення покрокового алгоритму досягнення маркетингових цілей та позиціювання бренду. Розуміння психології споживача, уміння працювати з технологіями штучного інтелекту та автоматизації – це ключові чинники, на які має орієнтуватись освіта у сфері маркетингу. Компанії повинні усвідомлювати, що вони не тільки продають товар або послугу, але і враження від них - це і є основним завданням маркетингової стратегії [4, ст.217].

На нашу думку, важливим елементом стратегії розвитку маркетингу є контент. Впровадження новітніх технологій змінило суть подачі та створення рекламного контенту: віртуальна реальність, 3D, відеоігри, поступово витісняють статичні формати контенту і стають ключовими способами залучення людей. Потенційних клієнтів приваблює не лише товар, а й емоційний контекст, саме тому важливо формувати цінність у свідомості

споживача, перетворюючи бренд із постачальника товару - на «друга», який розуміє потреби своєї аудиторії.

Важливо зауважити, що в умовах інформаційного перенавантаження, компаніям важливо займати активну позицію щодо соціальних проблем, адже користувачі обирають саме ті бренди, які транслюють відкритість, небайдужість та соціальну відповідальність. Прикладом того, як некомпетентність у розумінні етичних очікувань суспільства знизила не лише конкурентні позиції на ринку, а й позбавила довіри і лідерства, є компанія Avon. Її рішення проводити тестування своєї продукції на тваринах виявилось стратегічною помилкою, що стало масштабним антитрендом серед користувачів усього світу [4, ст.217-218].

Перспективи розвитку сучасного маркетингу напряму пов’язані з науково технологічним прогресом та процесом інтеграції технологій. Вже зараз спостерігається розширення використання штучного інтелекту, нейромереж, віртуальної реальності та блокчейн-технологій. Але з розвитком технологій, все більш важливим стає орієнтація на споживача при побудові маркетингової стратегії [5, ст.155]. Серед ключових завдань для підприємств залишатиметься дотримання прав споживачів, захист персональної інформації та розвиток цифрової етики. Особливо це актуально для українського ринку, який поступово інтегрується у європейський простір, де надзвичайно високими є гарантії безпеки, прозорості бізнесу та якості маркетингових комунікацій.

Таким чином, в основі сучасного маркетингу поєднуються технології, аналітика та гуманістичний підхід з розумінням психології. Його основна мета полягає не лише у отриманні якомога більшого прибутку, а й у спрямуванні діяльності на створення цінностей для споживачів, суспільства та навколишнього середовища, які приноситимуть користь. У вирі постійних технологічних змін та високої конкуренції, успіх здобудуть ті компанії, які здатні гнучко адаптуватись до швидкої зміни поведінки споживача, займати активну соціальну позицію, впроваджувати інновації, не боятись ризикувати у своїх втіленнях, та підтримувати цілодобовий зв'язок з цільовою аудиторією. Саме такі фактори визначають майбутнє маркетингової діяльності.

Список використаних джерел:

1. Неміш Ю.В. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. Економіка та суспільство. – 2022. - №40. – С. 292-298.
2. Пєтухов В.Р. Сучасні маркетингові інструменти зміцнення конкурентних позицій підприємств . Економічний простір. – 2025. - №198. – С. 224-228.
3. Родіонов С.А. Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти. Журнал стратегічних економічних досліджень. – 2022. - №3(8). – С. 110-117.
4. Хурдей В.Д., Даценко В.В. Стратегія розвитку глобального маркетингу послуг. Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. - №6 (Т.2). – С. 216-220.
5. Скочеляс Д. Сучасні тенденції розвитку маркетингу // Регіональні проблеми сучасної економіки: тези доповідей конференції. – Тернопіль, 2019. – С. 115-156.

ГУРІН МАРТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА О. П.**, к.е.н, професор,
професор кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

В умовах сучасного ринку, що характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами споживчих очікувань і насиченістю товарів та послуг, компанії змушені шукати нові, більш ефективні способи залучення та утримання клієнтів. Класичні маркетингові інструменти, орієнтовані переважно на раціональні переваги продукту, поступово втрачають свою дієвість. Натомість, усе більшої ваги набувають підходи, що апелюють до емоційної сфери споживача. У цьому контексті емоційний маркетинг виступає одним із ключових інструментів у побудові довгострокових та взаємовигідних відносин із клієнтами, сприяючи підвищенню рівня їхньої лояльності.

Емоційний маркетинг - це стратегічний підхід, спрямований на створення глибокого емоційного зв'язку між брендом та споживачем. Його сутність полягає у формуванні позитивних емоційних вражень, асоціацій і спогадів, які впливають на поведінкові рішення споживача [1]. На відміну від традиційних методів, що акцентують увагу на функціональних або цінових характеристиках, емоційний маркетинг орієнтується на формування емоційного досвіду та залучення споживача у світ бренду.

Слід відмітити, що психологічні механізми сприйняття брендів відіграють визначальну роль у розумінні ефективності емоційного маркетингу, оскільки споживачі взаємодіють із брендами не лише на раціональному, а й на емоційному рівні, що зумовлює вибір не завжди логічними аргументами, а емоційними імпульсами [2]. Так, візуальні елементи, кольорова гама, музичний супровід, запахи, стиль комунікації та навіть мова бренду створюють емоційний контекст, який впливає на формування лояльності. Сукупність таких елементів формує, так би мовити, «емоційний код» бренду, що дозволяє компанії бути впізнаваною та близькою для споживача.

Одним із найпоширеніших інструментів емоційного маркетингу є бренд-сторітелінг. Йдеться про розповідь про бренд, яка резонує з цінностями, досвідом і переконаннями споживача. Це не просто реклама, а історія, що формує глибокий емоційний зв'язок і дозволяє аудиторії ототожнювати себе з брендом [3]. Важливим напрямом є маркетинг вражень, який передбачає створення унікального досвіду взаємодії споживача з брендом. Компанії, що враховують емоційний аспект комунікації, формують позитивні спогади та підвищують рівень задоволення клієнтів. Саме маркетинг вражень створює основу для диференціації бренду у висококонкурентному середовищі, адже позитивні емоції стимулюють повторні покупки та рекомендації [5].

Отож, емоційна прив'язаність створює стійкішу форму лояльності, ніж раціональні мотиви: клієнти, які відчувають емоційний зв'язок із брендом, менш схильні до переходу до конкурентів, готові платити більше й навіть

пробачати компанії окремі недоліки. Емоційна складова взаємовідносин між споживачем і брендом забезпечує формування довгострокових переваг для компанії [5].

Важливе місце у розвитку емоційного маркетингу займають цифрові технології**.** Соціальні мережі, контент-маркетинг, персоналізовані повідомлення, відеореклама та інтерактивні платформи дозволяють брендам створювати індивідуальний діалог зі споживачем. Згідно з дослідженням Кукіної Н. соціальні мережі є одним із головних інструментів формування емоційної лояльності, оскільки забезпечують безпосередній контакт із аудиторією, можливість оперативного зворотного зв'язку та побудову спільноти навколо бренду [4]. В силу цього використання емоційного контенту в digital-комунікаціях дозволяє брендам виглядати автентичними та людяними, що підсилює рівень довіри з боку споживачів.

Ще одним інструментом є використання емоційних тригерів, які дають змогу брендам глибше розуміти потреби своїх споживачів. У сучасних умовах саме емоційна реакція споживачів стає одним із ключових показників ефективності маркетингових стратегій і визначає рівень успіху бренду на ринку [5]. Крім того, значну роль у формуванні емоційного зв'язку відіграє соціальна відповідальність бізнесу**.** В умовах війни українські споживачі дедалі більше цінують компанії, які залишаються на ринку, підтримують волонтерські ініціативи, допомагають армії. [1].

Отже, емоційний маркетинг сьогодні виступає не лише засобом просування, а й стратегічною потребою для бізнесу, який прагне будувати довгострокові відносини зі своїми клієнтами. Формування емоційного зв'язку з брендом перетворює споживача на його прихильника, що забезпечує компанії стабільність і конкурентні переваги. В умовах воєнної нестабільності та соціально-економічної турбулентності саме емоційно орієнтований підхід допомагає брендам утримувати довіру аудиторії, підтримувати позитивний імідж і сприяти розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні.

Список використаних джерел

1. Горбаль Н. І., Ревуцька О. М.Емоційний маркетинг:особливості та перспективи засосування в умовах війни. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2025. Т. 1, № 13. С. 153–160.
2. Ковбас, Г. І., Курганський, Р. Д., Мадай, Ю. В., Сьомкін, О. В., (2024). Формування стратгії емоційного маркетингу бренду. № 13. С. 59–64.
3. Пінтусов А. О. Розвиток інструментів емоційного маркетингу в управлінні системою прийняття споживчих рішень. 2023. С. 43–44.
4. Кукіна Н., Савчук Я. О., Лялюк А. М. Аналіз ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності. 2024. Т. 8, № 278. С. 118–126.
5. Родінова Н. Л. Аналіз ефективності емоційного маркетингу в умовах конкурентного ринку. Академічні Візії. 2024. № 35. С. 2–12.

ГУЦЬ ТАМІЛА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ОНОПРІЄНКО ВОЛОДИМИР,**
д.пед.н., професор, професор кафедри туризму
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

РЕМЕСЛА У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО БРЕНДУ РЕГІОНУ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ

Ремесла як невід'ємна частина культурної спадщини України відіграють важливу роль у формуванні креативних туристичних дестинацій, які ґрунтуються на поєднанні традицій, автентичності та сучасних маркетингових інструментів. В умовах зростаючої конкуренції на туристичному ринку саме культурна унікальність регіонів стає ключовим чинником їхньої привабливості для туристів. У цьому контексті ремесла не лише відображають історичні традиції та ідентичність території, але й формують основу для створення унікальних туристичних продуктів, здатних задовольняти попит як внутрішніх, так і іноземних відвідувачів [1].

Креативні туристичні дестинації, побудовані на ремісничих практиках, можуть виконувати декілька стратегічних функцій. По-перше, вони формують позитивний імідж регіону, адже асоціюються з автентичністю, майстерністю та естетичними цінностями. По-друге, вони створюють нові можливості для економічного розвитку завдяки залученню туристів, розвитку малого підприємництва та просуванню локальних брендів. По-третє, ремесла здатні стати платформою для інновацій у сфері маркетингу: інтеграція цифрових технологій, соцмереж та платформ електронної комерції дозволяє поширювати ремісничу продукцію та інформацію про неї на глобальному рівні [2].

Важливо підкреслити, що ремесла у сучасних умовах не можуть залишатися лише традиційними формами культурної діяльності. Вони потребують нової маркетингової концепції, яка передбачає поєднання традиційності з інноваційними формами просування. Це може включати створення брендів локальних ремісничих продуктів, використання сторітелінгу у просуванні, розробку туристичних маршрутів та фестивалів, які позиціонують ремесла як ключову складову туристичного досвіду. Особливе значення має візуальна ідентифікація, яка здатна підкреслити унікальність виробів і водночас зробити їх упізнаваними у світі.

Водночас ремесла як елемент туристичного бренду регіону мають великий соціокультурний ефект. Вони забезпечують передачу знань і навичок від старших поколінь до молодших, формують підґрунтя для освітніх і культурних ініціатив, сприяють розвитку креативної економіки. Це є особливо актуальним у післявоєнний період, коли відновлення регіонів потребує мобілізації внутрішніх ресурсів, а туризм може виступати інструментом соціально-економічної стабілізації. Таким чином, ремесла виконують роль не лише економічного, а й ідеологічного ресурсу, адже демонструють здатність нації зберігати й розвивати власну культурну спадщину.

З маркетингової точки зору, формування креативних туристичних

дестинацій на основі ремесел вимагає комплексного підходу. Він включає позиціонування регіону як території з унікальними традиціями, створення якісного контенту для популяризації в медіа та соціальних мережах, розробку крос-маркетингових стратегій за участю туристичних агентств, ремісників, органів влади та місцевих громад. Важливим є й використання сучасних інструментів цифрового маркетингу: SEO-просування туристичних сайтів, таргетованої реклами у соціальних мережах, блогінгу та відеоконтенту. Це дозволяє не лише поширювати інформацію про унікальні ремісничі традиції, а й залучати широку аудиторію потенційних туристів.

Досвід європейських країн свідчить про ефективність такого підходу. Наприклад, ремісничі фестивалі в Італії чи Іспанії перетворюються на масштабні туристичні події, які приваблюють десятки тисяч відвідувачів. Для України цей досвід може стати орієнтиром у розробці локальних стратегій розвитку креативних дестинацій. Зокрема, області з багатими ремісничими традиціями (Полтавська, Косівський район Івано-Франківської області, Опішнянський край) мають значний потенціал для розвитку туристичних кластерів на основі культурної спадщини [3].

Отже, проведені нами дослідження підтверджують, що ремесла мають потужний потенціал у процесі формування туристичного бренду регіону. Вони виступають не лише елементом культурної спадщини, а й маркетинговим інструментом, що забезпечує унікальність і впізнаваність території на туристичному ринку. Завдяки ремісничим практикам туристичні дестинації отримують автентичні маркери, які формують емоційний зв'язок із відвідувачами та стимулюють розвиток лояльності до регіону.

Окремої уваги заслуговує цифровізація ремесел як складова маркетингової стратегії. Використання соціальних мереж, відеоконтенту, маркетплейсів і спеціалізованих онлайн-платформ дозволяє популяризувати регіональні традиції серед широкої аудиторії, залучати нові сегменти споживачів і трансформувати локальні ремісничі практики в конкурентоспроможний туристичний продукт [4].

Таким чином, ремесла у системі туристичного брендингу варто розглядати не лише як елемент культурної автентичності, а й як сучасний маркетинговий ресурс. Їхнє ефективне використання забезпечить формування позитивного іміджу регіону, підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках, а також створить умови для сталого розвитку громад.

Список використаних джерел:

1. Сеньків М., Мох Р. Ремесла як основа розвитку креативних туристичних дестинацій. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-5

2. Туризм як інструмент відновлення України. Ukrainer. 2023. URL: https://www.ukrainer.net/turyzmvidnovlennia

3. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ). Брендинг України – концепція Ukraine NOW. 2023. URL: https://mkip.gov.ua

4. Прокопенко, Р. (2025). Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства: сучасні тренди та виклики. *Економіка та суспільство.* 2025. №74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-130

ДВЕРНЯК ДАРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **АРТІМОНОВА ІРИНА,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ПрАТ «МХП»

У сучасних динамічних умовах розвитку аграрного бізнесу застосування інструментів інтернет-маркетингу є невід'ємною складовою загальної маркетингової стратегії підприємства. Завдяки цифровим каналам комунікації компанії отримують можливість розширювати ринки збуту, вдосконалювати взаємодію з клієнтами та оптимізувати маркетингові стратегії.

Інструменти інтернет-маркетингу у аграрному секторі сприяють розвитку бренду, взаємодії з клієнтами, і підвищенню продажів шляхом інтеграції різних онлайн-платформ та стратегій. Веб-сайти і соціальні мережі дозволяють підприємствам ефективно представляти свої продукти та цінності, просуваючи бренд і будуючи довіру з аудиторією [1]. Разом з тим, ступінь цифровізації маркетингової діяльності вітчизняних аграрних підприємств залишається обмеженою, що зумовлено низкою об'єктивних факторів: специфікою агровиробництва, залежністю від суміжних галузей, дефіцитом фінансових ресурсів, а також збереженням традиційних підходів до ведення господарської діяльності.

Порівняльний аналіз маркетингових практик іноземних агропідприємств свідчить про значний потенціал цифрових комунікацій для підвищення ефективності функціонування аграрного сектору України [2]. На прикладі діяльності агрохолдингу «МХП» підтверджено, що впровадження інтернет-маркетингу забезпечує зростання впізнаваності бренду, розширення каналів збуту та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках.

ПрАТ «ММХ» активно використовує комплекс інструментів digital-маркетингу для підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності споживачів та стимулювання продажів. Центральне місце у маркетинговій стратегії компанії посідає корпоративний веб-сайт, який слугує ключовим інформаційним хабом для інвесторів, партнерів і споживачів, забезпечуючи прозорість діяльності та доступ до актуальної інформації про продукцію, новини та соціальні ініціативи [3].

Дослідженням встановлено, що у період 2022-2024 рр. ПрАТ «МХП» активно розвивав цифрову маркетингову діяльність, інтегруючи сучасні технології у систему стратегічних комунікацій своїх брендів. Ключові інструменти інтернет-маркетингу, що використовуються ПрАТ «МХП» наведено на рисунку.



Рис. Основні інструменти інтернет-маркетингу, які використовує ПрАТ «МХП»
Джерело: сформовано автором на основі [4].

Охарактеризовані інструменти активно впроваджуються в маркетингову діяльність ПрАТ «МХП», оскільки сприяють ефективно взаємодіяти з

клієнтами, розуміти їхні потреби та формувати ключові конкурентні переваги.

Здійснивши оцінку ефективності застосування сучасних інструментів інтернет-маркетингу ПрАТ «МХП» встановлено, що агрохолдинг досить вдало поєднує корпоративну комунікацію з B2C-активностями, що дозволяє охоплювати різні цільові аудиторії; контент-маркетинг та рецептурний контент підвищують SEO-показники та утримання користувачів на сайтах брендів; активність у соцмережах та використання відео-контенту сприяє підвищенню впізнаваності брендів та взаємодії з аудиторією; CRM та програми лояльності дозволяють підтримувати повторні продажі та персоналізувати комунікацію зі споживачами.

Водночас, одним із фундаментальних напрямів цифрової стратегії ПрАТ «МХП» є SEO офіційного веб-сайту та розвиток контент-маркетингу, що спрямований на інформування споживачів про якість, екологічність і простежуваність продукції. У 2023 р. рівень органічного трафіку сайту зріс на 27 % порівняно з 2022 р., що свідчить про ефективність оптимізації ключових запитів та регулярне оновлення контенту. Середня тривалість перебування користувача на сайті зросла до 2,8 хв, що є показником підвищеного інтересу до матеріалів компанії [4].

Проведене дослідження показало, що ПрАТ «МХП» використовує комплексний підхід до застосування сучасних інструментів інтернет-маркетингу, інтегруючи цифрові технології у загальну комунікаційну стратегію компанії, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності на ринку. Проте для подальшого зміцнення ринкових позицій агрохолдингу як потужного гравця FMCG-ринку важливо підвищити прозорість цифрових метрик, активніше масштабувати аудиторію у соцмережах і поглиблювати аналітичну складову діджітал-маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Резнін Н., Луцій О. Аналіз ефективності застосування інструментів інтернет маркетингу в маркетингову діяльність підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-145.

2. Бондаренко В. М., Омельяненко О.В. Дослідження та оцінка використання інтернет-технологій в маркетинговій діяльності підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-24.

3. Гадецька З. Оцінка ефективності застосування сучасних інтернет-комунікацій та технологій цифрового маркетингу для оптимізації роботи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-44.

4. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL: https://mhp.com.ua.

ДЕЙНЕКА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ШУРПЕНКОВА РУСЛАНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РИЗИКІВ ВИКОРИСТАННЯ

Сучасний маркетинг все більше інтегрується в цифровий простір, а соціальні мережі на даний час є основним каналом, через який бренди спілкуються зі споживачами. У цьому контексті стрімко розвивається інфлюенсер-маркетинг – стратегія, спрямована на просування товарів і послуг шляхом співпраці з лідерами думок, які мають велику аудиторію та високу довіру серед своїх підписників.

Інфлюенсери класифікуються за розміром їхньої аудиторії:

- макроінфлюенсери (понад 100,000 підписників) зазвичай є відомими особистостями, такими як актори, музиканти або телеведучі;
- мікроінфлюенсери (від 10,000 до 100,000 підписників) мають менш численну, але більш лояльну та нішеву аудиторію;
- наноінфлюенсериздобувачі (до 10,000 підписників) спеціалізуються на дуже вузьких темах, що забезпечує високу взаємодію зі своєю аудиторією [1].

Інфлюенсер-маркетинг має декілька значущих переваг. Завдяки своєму унікальному стилю презентації, відкритості та регулярному спілкуванню з підписниками, блогери створюють власні спільноти. Саме тому їхні поради найчастіше сприймаються не як пряма реклама, а як щирі рекомендації від знайомої людини. Згідно з дослідженнями, більше половини користувачів соціальних мереж довіряють контенту, створеному інфлюенсерами. Це пояснюється тим, що вони викликають відчуття особистої близькості та постійної присутності у повсякденному житті аудиторії. Такий підхід набагато ефективніший, ніж безособові рекламні повідомлення. Наприклад, кампанія Monobank з Юлією Бевзенко показала, як щира презентація мобільного додатку через Instagram та YouTube призвела до залучення великої кількості нових клієнтів [2].

Коли блогер ділиться своїм досвідом використання певного продукту, аудиторія сприймає це як особисту пораду, а не нав'язливу рекламу. Така щирість особливо цінується у випадках, коли більшість користувачів блокують традиційну рекламу та скептично до неї ставляться. Для брендів це створює унікальну можливість донести своє повідомлення у довірливій та ненав'язливій формі, що призводить до позитивного ставлення з боку споживачів. Кожен інфлюенсер працює над певною темою – будь то мода, краса, спорт, кулінарія чи ігри. Це дозволяє брендам безпосередньо звертатися до аудиторії, яка вже виявляє інтерес до певної сфери. Наприклад, співпраця з мікроблогером, який пропагує здорове харчування, дозволяє компанії охопити споживачів, зацікавлених у здоровому способі життя. В результаті бюджет витрачається цілеспрямовано, а реклама досягає тих споживачів, які з більшою ймовірністю

стануть покупцями.

Контент, створений лідерами думок, зазвичай заохочує до активної взаємодії з підписниками – вони коментують, поширюють публікації, ставлять запитання та діляться своїм досвідом. На відміну від традиційного телебачення чи зовнішньої реклами, блогери встановлюють двосторонній діалог з аудиторією. Це робить рекламне повідомлення ефективнішим і водночас допомагає створити емоційний зв'язок між брендом та споживачами. Саме ця взаємодія пояснює, чому кампанії з лідерами думок часто перевершують класичні рекламні формати. Це підтверджує кампанія Watsons: лідери думок у TikTok створили креативні відео з продуктами мережі у форматі челенджів та танців, що призвело до збільшення продажів та впізнаваності серед молодіжної аудиторії.

Незважаючи на великі переваги, співпраця з лідерами думок також несе певні ризики. По-перше, складність полягає у наявності фальшивих підписників та активності ботів. Популярні блогери можуть мати частину своєї аудиторії, яка не є автентичною, що знижує ефективність рекламних інтеграцій. Репутаційний ризик також важливий для бізнесу. Особисті скандали блогера або невідповідність його цінностей іміджу компанії можуть негативно вплинути на бренд. Крім того, співпраця з макроінфлюенсерами часто вимагає значних фінансових ресурсів, а високі витрати не завжди гарантують пропорційно високу залученість аудиторії. Етичні та правові аспекти не менш важливі. Недостатня прозорість у рекламному маркуванні, відсутність чітких домовленостей або порушення правових норм можуть спричинити проблеми для компанії [3].

Підсумовуючи можна стверджувати, що інфлюенсер-маркетинг сьогодні – це не просто модний тренд, а й стратегічно важливий інструмент, який дозволяє брендам будувати довіру, встановлювати емоційний зв'язок з аудиторією та ефективно впливати на рішення споживачів. Його сила полягає в автентичності контенту та персоналізованому підході інфлюенсерів, що робить рекламні повідомлення більш переконливими та природними порівняно з традиційною рекламою. Водночас, успіх кампаній залежить від ретельного відбору інфлюенсерів, балансу між масштабом охоплення та якістю взаємодії, а також від усвідомлення потенційних ризиків – фейкових підписників, репутаційних скандалів та юридичних нюансів.

Список використаних джерел:

1. Струнгар, А. (2024). Інфлюенсер-маркетинг: оцінка ефективності та ризиків використання мікро- і макроінфлюенсерів. *Економіка та суспільство,* (63). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-91

2. Бурдяк, О., Помазан , Л., & Гаврилюк, І. (2024). Роль інфлюенсерів соціальних мереж в забезпеченні ефективності реклами. *Економіка та суспільство,* (60). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-125

3. Перевозова І. В., Земляков І. С., Дуда Г. Б., Лозінська Л. Д., Шайбан В. М. Оцінка ефективності використання інфлюенсермаркетингу в рамках діджитал-маркетингових кампаній. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* Випуск 41/2024. URL: file:///C:/Users/sunma/Downloads/1247-Article%20Text-1911-1-10-20240909.pdf

ДИКОЙ РОСТИСЛАВ, здобувач ступеня доктора філософії
Науковий керівник – ШЛАПАК АЛЛА, д.е.н, доцент,
завідувач кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ

СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ: ТЕНДЕНЦІЇ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Сучасний маркетинг є об’єктом фундаментальної трансформації, зумовленої прискореним розвитком технологій та суттєвою зміною парадигми споживчої поведінки. Ця еволюція перевела маркетингову діяльність зі сфери масових комунікацій до площини цільових, високоперсоналізованих взаємодій, що ґрунтуються на аналізі великих масивів даних [1]. Функціональна сутність маркетингу змістилася від виключно транзакційного фокусу до стратегічного завдання формування довгострокової цінності та побудови стійких відносин із цільовою аудиторією. Ключовою ознакою є зміщення пріоритетів від парадигми одиничного продажу до маркетингу відносин, де визначальним критерієм успіху є довічна цінність клієнта (Lifetime Value, LTV). Від бренду вимагається не лише ефективна комунікація, але й здатність до оперативного реагування та автентичного діалогу з ринком у режимі реального часу.

Основними драйверами сучасного маркетингу є:

- Прогрес інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ): Імплементація Штучного Інтелекту (AI), розвиток Великих Даних (Big Data) [3], поширення мобільних платформ та хмарних сервісів забезпечили технологічну основу для гіперперсоналізації та автоматизації комплексних маркетингових операцій.

- Трансформація купівельної спроможності та очікувань: Сучасний споживач характеризується високим рівнем інформованості, критичністю та безпосереднім доступом до інформаційних ресурсів. Спостерігається стійкий попит на омніканальний, безперебійний досвід взаємодії, а також на соціально відповідальну та етичну поведінку брендів.

- Посилення глобальної конкуренції: Зниження бар'єрів для виходу на ринок через цифрові канали та зростання кількості суб'єктів господарювання зумовлюють імператив постійної інноваційності та чіткої диференціації позиціонування.

Соціальні медіа перестали бути лише каналами розповсюдження, перетворившись на повноцінні платформи для торгівлі та формування спільнот. S-commerce (Social Commerce): Зростає тренд на прямі покупки в межах соціальних платформ, що скорочує шлях від залучення до конверсії. Трансформація Influencer Marketing: Спостерігається міграція фокусу від макроінфлюенсерів до мікро- та наноінфлюенсерів. Останні демонструють вищу автентичність та ступінь довіри у вузьких цільових сегментах, забезпечуючи кращий коефіцієнт конверсії. Web 3.0 та Метавсесвіти: Етичний маркетинг, CSR та прозорість. Суспільна свідомість дедалі більше впливає на рішення про покупку. Бренди, які ігнорують соціальні та екологічні питання, втрачають лояльність. Споживачі віддають перевагу брендам, які демонструють

чітку соціальну позицію, етичні ланцюжки постачання та сталість (Sustainability). Privacy-First: Посилення глобальних регуляцій та поступова відмова від сторонніх cookie-файлів формують тренд на Маркетинг, орієнтований на приватність, вимагаючи від компаній підвищеної уваги до захисту даних користувачів та переходу до використання власних даних (First-Party Data).

Інструменти та методи сучасного маркетингу. Успішна реалізація сучасних маркетингових стратегій неможлива без застосування комплексного та інтегрованого технологічного стеку (MarTech Stack), а також без впровадження гнучких методологій управління. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM): CRM-системи слугують централізованим сховищем даних та єдиним джерелом правди про клієнта, інтегруючи інформацію з усіх точок контакту. Вони є ключовим інструментом для сегментації та прогнозування поведінки. Платформи автоматизації маркетингу (Marketing Automation): Ці платформи (наприклад, Marketo, HubSpot) автоматизують рутинні завдання, включаючи електронну розсилку, ведення лідів (Lead Nurturing) та управління контентом. Їхня ефективність базується на тригерних механізмах, що забезпечують своєчасну та релевантну комунікацію. Чат-боти та Віртуальні Асистенти: Інтеграція AI-рішень дозволяє забезпечувати цілодобову взаємодію з користувачами, оперативно відповідати на типові запити та здійснювати первинну кваліфікацію лідів, підвищуючи ефективність воронки продажів. Передові рекламні рехнології (AdTech). Сфера цифрової реклами динамічно змінюється, вимагаючи від фахівців глибоких знань у сфері програмної закупівлі та нових механізмів таргетування. Програмна Реклама (Programmatic Advertising): Це автоматизована, алгоритмічна закупівля рекламного інвентарю в режимі реального часу (Real-Time Bidding, RTB). Вона забезпечує високу точність таргетування та ефективне управління рекламним бюджетом, мінімізуючи людський фактор. Реклама на основі власних даних (Retail Media Networks): великі роздрібні мережі використовують свої первинні дані (First-Party Data) про покупки для створення високоефективних рекламних платформ. Це стає важливим інструментом у контексті скорочення використання сторонніх cookie-файлів. Контекстна та захищена приватність реклама: У відповідь на посилення регулювання приватності та відмову від сторонніх cookie, маркетинг переорієнтовується на контекстуальне таргетування та федеративне навчання (Federated Learning), де дані обробляються локально, забезпечуючи конфіденційність.

Вимірювання ефективності маркетингової діяльності перетворилося на складний, багатофакторний процес, що вимагає наскрізної аналітики. Наскрізна аналітика (End-to-End Analytics): забезпечує відстеження шляху клієнта від першого контакту (імпресії) до фактичного продажу, дозволяючи точно виміряти рентабельність інвестицій (ROI) для кожного каналу. Моделювання атрибуції (Attribution Modeling): використовуються складні моделі (наприклад, багатоканальні, алгоритмічні) для об'єктивного розподілу заслуги за конверсію між різними точками контакту. Когортний аналіз та LTV: аналіз когорт (груп

клієнтів, об'єднаних спільною ознакою) дозволяє оцінювати довічну цінність клієнта та прогнозувати відтік (Churn Rate), що є критичним для стратегічного планування.

Методологія Agile-Маркетингу. У динамічному цифровому середовищі виникає потреба у гнучких, адаптивних підходах до управління маркетинговими процесами. Agile-Маркетинг: запозичуючи принципи з розробки програмного забезпечення, ця методологія передбачає ітеративне планування, швидке тестування (A/B тестування) та оперативну оптимізацію кампаній на основі отриманих даних. Це дозволяє команді швидко реагувати на зміни ринку, що є запорукою стійкості у кризових умовах.

Перспективи розвитку та виклики сучасного маркетингу. Майбутнє маркетингу визначатиметься подальшим поглибленням технологічної інтеграції та зміною акценту на іммерсивний досвід. Генеративний Штучний Інтелект (Generative AI): Очікується значна інкорпорація AI не лише в аналітику, але й у процеси створення контенту (тексти, зображення, відео), оптимізацію рекламних креативів та прогнозування попиту з небаченою раніше точністю. Імерсивний Маркетинг (Immersive Marketing): Розвиток технологій Доповненої (AR) та Віртуальної (VR) Реальності відкриває нові канали для взаємодії з продуктом. Бренди використовуватимуть віртуальні простори (Метавсесвіти) для проведення заходів, віртуальних примірок та створення ігрових (Gamification) маркетингових кампаній. Голосовий Маркетинг (Voice Marketing): Зростання популярності голосових асистентів та смарт-колонок вимагає оптимізації контенту для голосового пошуку та розробки аудіо-стратегій для прямої взаємодії. Приватність як конкурентна перевага: У відповідь на посилення регуляторних норм (наприклад, GDPR, CCPA), "Privacy-First" підхід перетвориться з вимоги на ключову конкурентну перевагу. Бренди, що пропонують високий рівень захисту даних та прозорості, завоюють більшу довіру.

На шляху впровадження інноваційного маркетингу існують системні перешкоди. Інформаційне перевантаження (Information Overload): Надмірний обсяг контенту в цифровому просторі ускладнює боротьбу за увагу споживача. Це вимагає від брендів гіперфокусу на якості, релевантності та емоційному резонансі комунікацій. Криза довіри та автентичності: поширення фейкових новин (Fake News) та ботів підриває довіру до цифрових каналів. Маркетологи змушені інвестувати у валідацію джерел та підтримувати найвищий ступінь прозорості. Нестача кадрів (Talent Gap): Існує значний дефіцит фахівців, які володіють компетенціями на стику маркетингу, програмування та аналітики даних (MarTech). Це вимагає від компаній інвестицій у перекваліфікацію персоналу та розвиток внутрішніх експертних центрів.

Сучасний маркетинг еволюціонує у науку про індивідуальну цінність. Головною умовою сталого розвитку є гнучкість (Agility) та готовність до постійного технологічного оновлення, перетворюючи виклики приватності та інформаційного шуму на можливості для побудови глибокої та довірчої взаємодії з клієнтом. Майбутнє маркетингу належить адаптивним та етичним

брендам, які здатні перетворювати дані на персоналізовану цінність. Сучасний маркетолог – це не лише креатор, але й аналітик, технологічний інтегратор та стратег, який орієнтується на довгострокове партнерство зі споживачем, мінімізуючи при цьому операційні витрати завдяки автоматизації та AI.

Список використаних джерел

1. Котлер, Ф., & Карті, К. (2021). Маркетинг 5.0: технології для людства. Видавництво КМ-БУКС
2. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2020). R-commerce (Robotic commerce): A vision for the future of retail and service. Business Horizons, 63(5), 587–598.
3. Grewal, D., Hulland, S. & Kopalle, P. K. (2022). The future of research in Marketing: A perspective on technology and science. Journal of Marketing, 86(1), 1–18.
4. Римар, В. В. (2023). Етичні аспекти використання Big Data у гіперперсоналізованому маркетингу. Економіка та суспільство, (53). DOI: 10.30525/2226-3780-2023-4-53-128-135.
5. Павленко, С. Г. (2022). Омніканальний маркетинг: архітектура інтеграції та метрики ефективності. Маркетинг і менеджмент інновацій, (3), 121–130.

ДОВНІЧ ЄВГЕНІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **КАВУН ОЛЬГА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державний торговельно-економісний університет, м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ В E-COMMERCE

Нейромаркетинг є сучасним напрямом дослідження споживчої поведінки, що базується на вивченні нейрофізіологічних реакцій людини під час прийняття рішень про купівлю [1, с.17]. У сфері електронної торгівлі, де процес взаємодії з клієнтом відбувається переважно онлайн, використання інструментів нейромаркетингу дає змогу підвищити ефективність реклами, персоналізувати контент і сформувати довіру до бренду.

Завдяки розвитку технологій відстеження погляду (eye-tracking), аналізу емоцій та нейроактивності мозку, компанії можуть виявляти, які саме візуальні або текстові елементи викликають найбільшу емоційну залученість користувача [2, с.198]. Це дозволяє створювати рекламу, що не лише інформує, а й викликає позитивну реакцію та стимулює до покупки.

Одним із ключових аспектів застосування нейромаркетингу в e-commerce є персоналізація реклами. Платформи електронної торгівлі збирають значні обсяги даних про поведінку користувачів, які, в поєднанні з нейропсихологічними індикаторами, формують більш точний профіль споживача [3, с.172]. Наприклад, компанія **Amazon** застосовує алгоритми аналізу погляду для тестування варіантів сторінок товарів, а **ASOS** та **Alibaba** використовують елементи емоційного розпізнавання для адаптації рекламних повідомлень до настрою користувачів.

Таблиця 1 - **Основні напрями застосування нейромаркетингу в e-commerce**

Напрям використання	Приклади інструментів	Очікуваний результат
Аналіз уваги споживача	Eye-tracking, аналіз рухів курсора	Оптимізація розміщення візуальних елементів
Емоційна реакція	Facial coding, EEG	Створення емоційно привабливого контенту
Персоналізація реклами	Алгоритми ШІ, аналітика поведінки	Підвищення конверсії та лояльності клієнтів

Джерело: побудовано автором

Нейромаркетингові інструменти дають змогу вимірювати реакцію споживача на рівні підсвідомості, що особливо важливо в умовах інформаційного перевантаження. У традиційних методах маркетингових досліджень споживач часто не може раціонально пояснити, чому він обирає той чи інший бренд. Саме тому нейрофізіологічні методи допомагають отримати більш достовірні результати.

Крім того, застосування нейромаркетингу в онлайн-середовищі дозволяє оптимізувати візуальний дизайн сайтів і рекламних банерів, а також удосконалити стратегію розміщення контенту. Дослідження

компаній NMSBA та Nielsen свідчать, що використання технологій eye-tracking і EEG у створенні рекламного контенту підвищує рівень залученості користувачів на 25–40%, а коефіцієнт конверсії у середньому на 15–30%. Це підтверджує, що нейромаркетингові технології мають значний потенціал для підвищення ефективності онлайн-реклами (табл. 2).

Таблиця 2 - **Ефективність використання нейромаркетингових технологій в інтернет-рекламі**

Показник	Традиційні методи реклами	Реклама з елементами нейромаркетингу
Середня конверсія (%)	3,1	6,8
Рівень запам’ятовування бренду (%)	45	78
Емоційна залученість користувача	середня	висока

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [1, 3]

Значний потенціал нейромаркетингу проявляється і в оптимізації візуального контенту для соціальних мереж. Дослідження показують, що рекламні пости, створені з урахуванням нейрофізіологічних реакцій, отримують на 35–50% більше взаємодій (лайків, переходів, збережень) порівняно зі стандартними публікаціями. У цьому контексті важливою тенденцією стає поєднання нейромаркетингових методів із технологіями штучного інтелекту, які дозволяють автоматично генерувати та тестувати креативи на основі емоційного відгуку споживачів. Такий підхід уже використовують великі бренди: Coca-Cola, IKEA, Google Ads, для оцінки ефективності візуальної реклами до її запуску у мережі.

Варто зазначити, що широке застосування нейромаркетингових технологій потребує врахування етичних аспектів, пов’язаних із захистом персональних даних та прозорістю досліджень [4, с.56]. Використання нейроданих без згоди користувача може викликати недовіру до бренду, тому компанії повинні дотримуватися принципів етичного маркетингу та відкритості.

Таким чином, нейромаркетинг відкриває нові можливості для удосконалення рекламних стратегій у сфері електронної комерції. Поєднання поведінкових даних користувачів із результатами нейрофізіологічних досліджень дає змогу підвищити ефективність рекламних кампаній, створити емоційно привабливий контент і сформувати довгострокову лояльність до бренду.

Список використаних джерел:

1. Briesemeister B. B. *Neuromarketing in Business.* Wiesbaden: Springer Gabler, 2023. 210 p.
2. Martínez-López F. J., Martínez L. *Advances in Digital Marketing and eCommerce: Proceedings of the 3rd International Conference, Zaragoza, Spain, June 29 – July 1, 2022.* Cham : Springer, 2022. 416 p.
3. *Neuromarketing Yearbook 2023.* NMSBA (Neuromarketing Science and Business Association). – Amsterdam : NMSBA Publishing, 2023. 245 p.
4. Penrod J. *Ethics and Biopower in Neuromarketing.* Cham : Springer, 2024. 178 p.

ДОЛЯ КСЕНІЯ, здобувачка другого рівня вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

SMM-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРОДАЖІВ ПІДПРИЄМСТВА

Успішна стратегія продажів напряму залежить від правильно сформованої маркетингової діяльності підприємства і можлива лише за умови актуальності та впровадження тенденцій. У сучасному світі маркетинг соціальних мереж, інакшими словами SMM (social media marketing), є одним із найбільш ефективних способів «заявити про себе» для бізнесів, а також збільшити рівень продажів [5].

Саме тому метою даного дослідження є визначення ефективності SMM як інструменту для підвищення продажів підприємства.

Вивчаючи поняття SMM, можна зіштовхнутися з різними варіантами трактувань. Проте в цілому варто говорити, що маркетинг соціальних мереж являє собою комплекс заходів щодо використання соціальних медіа як каналів для просування компаній чи бренду та вирішення інших бізнес-завдань [4].

Серед основних переваг впровадження SMM, на думку автора, доречно виділити наступні фактори:

- Економічна вигода та заощадження фінансових витрат для здійснення маркетингової діяльності;
- Можливість максимально охопити цільову аудиторію та або її нові сегменти;
- Збільшення упізнаваності та формування іміджу сучасного бренду;
- Доступність до вивчення поведінки споживачів в онлайн середовищі для розробки ефективної маркетингової стратегії;
- Перетворювати органічно аудиторію в клієнтів підприємства;
- Стимулювання продажів тощо [3].

Підтвердженням того, що маркетинг соціальних мереж є важливим та ефективним інструментом є дослідження LinkedIn. За отриманими результатами, підприємства, які використовують соціальні платформи як інструмент продажів власних товарів чи послуг, мають на 51% більше шансів досягти своєї квоти продажів. Окрім цього, Манохар і Гобіндбір Сінгх у свій час проводили дослідження, щоб визначити роль маркетингової стратегії соціальних медіа та оцінити її важливість перед традиційною маркетинговою стратегією у створенні торгових марок і поведінці споживачів серед найбільших споживчих брендів, дійшли висновку, що існує пряма кореляція між кількістю підписників бренду порівняно з їхніми продажами [1].

Важливо розуміти, що хоч і соціальні мережі є невід'ємним інструментом для збільшення продажів в сучасному середовищі, проте самі по собі вони не дають практично ніяких результатів. Ефективність SMM у продажах підприємства можна відстежувати якщо правильно використовувати соціальні платформи. Так, на думку автора, застосування нижчезазначених елементів

дозволяє стимулювати продажі:

- Чіткі та переконливі заклики до дії в комунікації (у дописах, в історіях тощо);
- Пропрацьовані та оптимізовані лендінг сторінки, на які користувачі переходять з публікацій у соціальних мережах;
- Ексклюзивні акційні пропозиції, унікальні системи знижок виключно для потенційних клієнтів, які приходитимуть з соціальних мереж;
- Постійне тестування нових підходів, що вирізнятимуть бізнес з-поміж конкурентів [2].

Таким чином, SMM є стратегічно значущим інструментом в маркетинговій діяльності підприємства. Його впровадження та ефективне застосування сприяє не лише збільшенню рівня продажів, але й впізнаваності бренду, формує лояльність з боку споживачів, а також забезпечує стабільність в умовах динамічного конкурентного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Ongson C. Does Social Media Marketing Increase Sales. Medium. URL: https://cristineongson.medium.com/does-social-media-marketing-increase-sales-2751b4c6e5c0
2. Strategies to Boost Sales through Social Media Management. dentsu. URL: https://www.dentsu.com/id/en/insights/our-blog/boost-sales-through-social-media
3. Пономаренко І. В. Маркетинг у соціальних мережах як один з ключових інструментів цифрового маркетингу [Електронний ресурс] / І. В. Пономаренко // Приазовський економічний вісник. – 2018. – Вип. 2 (07). – С. 77-81.
4. Процишин Ю. Термінологія маркетингу соціальних мереж (SMM). DSpace at West Ukrainian National University.2023. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49380/1/Словник%20СММ%202024.pdf
5. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. – К. : НАУ, 2022. – 200 с.

ДОЛЯ КСЕНІЯ, здобувачка другого рівня вищої освіти
Науковий керівник – **ЯГЕЛЬСЬКА КАТЕРИНА**, д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ В МАРКЕТИНГУ БРЕНДІВ

Впродовж останніх років інклюзивний маркетинг дедалі більше впроваджується як вітчизняними, так і зарубіжними брендами. На даний момент він є ключовою бізнес-стратегією, яка прямо впливає на споживчі рішення, довіру до бренду та лояльність, хоча ще декілька років тому інклюзивність в бренд-маркетинговій діяльності сприймалась лише як соціально відповідальна ініціатива. На фоні цього виникає потреба проаналізувати як сучасні бренди інтегрують даний аспект у свій маркетинг.

Першочергово, варто визначити, що собою являє інклюзивність. Так, інклюзія вважається процесом, в ході якого відбувається залучення кожної людини в суспільство, незалежно від фізичних, ментальних, соціальних чи культурних особливостей. Натомість поняття «інклюзивність» доречніше сприймати як характеристику, котра є наслідком застосування інклюзії в діяльності [4].

Важливо зазначити, що принципи інклюзивності поширюються на різні категорії суспільства, зокрема на такі, як:

- Представники національних меншин;
- Особи з різною гендерною ідентичністю;
- Люди з інвалідністю;
- Особи з ментальними чи психосоціальними особливостями;
- Люди похилого віку;
- Діти з особливими освітніми потребами тощо.

Аналізуючи вплив впровадження інклюзивності в маркетинг брендів, на думку автора, доречно відзначити вплив зазначеного аспекту. Так, відповідно до результатів дослідження консалтингової корпорації McKinsey, 70% споживачів віддають перевагу компаніям, які демонструють соціальну відповідальність. Такий показник дає однозначний привід стверджувати про факт того, що інклюзивність як принцип маркетингу в діяльності бренду, має виключно позитивні наслідки і має здатність напряму впливати на споживчі настрої [3].

Подібна результативність застосування інклюзивності в маркетинговій стратегії спонукає бренди активно впроваджувати дану тенденцію. Так, наприклад, улітку минулого року Mattel, який є виробником ігор UNO, Skip-bo та Kerplunk, запровадив у власній діяльності стандарти інклюзії, спрямовані на підтримку людей з дальтонізмом. На сьогоднішній момент щонайменше 80% їхніх ігор мають оновлену диференціацію кольорів, символів і тактильних підказок, які є доступними й легко сприймаються споживачами із дальтонізмом. У підсумку, завдяки тісній співпраці з профільними дизайнерами, бренд створив і почав постачати такі продукти, які дозволили

йому охопити нові сегменти цільової авдиторії [1].

Впровадженням інклюзивності в маркетинг яскраво характеризується всесвітньо відомий бренд спортивного одягу і взуття Nike. Так, бренд позиціонує себе на перетині спорту, культури та соціальних проблем, використовуючи інклюзивний маркетинг для зміцнення ідентичності. У маркетингової кампанії «Just Do It», за участі гравця американського футболу Колін Каперник, бренд наголосив на проблемі расової дискримінації та підтримав протест Каперніка проти расової несправедливості. Реклама викликала резонанс серед більш молодої, соціально свідомої демографічної групи, що призвело до збільшення онлайн-продажів на 31% після оприлюднення рекламного ролику. Дана позиція Nike як бренду, який висвітлює мультикультурну рекламу та важливі соціальні проблеми, посилила його імідж та в черговий раз нагадала конкурентам про необхідність дотримання соціально відповідальних принципів [2].

Підбиваючи підсумки, інклюзивність у маркетингу сьогодні є показником зрілості бренду та його здатності адаптуватися до сучасних соціальних викликів. Вона не лише розширює межі споживчого ринку, а й формує глибший рівень взаємодії між брендом та авдиторією, базований на емпатії та розумінні. Інклюзивні комунікації допомагають брендам залишатися актуальними в умовах динамічних змін цінностей суспільства. Водночас, успішні кейси свідчать, що така стратегія забезпечує не лише позитивний соціальний ефект, а й реальні бізнес-результати, створюючи стійку репутацію бренду майбутнього.

Список використаних джерел:

1. 7 Brands That Got Inclusive Marketing Right. *HubSpot Blog.* URL: https://blog.hubspot.com/marketing/inclusive-marketing-campaigns.

2. Amanda Ryan. How Inclusive Marketing Can Make or Break Your Brand in Today's Woke World. *ZoomSphere.* URL: https://www.zoomsphere.com/blog/how-inclusive-marketing-can-make-or-break-your-brand-in-todays-woke-world.

3. Інклюзивність у бізнесі. *Havas dgtl.* URL: https://havasdgtl.com/blog/inklyuzyvnist-u-biznesi-yak-brendy-stvoryuyut-tsinnist-cherez-reklamu-ta-komunikatsiyu.

4. Інклюзивність – це: простими словами про рівність і доступність. *LYBID34. Новини Києва, Київської області та України і Світу*. URL: https://lybid34.kiev.ua/inklyuzyvnist-tse-prostymy-slovamy-pro-rivnist-i-dostupnist.

ДРІГА АНДРІЙ – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Науковий керівник – **ЖАРУН О.В.** к.е.н., доцент
Уманський національний університет

СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ: ТЕНДЕНЦІЇ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

Маркетингове середовище аграрного бізнесу переживає динамічні зміни під впливом цифровізації, глобальних трендів і викликів сучасності. Аграрні компанії як в Україні, так і у світі змушені оперативно реагувати на нові вимоги ринку, впроваджувати інноваційні підходи та адаптувати стратегії для збереження конкурентоспроможності.

У цьому матеріалі проаналізовано актуальні тенденції агромаркетингу, розглянуто сучасні інструменти (від цифрових технологій до інфлюенсерів), наведено приклади успішного їх застосування, а також окреслено перспективи розвитку маркетингу в агросекторі на найближчі роки.

Тенденції маркетингу в аграрному секторі

Глобальний аграрний сектор швидко запозичує тренди сучасного маркетингу, адаптуючи їх до специфіки сільського господарства. Серед ключових тенденцій 2024–2025 рр., що визначають маркетингові стратегії агрокомпаній, можна виділити такі: Гіперперсоналізація маркетингу.

ндивідуалізація комунікацій з клієнтами виходить на новий рівень. Компанії використовують дані про фермерів у реальному часі та створюють персоналізований контент залежно від потреб конкретного господарства і етапу виробничого циклу Штучний інтелект (ШІ) аналізує ці дані та автоматично генерує. пропозиції, максимально релевантні кожному клієнту. Персоналізація перестала бути розкішшю і стала необхідною умовою утримання клієнтів у конкурентному середовищі

ШІ відкриває нові можливості для аграрного бізнесу, автоматизуючи не лише виробничі процеси, а й маркетингові комунікації. За допомогою AI агрокомпанії генерують контент для соцмереж (адаптовані відео, зображення), розробляють освітні матеріали для клієнтів (фермерів) та надають індивідуальні рекомендації в режимі реального часу (наприклад, щодо вибору оптимального насіння чи техніки під конкретні умови). Таким чином, ШІ стає інструментом для створення якісного контенту і водночас вивільняє час маркетологів для стратегічних завдань

Формати маркетингових повідомлень зміщуються в бік відео. Короткі кліпи (TikTok, Reels) поступово доповнюються довшими інформативними відео та стрімами. Для агромаркетингу це шанс доступно пояснювати складні речі (нові технології, особливості застосування добрив тощо) та розповідати історії успіху фермерів, які користуються продукцією компанії. Якісний відеоконтент підвищує залученість аграрної аудиторії та будує довіру до бренду.

Сучасні споживачі (в тому числі агровиробники) віддають перевагу

компаніям, що демонструють проактивну соціальну та екологічну позицію. У тренді – eco-friendly практики (вуглецево-нейтральне виробництво, “carbon farming”), прозорість і простежуваність походження продукції, підтримка локальних громад і освітні програми для фермерів. Агрокомпанії, які впроваджують сталі рішення і відкрито комунікують про них, отримують конкурентні переваги у вигляді лояльності клієнтів.

Наприклад, впровадження сталого маркетингу вже не сприймається як данина моді – це необхідність, продиктована вимогами ринку та регуляторів. За прогнозами, сталий розвиток буде впливати до 60% закупівельних рішень в агробізнесі до 2025 року.

E-commerce і діджиталізація продажів. Агросектор дедалі активніше інтегрується з електронною комерцією. Йдеться про перехід від традиційних каналів збуту до онлайн-платформ, маркетплейсів та цифрових сервісів для замовлення ресурсів. Шопінг в один клік стає реальністю і в агробізнесі: аграрні платформи дозволяють фермеру за кілька кліків замовити насіння, добрива чи техніку, а чат-боти автоматизують оформлення повторних замовлень, підписки на доставку пального тощо. Це значно економить час агровиробників – ключовий ресурс у розпалі сезон.

Аналіз даних (Big Data) та прогностична аналітика. Прийняття маркетингових рішень усе більше базується на даних. У режимі реального часу компанії відстежують зміну поведінки клієнтів, ефективність кампаній та ринкові тренди. Великі масиви даних (про погоду, ціни, вподобання споживачів) стають основою для точного таргетингу і прогнозування попиту.

Бути на крок попереду допомагає і впровадження інноваційних інструментів аналітики – від моніторингових систем до AI-моделей, що радять оптимальні маркетингові кроки.

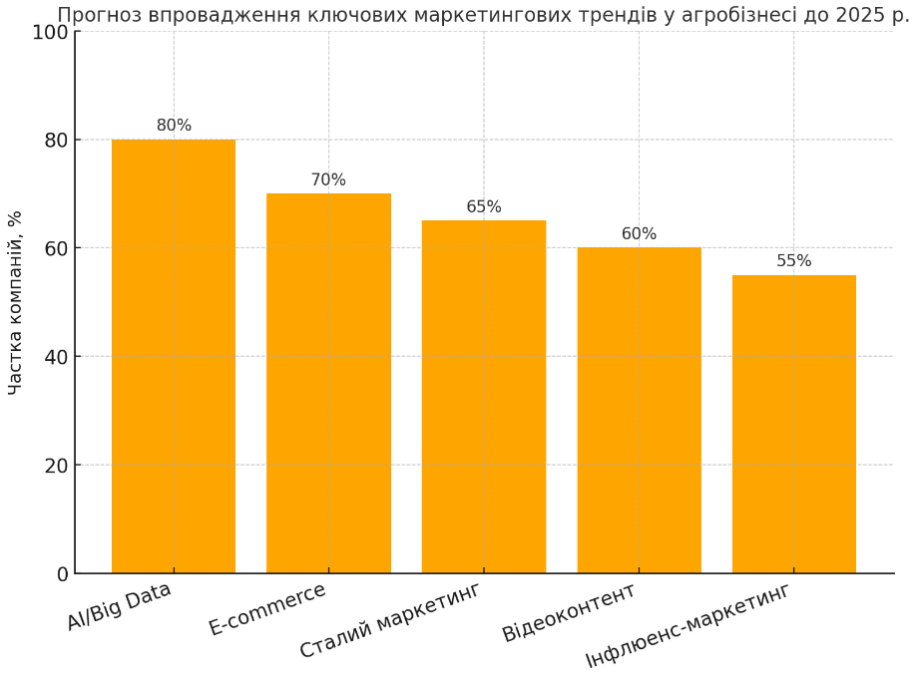


Рис. 1. Прогноз впровадження ключових маркетингових трендів у агробізнесі до 2025 р. (за даними галузевих досліджень)

Сучасний агромаркетинг знаходиться на переломі, де сплітаються традиції галузі та новітні маркетингові течії. Тенденції останніх років – цифровізація, персоналізація, сталість, пряма взаємодія з клієнтом – уже зараз радикально змінюють підходи до просування в аграрному бізнесі. Компанії, які вчасно розпізнають ці зміни і готові інвестувати в інновації, отримують значні конкурентні переваги. Перспективи розвитку маркетингу в агросекторі пов'язані з подальшим впровадженням AI та big data для гнучкого реагування на виклики, поглибленням взаємодії з клієнтами через якісний контент і сервіс, а також із утвердженням принципів сталого розвитку як невід'ємної частини брендової стратегії. Майбутнє агромаркетингу вже настало – і саме час скористатися його можливостями адже від цього залежить успіх аграрного бізнесу в умовах нової економічної реальності.

Список використаних джерел:

1. Андрющенко Ю. Аграрний маркетинг 2025: як зміняться правила гри? // AgroPortal.ua. – 13.01.2025.
2. Ткаченко С. Глобальні та локальні тренди агробізнесу України // AgroMarketing Agency Blog. – 07.01.2025.
3. Farmonaut (Blog). Strategic Agribusiness Marketing: 5 Powerful Trends for 2025. – 2024.
4. ZipDo Report. Marketing in the Agriculture Industry Statistics – 2025. – ZipDo.co, 2025.
5. Cox K. Big Business from Little Potatoes // Spud Smart Magazine. – 15.07.2024.

ДРОНОВА ТЕТЯНА, кан. екон. наук, доцент кафедри маркетингу,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ринок характеризується високим рівнем конкуренції, швидкістю поширення інформації та зростанням ролі комунікацій між бізнесом і споживачами. Одним із найбільш ефективних інструментів формування та розвитку бренду виступають соціальні мережі, які забезпечують прямий діалог із цільовою аудиторією та дозволяють підприємствам адаптуватися до нових ринкових викликів.

Соціальні мережі виконують функції, що значно виходять за межі традиційного маркетингового просування, адже вони поєднують у собі інструменти комунікації, аналітики та управління взаємовідносинами з клієнтами. Вони стають багатофункціональними платформами для:

- формування іміджу та цінностей бренду – компанії мають змогу демонструвати власну місію, соціальну відповідальність, корпоративну культуру та унікальні риси, що дозволяє вибудувати цілісний образ бренду в очах споживачів;
- створення довіри та емоційного зв'язку із споживачем – завдяки персоналізованим повідомленням, інтерактивним форматам та двосторонньому діалогу бізнес може формувати відчуття близькості й залученості, що стимулює лояльність;
- швидкої реакції на зміну попиту чи поведінки клієнтів – соціальні мережі забезпечують оперативний зворотний зв'язок, що дозволяє компаніям адаптувати стратегію просування, вдосконалювати продукти чи послуги та своєчасно реагувати на критику;
- підтримки високого рівня впізнаваності через вірусний контент – креативні кампанії, меми, відеоролики та челенджі здатні поширюватися з величезною швидкістю, забезпечуючи бренду масштабне охоплення аудиторії без значних фінансових витрат.

Завдяки інтерактивності та можливості залучати користувачів у реальний діалог соціальні мережі стають ключовим середовищем для побудови довготривалих відносин зі споживачами. Такий підхід сприяє формуванню постійної аудиторії, підвищенню рівня довіри до бренду й створює суттєві конкурентні переваги на глобальному ринку.

Соціальні мережі стали одним із ключових середовищ комунікації між бізнесом і споживачами, а їхні інструменти – важливим елементом побудови конкурентоспроможного бренду. Успіх просування залежить від комплексного підходу, що поєднує рекламні, комунікаційні та креативні можливості цих платформ.

Інструменти просування бренду в соціальних мережах:

1. Таргетована реклама – один із найефективніших інструментів, який дозволяє брендам досягати саме тієї аудиторії, що найбільше відповідає їхнім цілям. Використання аналітики та алгоритмів соціальних мереж забезпечує

точне налаштування реклами за демографічними характеристиками, інтересами, поведінковими моделями та географією. Це знижує витрати на маркетинг та підвищує конверсію завдяки фокусуванню на цільових сегментах.

2. Контент-маркетинг – створення та поширення унікального контенту, який не лише інформує, але й формує ціннісну пропозицію бренду. Візуальний (зображення, відео, інфографіка) та текстовий (статті, пости, блоги) контент допомагає підкреслити індивідуальність компанії, викликати емоції та створити позитивну асоціацію зі споживачами. Якісний контент сприяє органічному охопленню аудиторії та підвищує залученість користувачів.

3. Інфлюенсер-маркетинг – співпраця з лідерами думок та популярними блогерами, які вже мають сформовану довіру серед власної аудиторії. Завдяки автентичним рекомендаціям інфлюенсерів бренди отримують можливість швидко завоювати увагу споживачів, посилити довіру до своїх продуктів і розширити охоплення. Особливо ефективним цей інструмент є для просування нових товарів та виходу на нові ринки.

4. SMM-стратегії – системний підхід до управління брендом у соціальних мережах. Вони охоплюють розробку контент-планів, використання креативних форматів, постійний моніторинг ефективності кампаній, аналіз поведінки аудиторії та управління репутацією. Продумана SMM-стратегія дозволяє досягти довгострокового зростання впізнаваності бренду та підтримувати сталий діалог зі споживачами.

5. Гейміфікація та інтерактив – інструменти, що підвищують рівень залученості користувачів через елементи гри та взаємодії. Це можуть бути онлайн-конкурси, челенджі, вікторини, інтерактивні опитування чи AR-фільтри. Такі формати не лише викликають інтерес, а й мотивують аудиторію ділитися контентом, поширюючи бренд у мережі за принципом вірусного ефекту.

Глобальний ринок сьогодні характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами споживчих вподобань та стрімким розвитком технологій. У таких умовах бренди змушені постійно адаптувати свої стратегії, шукати унікальні способи виділення серед конкурентів та забезпечувати ефективну взаємодію з аудиторією. Соціальні мережі надають підприємствам значні можливості для досягнення цих цілей:

- Охоплення міжнародної аудиторії за мінімальних витрат – платформи соціальних мереж дозволяють досягати користувачів у різних країнах без потреби великих бюджетів на традиційну рекламу. Це створює рівні умови для малих і середніх компаній у порівнянні з глобальними корпораціями.

- Врахування культурних відмінностей у комунікаціях – соціальні мережі дозволяють брендам адаптувати контент під особливості конкретних ринків, враховуючи мовні, культурні та соціальні фактори. Такий підхід підвищує ефективність маркетингових кампаній і зміцнює довіру споживачів.

- Аналітика поведінки споживачів у реальному часі – платформи надають доступ до детальної статистики взаємодії користувачів із контентом, що дозволяє компаніям оперативно коригувати стратегію, тестувати нові підходи

та підвищувати результативність просування.

- Формування позитивного інформаційного фону у кризових ситуаціях – швидка комунікація в соціальних мережах дозволяє ефективно реагувати на негативні відгуки або кризові ситуації, підтримуючи репутацію бренду та мінімізуючи можливі втрати.

Використання соціальних мереж надає малим і середнім компаніям можливість конкурувати на рівних із великими міжнародними корпораціями, завдяки креативності, швидкості реагування, автентичності комунікації та здатності формувати прямий контакт зі споживачем. Соціальні мережі стають не лише інструментом маркетингу, а й платформою стратегічного розвитку бренду на глобальному ринку.

Попри очевидні переваги, використання соціальних мереж у брендингу супроводжується низкою викликів. Сучасні споживачі стикаються з інформаційним перевантаженням, що ускладнює виділення конкретного бренду серед маси контенту. Це змушує компанії постійно оновлювати контент, розробляти креативні формати та підтримувати високу якість комунікацій, щоб утримувати увагу аудиторії. Крім того, відкритість соцмереж створює ризики негативних відгуків та репутаційних криз, які можуть миттєво поширюватися і серйозно впливати на сприйняття бренду.

У майбутньому ключовими тенденціями у сфері просування бренду в соціальних мережах стануть:

- Застосування штучного інтелекту для персоналізації комунікацій – алгоритми ШІ дозволять брендам аналізувати поведінку користувачів, передбачати їхні потреби та пропонувати індивідуалізований контент, підвищуючи ефективність маркетингових кампаній.

- Розвиток відео- та AR/VR-контенту – інтерактивні та захоплюючі формати, такі як доповнена та віртуальна реальність, забезпечують глибший емоційний зв’язок із аудиторією та сприяють кращому запам’ятовуванню бренду.

- Зростання ролі етичного та соціально відповідального брендингу – сучасні споживачі більше уваги приділяють компаніям, що демонструють соціальну відповідальність, підтримують екологічні ініціативи та дотримуються етичних стандартів. Бренди, що інтегрують ці цінності у свої комунікації, отримують довгострокову лояльність і позитивний імідж на ринку.

Успішне використання соціальних мереж у брендингу вимагає не лише креативності та адаптивності, а й стратегічного підходу з урахуванням технологічних інновацій і соціальних тенденцій, що формують очікування сучасного споживача. Соціальні мережі стають потужним інструментом формування бренду в умовах глобальної конкуренції. Їх використання дозволяє підприємствам не лише підвищувати впізнаваність, а й створювати стійкі відносини з клієнтами, формувати емоційний зв’язок і зміцнювати позиції на ринку. Успішність бренду в сучасному конкурентному середовищі значною мірою залежить від того, наскільки ефективно компанія інтегрує соціальні мережі у свою маркетингову стратегію.

ДУЛІДА ДАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – ПАВЛІШИНА НІНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри «Маркетинг та логістика»,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ПОСЛУГИ СТРАХУВАННЯ, ЯК ОБ'ЄКТ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

З погляду економічної науки ринок – це взаємовідносини продавців і покупців певного товару. Плануючи виведення товару на ринок слід зрозуміти яким рівнем попиту він буде користуватись, адже від цього залежить величина прибутку, швидкість обігу ресурсів та інтенсивність маркетингових зусиль.

Товар – *все, що призначене для задоволення певної потреби і пропоноване на ринку для продажу*. Він є одним із центральних елементів, який аналізується для визначення ефективності стратегії маркетингу, задоволення потреб споживачів та отримання конкурентних переваг.

У рамках маркетингових досліджень товар розглядається не лише як фізичний продукт, а й як комплекс характеристик, які визначають його сприйняття споживачами, його функціональність, якість, ціну, упаковку, брендинг та інші важливі елементи.

Одним із методів класифікації товарів є їх розподіл на основі поведінки споживачів, як це наведено на рисунку 1.

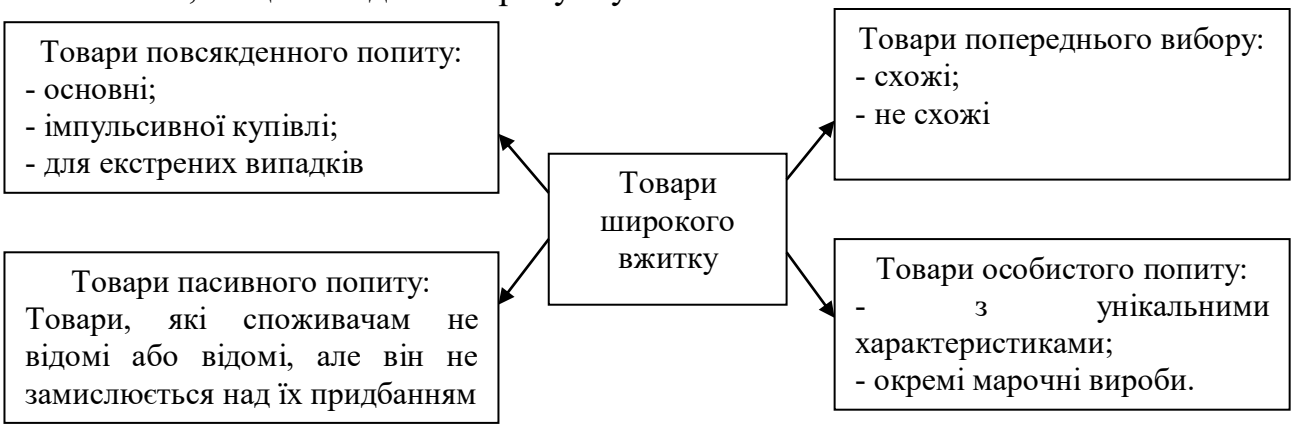


Рисунок 1 – Класифікація товарів на основі поведінки споживачів [3; 4]

Товари пасивного попиту – споживчі товари, про придбання яких покупець зазвичай не думає, незалежно від того, знає він або не знає про їх існування. Реалізація таких товарів потребує значних маркетингових зусиль [3, с. 17]. Це товари, попит на які не є регулярним, а виникає лише за певних умов або в конкретних ситуаціях. Це продукти, які споживачі зазвичай не купують часто, але готові придбати у разі наявності потреби чи змін у життєвих обставинах. Це, приміром, страхові послуги, для реалізації яких потрібні значні зусилля з боку продавців. Принципові новинки, такі, якими свого часу були мікрохвильовки, перебувають у стані пасивного попиту доти, доки інтенсивна реклама не ознайомить споживачів із вигодами їх використання [5, с. 39].

Основною особливістю пасивного попиту є те, що споживачі не шукають ці товари регулярно, а лише у випадках, коли виникає певна потреба або

обставини змушують їх до покупки. Наприклад, споживач може не планувати придбати новий автомобіль, але в разі поломки старого або наявності фінансових можливостей може здійснити покупку. Товари пасивного попиту часто мають високий ступінь залежності від зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, зміни у доходах, сезон чи соціальні тенденції [5].

Так, стосовно послуг страхування, то їх особливостями з позиції маркетингових досліджень є:

- складність. Страхова послуга відноситься до інтелектуальних продуктів, купівля яких потребує необхідності розбиратись у їх особливостях. Користь залежить від обіцянки страхового відшкодування, настання якого має ймовірнісний характер, а сума виплат залежить від дуже багатьох чинників. Це призводить не остраху купівлі;

- неочевидність. Страхові послуги сприймаються як такими що непотрібні (за виключенням авто автоцивілки), а тому попит на них невисокий;

- сезонність. Зростає попит на туристичне страхування. Проте воно також є обов'язковим і тому не підпадає під дію ринкового попиту;

- державне регулювання. Ринок страхових послуг жорстко регулюється державою, а отже умови можуть змінюватись. Через недовіру до держави, може виникнути недовіра до послуги;

- диференціація послуги. Кожен гравець намагається створити унікальну торговельну пропозицію для послуги страхування, що іноді виходить за межі самої послуги та більше стосується довіри до надавача послуг, наприклад може сформуватись образ «Приватбанк надійний, а отже і страхування у ньому надійне», що більше стосується царини маркетингових комунікацій, а не об'єктивних чинників;

- інновації та технології. Мобільні додатки, онлайн-поліси страхування, калькулятори відшкодування можуть як позитивно так і негативно впливати на споживчу поведінку покупців страхових послуг;

- міжнародні тренди. У світі особисте страхування та страхування життя є популярними послугами. Щодо України, то така практика тільки з'являється, а отже немає тривалого вітчизняного досвіду проведення досліджень [4; 7].

Товари пасивного попиту, попри те, що не користуються регулярним чи постійним попитом, є важливим об'єктом маркетингових досліджень. Оскільки попит на ці товари виникає лише за певних обставин або в результаті специфічних потреб, дослідження таких продуктів допомагає компаніям краще розуміти поведінку споживачів, визначати сприятливі умови для збільшення попиту та розробляти стратегії для стимулювання покупок у потрібний момент.

Таблиця 1 – **Особливості маркетингових досліджень послуг страхування**

Особливість	Характеристика
Оцінка потреб та уподобань споживачів	споживачі часто не мають чіткої потреби у страхуванні до того моменту, поки не зіткнуться з певними життєвими ситуаціями (ДТП, хвороба чи непередбачувані обставини). Тому маркетингові дослідження повинні зосереджуватися на вивченні потенційних споживачів, їхніх страхових потреб і вподобань, а також на визначенні того, які саме фактори (ціна, умови, репутація компанії,

Особливість	Характеристика
	тип послуг тощо) впливають на їхній вибір
Аналіз конкурентного середовища	Страховий ринок характеризується великою кількістю гравців, що пропонують схожі послуги. Дослідження повинні включати аналіз конкурентів, вивчення їх продуктів, цінових стратегій, способів просування та каналів продажу, а також позиціонування.
Ціноутворення	Для страхових компаній результатом маркетингових досліджень може стати визначення оптимальних цін на послуги. Дослідження попиту на різні види страхування (автострахування, медичне страхування, страхування життя тощо) дозволяє розробити збалансовані цінові стратегії, що враховують як очікувані витрати компанії, так і готовність споживачів платити за ті чи інші продукти
Використовувані технології та інновації	Маркетингові дослідження мають охоплювати аналіз інноваційних продуктів і послуг, таких як цифрові страховки, мобільні додатки для покупки полісів, автоматизація обробки заявок тощо. Оцінка ставлення споживачів до нових технологій дозволяє страховим компаніям залишатися конкурентоспроможними, розширюючи свою аудиторію та покращуючи обслуговування клієнтів
Визначення рівня довіри з боку споживачів	Вивчення цього аспекту дозволяє створити правильну стратегію брендингу та просування, яка сприяє залученню нових клієнтів і утриманню існуючих.
Моделювання ризиків	Ґрунтуються на дослідженні ринку та прогнозуванні

Примітка: складено автором на основі літератури [1; 2; 4; 6]

Страхові послуги, як об'єкт маркетингових досліджень, мають специфічні особливості, властиві товарам пасивного попиту. Маркетингові дослідження в цій сфері зосереджуються на аналізі сприйняття споживачами ризиків, мотивації для придбання та формуванні довіри до бренду.

Список використаних джерел:

1. Козьменко О.В., Козькенко С.В., Васильєва Т.А. «4 Р» маркетинг страхових послуг. Суми: Університетська книга. 2014. 432 с. URL : http://essuir.sumdu.edu.ua:8080/bitstream-download/123456789/53227/7/Kozmenko_4P_marketynhu_strakhovykh_kompanii.pdf;jsessionid=06C4648E0C326D405E0D5900EA04F7D0 (дата звернення 25.09.2025 р.)
2. Корман І.І., Семенда О.В., Макушок О.В. *Маркетингове дослідження українського ринку страхових послуг*. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 119-126. URL : https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/df43134c-44e8-4a67-b4a2-2f179c525d62/content (дата звернення 21.09.2025 р.)
3. Мардус Н.Ю. Формування класифікації товарів із позиції макроекономіки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.* 2018. Т. 29(68), № 1. С. 16-20. URL : https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_1/6.pdf (дата звернення 15.09.2025 р.)
4. Налукова Н.І., Забродська Р.І. Страховий маркетинг:сутність, принципи та функції. URL : https://salo.li/fD13c9c (дата звернення 22.09.2025 р.)
5. Рєзнікова В.В., Кравець І.М. Класифікація товарів: господарсько-правовий аспект. *Економіка та право*. 2019. № 2. С. 25-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2019_2_4 (дата звернення 19.09.2025 р.)
6. Сабірова А.Е. Маркетингові дослідження як елемент маркетингової стратегії страхової компанії. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 8. С. 97-101. URL : (дата звернення 03.09.2025 р.)
7. Страхова послуга як специфічний товар. URL: https://studfile.net/preview/7654198/ (дата звернення 04.10.2025 р.)

ЄЦКОВА ДІАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МІЩЕНКО ДМИТРО**, д.держ.упр., професор,
професор кафедри маркетингу,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ – ЯК ТРЕНД СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ

Сучасний інформаційний простір перенасичений стандартизованими пропозиціями та патернами комунікацій: як у стратегіях брендів, так і безпосередньо під час продажів. Традиційні методи вже не працюють, споживачі втомились від «однаковості» серед товаровиробників, схожості спічів продавців, упаковка, назви, – все однакове, покупці потребують хоч якихось відмінностей, аби визначити для себе оптимальний варіант. Тож наразі бізнесу необхідно виборювати увагу цільової аудиторії в будь-який спосіб.

Маркетинг-системи удосконалюються з кожним роком існування бізнес-діяльності виробників. Саме так, в комплексі з розвитком технологій (а також аналітики даних, статистики), прагненні продавати більше та «завойовувати кошики клієнтів», й виник підхід унікальності та індивідуалізації.

Суть даного методу можна охарактеризувати так: товари, послуги, комунікації адаптуються під кожного споживача відповідно до його уподобань, потреб, поведінки. Дякуючи сучасним сервісам та технологіям, які підприємства активно впроваджують у свої процеси, можна формувати унікальні пропозиції, спічі, підходи, рекламні кампанії, персональні рекомендації та повідомлення. Вище перераховане дозволяє перш за все встановити емоційний зв'язок з покупцем, підвищити лояльність, впізнаваність бренду, зміцнити їх довіру до товаровиробника, рівень задоволеності, відповідно збільшити лояльність і ефективність маркетингових кампаній. Персоналізація трансформує звичайний продаж у більш тісний, ціннісний та тривалий зв'язок – спілкування.

Як бізнеси інтегрували звичні інструменти у даний підхід?

- Push-повідомлення у додатках (на основі товарів, які користувач переглядав, надсилають алгоритми нагадування про наявність позицій у кошику, знижок, тощо).
- Email, СМС-розсилки (найпростіший спосіб проінформувати покупця про знижку, пропозицію, та іншу комерційну інформацію).
- Мобільний додаток або сайт (рекомендації на основі переглядів або раніше замовлених товарів чи послуг).
- Персоналізована реклама у соцмережах та пошуковому браузері (аналогічно до минулих інструментів на основі минулих виборів користувача фільтруються актуальні пропозиції).
- Промокоди до будь-яких подій покупця (вибачення, день народження, «довго не заглядав» на сервіс, сайт, додаток, та інші випадки, коли потрібно активно спонукати споживача до покупки). [1].

Тож, якщо узагальнити: персоналізований маркетинг – це унікальна комунікація зі споживачем задля покращення його індивідуального досвіду. І

ось як сучасний бізнес використовує це у своїх стратегіях:

1. Кока-кола – відомий всесвітній бренд напоїв створив унікальну лімітовану колекцію напоїв з ім'ям або прізвиськом кінцевого споживача. І зараз це знову повторили. Що у 2016 році, що зараз покупці прагнуть віднайти ту саму пляшку зі своїм іменем для колекції.

2. Netflix. Стрімінговий сервіс для показу фільмів, серіалів, мультфільмів. У чому полягає його індивідуальний підхід? Сервіс на основі своїх алгоритмів створює для глядачів персональні збірки за жанрами, які б могли бути цікавими для перегляду.

3. Pinterest. Соцмережа – фотоальбом. Кожний може ділитись ідеями, мистецтвом у медіа-просторі у форматі фото та відео. Окрім персональних збірок, Пінтерест ще пропонує цікаві тематики фото-збірок, які б могли зацікавити користувача, на основі його нещодавніх пошуків. [2].

Персоналізація контенту, комунікації, тощо, є досить потужним інструментом для бізнесу у своїх тактиках та стратегіях. Можна навіть сказати, що наразі – це один із фундаментальних напрямків для диференціації на ринку. Цей унікальний досвід досягається за допомогою розвитку аналітики даних, технологій, штучного інтелекту та цифрових технологій, які підприємства зараз активно використовують у своїй діяльності. У світі, де ринок перенасичений пропозиціями, і увага споживача більше цінується, персоналізація стала не просто трендом, а стратегічною потребою для ефективного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Персоналізація в маркетингу: як покращити взаємодію бізнесу з клієнтом?. Webpromo. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/personalizaciya-v-marketingu-yak-pokrashiti-vzayemodiyu-biznesu-z-kliyentom/.

2. Персоналізований маркетинг – що це таке, топ-5 трендів та прикладів. Apix-Drive. URL: https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/sho-take-personalizovanij-marketing-top-5-trendiv-ta-prikladiv.

ЗАКРЕВСЬКА ЛЮДМИЛА, к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ПОКУПЦЯ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

У сучасних умовах розвитку економіки роздрібна торгівля стає не лише сферою задоволення базових потреб споживачів, а й простором активної конкуренції між підприємствами. Щоб утримати увагу покупця та сформувати його лояльність, торговельні мережі використовують комплекс маркетингових комунікацій. Реклама, мерчандайзинг, програми лояльності, digital-інструменти та персоналізовані пропозиції перетворюються на важливі засоби залучення та утримання клієнтів. Саме ефективність комунікаційної стратегії визначає, чи зможе підприємство не лише збільшити обсяг продажів, а й вибудувати довгострокові відносини зі споживачами.

Маркетингові комунікації у сфері роздрібної торгівлі становлять інтегрований комплекс інформаційних впливів, спрямованих на формування попиту, управління споживчою поведінкою та зміцнення довгострокових відносин між суб'єктом господарювання і кінцевим покупцем. Їхня сутність полягає у забезпеченні цілеспрямованого обміну повідомленнями, які поєднують інструменти класичного маркетингу (реклама, стимулювання збуту, мерчандайзинг) із сучасними цифровими технологіями та соціально орієнтованими практиками. Унаслідок цього маркетингові комунікації трансформуються зі звичайного інструменту просування продукції у стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність торговельного підприємства.

Реклама, інтегруючи традиційні та цифрові канали, формує видимість бренду, стимулює попит і забезпечує ефективну комунікацію з різними сегментами споживачів.

Мерчандайзинг, завдяки раціональному розташуванню товарів і використанню сучасних технологій, сприяє імпульсивним покупкам та дозволяє оперативно адаптувати торговий простір під запити споживачів.

Програми лояльності, включаючи бонусні системи, накопичувальні програми та персональні пропозиції, стимулюють повторні покупки, підвищують середній чек та формують емоційний зв'язок між клієнтом і брендом.

Digital-інструменти, серед яких соціальні мережі, мобільні додатки, email- та SMS-маркетинг, дозволяють здійснювати інтерактивну комунікацію, оперативно реагувати на потреби клієнтів та забезпечувати аналітичне супроводження маркетингових кампаній у реальному часі.

Персоналізовані пропозиції, що ґрунтуються на сегментації споживачів та використанні алгоритмів штучного інтелекту, сприяють підвищенню лояльності, покращенню клієнтського досвіду та формуванню довгострокових взаємовідносин з брендом.

У контексті українського ринку особливої актуальності набуває поєднання

економічних і нематеріальних стимулів у системі комунікацій. Так, програма лояльності *«Власний рахунок»* мережі *«Сільпо»* не лише забезпечує економічну вигоду покупцю завдяки бонусам, але й дозволяє реалізувати концепцію індивідуалізації обслуговування. Використання технологій big data уможливлює створення персональних пропозицій, адаптованих до споживчих уподобань і частоти відвідувань, що сприяє зростанню частки повторних покупок та формуванню стійких моделей поведінки клієнтів [1].

Крім економічної мотивації, значну роль у формуванні споживчої лояльності відіграє емоційна складова комунікацій. Дослідження засвідчують, що позитивний емоційний досвід здатен підвищувати цінність бренду та зменшувати цінову чутливість споживачів. Мережа *«Сільпо»* активно застосовує цей підхід, створюючи тематичні торговельні простори, дизайнерські інтер'єри та атмосферу «святковості» під час здійснення покупок. Таким чином формується багаторівневе сприйняття торговельної марки, де матеріальна вигода інтегрується з емоційним задоволенням [2].

Цифровізація бізнес-процесів спричинила істотні зміни у структурі маркетингових комунікацій роздрібних мереж. Наприклад, *АТБ* демонструє, що діджитал-маркетинг може виконувати функцію як залучення, так і утримання покупця. Використання тригерних e-mail розсилок, push-сповіщень та персоналізованих пропозицій у мобільних додатках забезпечує безперервний контакт зі споживачем, мінімізує інформаційні бар'єри та сприяє підвищенню частоти відвідувань торговельних об'єктів. Водночас застосування CRM-систем дозволяє акумулювати та аналізувати великі масиви даних про покупців, що підвищує точність сегментації й ефективність комунікаційних кампаній.

Варто підкреслити, що сучасні маркетингові комунікації в ритейлі виходять за межі виключно економічної взаємодії і дедалі частіше інтегрують аспекти корпоративної соціальної відповідальності. Для корпорації «*АТБ*» це проявляється у благодійних та екологічних ініціативах, що стають частиною брендової ідентичності та слугують каналом емоційної та ціннісної комунікації зі споживачами. Подібна практика сприяє підвищенню довіри до бренду, розширенню цільової аудиторії та формуванню доданої вартості, яка не зводиться лише до ціни продукту [3].

Таким чином, аналіз практики українських роздрібних мереж дає підстави стверджувати, що маркетингові комунікації у сучасних умовах є багатовимірною системою, яка інтегрує економічні стимули, емоційні чинники та цифрові інновації. Вони функціонують як механізм формування споживчої лояльності, засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства та інструмент стратегічного управління взаємодією зі споживачем. Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення ефективності інтегрованих комунікаційних стратегій у контексті адаптації українського ритейлу до глобальних тенденцій цифровізації та посилення ролі емоційно-ціннісних практик у структурі споживчої поведінки.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт мережі магазинів «Сільпо». URL: https://silpo.ua/about/vlasnyi-

rakhunok?srsltid=AfmBOop0bXkmAj0-GcrtHBWvLcsGEHiM199czXnDK5UrX9zxCsnyDWBw&utm_source=chatgpt.com (дата звернення 03.09.2025).
2. Подарунковий сертифікат Сільпо. URL: https://gifti.com.ua/product/podarunkovyi-sertyfikat-silpo/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 04.09.2025).
3. Офіційний сайт корпорації «АТБ». URL: https://www.atb.ua/page/csr?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 05.09.2025).

ZELENINA YULIIA, student of higher education
Research supervisor – **PONOMARENKO IHOR**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,
State University of Trade and Economics, Kyiv

THE CRITICAL ROLE OF CUSTOMER DATA PLATFORMS (CDP) IN MARKETING STRATEGY

Modern companies operate in a highly competitive environment, where the ability to deliver personalized customer experiences serves as a key competitive advantage. Despite collecting vast volumes of data from various sources - such as e-commerce platforms, social media, and sales channels - businesses often face the challenge of data fragmentation. This fragmentation complicates analysis and hinders the creation of individualized communications, ultimately impeding the development of brand loyalty.

A Customer Data Platform (CDP) is a technological solution designed to consolidate fragmented customer data into a unified profile, commonly referred to as a Single Customer View. This approach transforms raw information into a strategic asset, enabling the launch of personalized marketing campaigns, the optimization of promotional budgets, and the accurate measurement of performance indicators, including Customer Lifetime Value (CLV).

Such software system as CDP collects data from multiple sources, organizes it, and constructs a comprehensive customer profile. Such a system ensures access to up-to-date information for decision-making by both human analysts and automated algorithms used in marketing campaigns. [6].

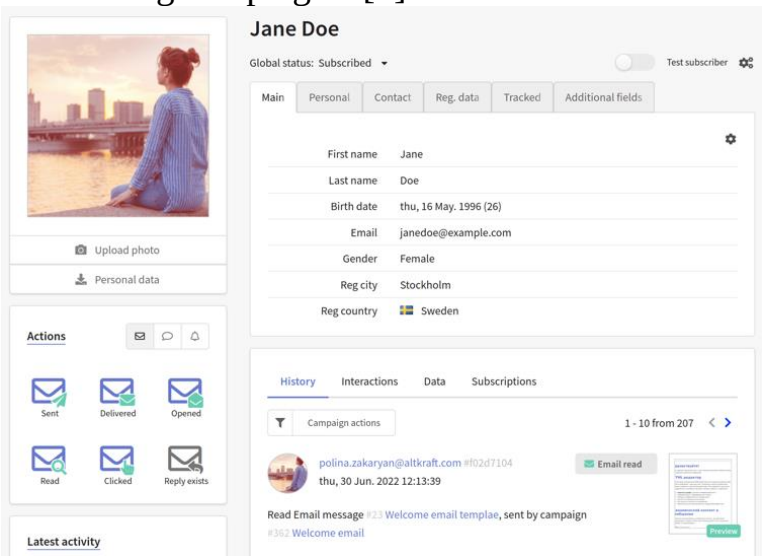


Figure 1. Representation of an individual client record [2]

This platform serves as a specialized digital solution for integrating customer-related information. It systematically gathers and structures data from diverse channels, resulting in a coherent and detailed customer profile. Such a profile empowers businesses to craft personalized and meaningful interactions with their audience. When implemented with strategic intent and properly configured, a

Customer Data Platform (CDP) becomes a vital resource for both human analysts and automated systems, offering the insights necessary to execute highly focused and effective marketing campaigns [3].

While CRM systems are primarily focused on managing transactional records and customer service interactions, and DMP platforms rely on anonymized third-party data for audience segmentation, a CDP offers a more integrated and dynamic approach to customer understanding. By continuously collecting and synthesizing behavioral signals - such as browsing activity, purchase history, email engagement, and support interactions - a CDP builds a unified, real-time profile for each individual. This enables businesses to respond contextually to customer actions, delivering tailored messages, timely offers, and relevant product recommendations. The ability to activate such granular insights across marketing channels makes CDP a uniquely powerful tool for driving personalization at scale and fostering long-term customer loyalty [4].

Consequently, the system may initiate a personalized response—such as a discount, a cart reminder, or tailored product suggestions - based on the customer's behavior and preferences.

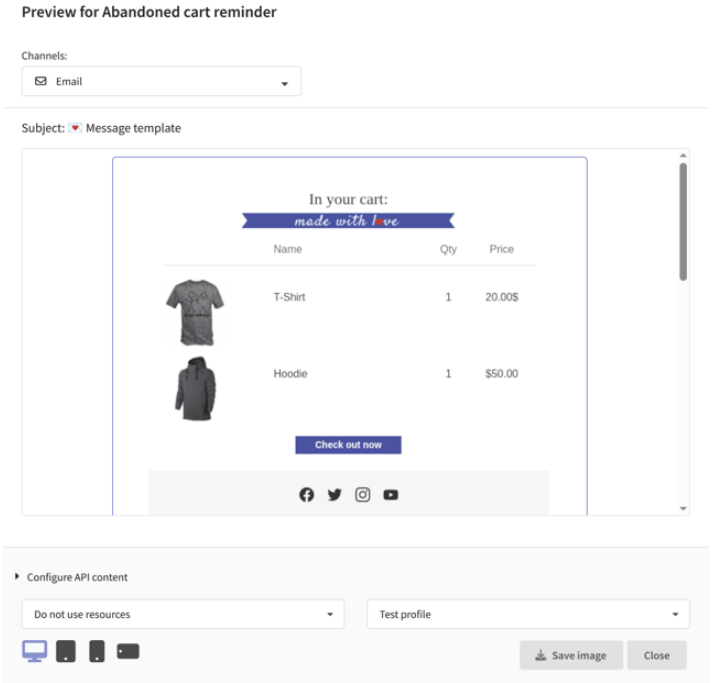


Figure 2. Example of a reminder email [2]

Personalized marketing has a measurable impact on financial performance: after implementing tailored approaches, most companies report a substantial increase in customer spending - often exceeding one-third growth. [1].

Personalized communication becomes achievable when companies maintain a complete and current view of their customers. A Customer Data Platform (CDP) enables the centralization of this information, allowing for more accurate and targeted marketing efforts. This crucial capability brings tangible benefits to the overall marketing strategy [5]:

- mproved conversion rates: Customized product suggestions and behavior-

based email outreach outperform generic offers, increasing the likelihood of purchase. With CDP, companies can interpret data more precisely and assess conversion metrics across audience segments to evaluate campaign success.

- Strengthened customer loyalty: By addressing customer needs with relevant solutions, businesses build trust and foster repeat engagement.

- More efficient budget allocation: Targeted campaigns based on personalization allow marketing resources to be invested in strategies that yield measurable results, rather than being dispersed across broad, non-specific efforts.

To conclude, the Customer Data Platform (CDP) represents a key technological solution to the problem of fragmented customer data, shifting marketing efforts from broad assumptions to data-driven precision. By consolidating customer information into a unified and detailed profile, CDP enables measurable business improvements: it enhances conversion rates through relevant offers, improves budget efficiency by targeting the right segments, and strengthens customer loyalty through personalized engagement. In essence, CDP transforms complex data into actionable insights, positioning itself as a strategic asset for achieving sustainable competitive advantage through advanced personalization.

References:

1. Twilio/Segment. The State of Personalization Report 2023. Twilio, Inc. 2023. URL: https://cdn.ciptex.com/website/State-of-Personalization-Report-Twilio-Segment-2023-1.pdf
2. CDP and Marketing Personalization: How to Increase Conversions URL: https://altcraft.com/blog/cdp-and-marketing-personalization#what-personalization-brings-to-marketing
3. CDPs in Marketing: Redefining What's Possible in Personalisation. URL: https://tapcxm.com/cdp-in-marketing/
4. CDP vs CRM vs DMP: Which One Fits Your Strategy? URL: https://thecxlead.com/cx-operations-management/cdp-vs-crm-vs-dmp/#:~:text=A%20Customer%20Data%20Platform%20%28CDP%29%20is%20a%20tool,customer%20experience%20professionals%20to%20deliver%20personalized%2C%20data-driven%20campaigns.
5. What Is A CDP? A Complete Guide For Customer Data Platforms. URL: https://cdp.com/basics/what-is-a-customer-data-platform-cdp/
6. What is a customer data platform? URL: https://www.zoho.com/crm/customer-data-platform.html

ЗЯБРЄВ ВАЛЕНТИН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МОРОЗ ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук

СУЧАСНИЙ ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ: ТЕНДЕНЦІЇ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Промисловий маркетинг є специфічним напрямом маркетингової діяльності, який зорієнтований на бізнес-аудиторію (B2B) та відрізняється від класичного споживчого маркетингу більш складними процесами прийняття рішень, довшими циклами продажів і потребою у високому рівні персоналізації пропозицій. У сучасних умовах цифровізації, автоматизації та глобалізації промисловий маркетинг набуває нових рис, що формують як інструментарій його реалізації, так і перспективи подальшого розвитку [1; 2].

Сучасний промисловий маркетинг перебуває на етапі динамічних трансформацій, що зумовлені глобальними змінами в технологічному, економічному та соціальному середовищі. Однією з ключових тенденцій виступає цифрова трансформація бізнесу, яка завдяки використанню сучасних цифрових технологій забезпечує оптимізацію комунікації з партнерами, збір даних про поведінку клієнтів та автоматизацію маркетингових процесів. Використання CRM-систем, інструментів big data та predictive-аналітики дозволяє підприємствам краще розуміти потреби споживачів і формувати персоналізовані пропозиції [3]. Водночас зростає контент inbound-маркетингу, адже компанії дедалі більше відмовляються від прямої реклами на користь створення експертного контенту: аналітичних статей, вебінарів, демонстраційних кейсів і white papers, що сприяє формуванню іміджу експерта, підвищенню довіри та побудові довгострокових партнерських відносин [1].

Важливою складовою стає Індустрія 4.0, що базується на впровадженні IoT, штучного інтелекту, автоматизованих систем керування та смарт-технологій, які змінюють сам підхід до маркетингу. Завдяки аналітиці даних із сенсорів на обладнанні постачальники отримують можливість прогнозувати попит на запасні частини й пропонувати клієнтам сервісні пакети завчасно [4].

Нарешті, глобалізація у поєднанні з локалізацією формує нову парадигму промислового маркетингу – підприємства прагнуть виходити на міжнародні ринки, але при цьому адаптують свої стратегії до локальних умов, ураховуючи правові, культурні та технологічні особливості конкретних регіонів [3].

Інструменти промислового маркетингу сьогодні активно змінюються під впливом цифровізації та розвитку нових каналів комунікації. Важливу роль відіграють онлайн-платформи та віртуальні виставки, які стають ефективною альтернативою традиційним ярмаркам та виставкам. Завдяки цифровим каналам, таким як Alibaba, ThomasNet, OLX, Rozetka чи інші спеціалізовані B2B-маркетплейси, підприємства отримують можливість швидше виходити на нові ринки та ефективно презентувати продукцію цільовій аудиторії [6]. Серед

ключових рішень у сфері автоматизації виділяються автоматизовані системи лідогенерації, що базуються на використанні AI та маркетингових хмарних сервісів. Вони дозволяють скоротити витрати на пошук нових клієнтів, забезпечити релевантність контактів і підвищити якість B2B-продажів [2]. Значного поширення набуває інфлюенсер-маркетинг у B2B, де компанії співпрацюють із галузевими експертами, інженерами-блогерами та технологічними лідерами думок. Їх рекомендації справляють сильніший вплив на професійну аудиторію, ніж класична реклама, оскільки формують довіру та підтримують імідж компанії як надійного партнера [4, 6].

Окремо варто відзначити розвиток AR/VR-технологій, які перетворюються на ефективний інструмент презентації складних промислових рішень. Доповнена та віртуальна реальність дозволяють демонструвати роботу обладнання без фізичної присутності клієнта, створюючи інтерактивний і переконливий формат комунікації.

Перспективи розвитку промислового маркетингу визначаються глобальними технологічними та соціально-економічними змінами, які впливають на підходи підприємств до організації бізнес-процесів. Подальший розвиток цієї сфери буде зумовлений інтеграцією штучного інтелекту у всі маркетингові процеси, що дозволить автоматизувати аналіз даних, формування пропозицій та взаємодію з клієнтами. Водночас важливим напрямом стане формування цифрових екосистем, де виробники, постачальники та клієнти зможуть взаємодіяти на єдиних інтегрованих платформах, підвищуючи ефективність співпраці та швидкість прийняття рішень.

Суттєво зростатиме роль екологічних і соціальних стандартів, адже сталий розвиток поступово перетворюється з конкурентної переваги на обов'язкову умову ведення бізнесу. У центрі уваги також залишатиметься розвиток персоналізованих B2B-рішень і сервісної моделі бізнесу, що орієнтовані на довготривалі партнерські відносини та адаптацію пропозицій під специфіку кожного клієнта.

Таким чином, промисловий маркетинг поступово перестає бути виключно інструментом просування товарів і послуг. Сьогодні він перетворюється на стратегічний механізм розвитку бізнесу, що забезпечує довгострокові відносини з клієнтами, підвищення ефективності виробництва та відповідність вимогам сталого розвитку. Його майбутнє тісно пов'язане з цифровою трансформацією, впровадженням інновацій та формуванням комплексних бізнес-екосистем.

Список використаних джерел:

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson, 2022.
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. Pearson, 2023.
3. Deloitte Insights. *2025 Global Marketing Trends*. URL: https://www2.deloitte.com (дата звернення: 10 вересня 2025 р.).
4. McKinsey & Company. *The Future of B2B Marketing in the Age of AI*. URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення: 11 вересня 2025 р.).
5. Мороз О.В. Проценко І. С. Вплив зовнішнього середовища на формування комплексу маркетингу промислового підприємства / Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 322-338.

КЛИМЕНКО АНЖЕЛА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МОРОЗ ОЛЕНА**, к.е.н., доцент кафедри менеджменту і маркетингу
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук

ВИКОРИСТАННЯ КОНТЕНТУ СГЕНЕРОВАНОГО КОРИСТУВАЧАМИ У ПРОСУВАННІ БРЕНДУ

У сучасних умовах глобальної цифровізації соціальні мережі стали невід'ємною частиною повсякденного життя та впливають не лише на особисту комунікацію, а й на економічні процеси. Вони перетворилися на ключовий канал взаємодії між бізнесом та споживачами, відкривши нові можливості для просування товарів і послуг. Постійна зміна алгоритмів платформ, зростаюча конкуренція за увагу користувачів та високі вимоги аудиторії до якості контенту зумовлюють необхідність дослідження нових підходів у маркетингових стратегіях підприємства.

Таким чином, пошук ефективних методів взаємодії зі споживачами логічно приводить компанії до застосування сучасних інструментів, зокрема використання UGC у просуванні бренду, що дозволяє залучати справжній, «живий» контент клієнтів, підвищувати довіру та забезпечувати органічне поширення інформації про продукт.

UGC (user-generated content) – це стратегічний підхід, за якого бренди використовують контент, створений реальними користувачами, споживачами чи шанувальниками, для просування своїх продуктів, послуг чи цінностей. Цей контент може включати відгуки клієнтів, публікації в соціальних мережах, сторіс, зображення, відео, хештеги, коментарі в блогах або рекомендації, якими користувачі добровільно діляться на цифрових платформах. Сам UGC, як маркетинговий інструмент, не є інноваційним і застосовується давно, проте останніми роками він набуває масштабного розвитку [1].

За даними Dimension Market Research, глобальний ринок платформ користувацького контенту у 2024 році становив близько 7,8 мільярда доларів США. Прогнозується, що світовий ринок маркетингу користувацького контенту досягне 9,4 мільярда доларів США у 2025 році та значно зросте до 46,5 мільярда доларів США до 2034 року, зафіксувавши стійкий середньорічний темп зростання (CAGR) на рівні 19,5% . Це зростання зумовлене зростанням попиту на справжню взаємодію з брендами, зростаючим впровадженням соціальної комерції та розширенням впливу контенту, створеного авторами, на цифрових платформах [2].

Це відбувається тому, що люди довіряють людям. Згідно зі звітом «Consumer Research 2025», від компанії Salsify, про дослідження споживачів за 2025 рік, 71% людей кажуть, що оцінки клієнтів, відгуки та користувацький контент є «надзвичайно» або «дуже важливими» для прийняття рішення про покупку під час онлайн-шопінгу [3].

Одним із найвідоміших прикладів бренду, який будує свою комунікацію

майже виключно на контенті, створеному користувачами, є GoPro. Компанія заохочувала власників камер ділитися власними відео реальних пригод, використовуючи хештег #GoPro. У центрі уваги були відверті, емоційні моменти: стрибки з парашутом, серфінг, подорожі, лижі, екстремальні траси. Кожен користувач міг не лише опублікувати відео, але й бути обраним для нагород GoPro Awards або стати популярним відео на YouTube-каналі бренду. Такий підхід буквально заполонив соціальні мережі яскравим контентом, створеним реальними людьми. Користувачі GoPro щодня створюють близько 6000 відео GoPro онлайн. Цей формат перетворив кожного користувача на амбасадора бренду, мимоволі продаючи продукт через власний досвід [4].

Серед українських брендів також спостерігається активне поширення практики використання контенту, створеного споживачами. Kukurudza Agency, яка веде СММ торгової мережі магазинів «Prostor», на початку співпраці, у 2025 році, почала активно використовувати контент від користувачів поряд із інфлюенс-маркетингом. Такий підхід дав змогу залучити аудиторію до взаємодії з брендом і водночас значно оптимізувати витрати на виробництво контенту. Лише за три місяці було реалізовано 53 співпраці, серед яких 36 – з UGC-креаторами та 17 – з блогерами. Результати перевищили очікування: замість запланованих 426 000 охоплень бренд отримав 911 420 переглядів, що становить 114 % перевиконання плану, а показник вартості за тисячу переглядів (CPM) знизився майже на 44%. Це підтвердило, що UGC є дієвим інструментом для досягнення бізнес-цілей навіть у висококонкурентних умовах українського ринку [5].

UGC має низку переваг, що сприяють ефективному досягненню маркетингових цілей.

Передусім це зростання довіри та вплив на поведінку покупців, адже контент, створений користувачами, сприймається як більш надійний і щирий порівняно з класичною рекламою. Споживачі охочіше довіряють думкам інших людей, ніж повідомленням від бренду, що формує позитивну репутацію та зменшує сумніви перед покупкою. Такий ефект «соціального доказу» допомагає брендам встановлювати тісніші стосунки з аудиторією, оскільки покупці бачать у контенті справжній досвід реальних людей, а не нав'язливу рекламу.

Формування спільноти та підвищення лояльності. UGC сприяє створенню атмосфери діалогу між брендом і клієнтами, стимулює відчуття приналежності та взаємної взаємодії. Користувачі, які діляться власним досвідом, фактично стають «адвокатами бренду», а це зміцнює емоційний зв'язок та підвищує лояльність аудиторії. Коли люди бачать, що їхній внесок помічають і цінують, вони з більшою ймовірністю повертаються до бренду, стають постійними клієнтами та рекомендують його іншим.

Органічне поширення інформації та зниження витрат. Користувацький контент природно розповсюджується у соціальних мережах, збільшуючи охоплення аудиторії без значних витрат на рекламу. Це дозволяє бренду оптимізувати бюджет на маркетингові активності та водночас отримувати

матеріали з високим рівнем залученості. Завдяки цьому формується «ланцюгова реакція» взаємодії, коли один пост надихає інших користувачів створювати власний контент, підсилюючи ефект самостійного просування бренду.

Різноманітність і креативність контенту. Кожен користувач створює унікальний контент зі своїм баченням, що забезпечує бренду різноплановість у подачі. Це допомагає уникати одноманітності комунікацій і робить контент ближчим та цікавішим для різних сегментів аудиторії. Така різноманітність дозволяє брендам адаптуватися до швидких змін цифрового середовища, експериментувати з форматами та підтримувати актуальність свого іміджу.

І найголовніше для будь-якого підприємства – це покращення бізнес-результатів. UGC стає дієвим інструментом для зростання ключових маркетингових показників. Використання користувацького контенту допомагає збільшувати відвідуваність сайтів і сторінок у соцмережах, підвищувати конверсії, стимулювати повторні покупки та зрештою забезпечувати стабільне зростання обсягів продажів. Бренди, що системно впроваджують UGC-стратегії, не лише посилюють довіру споживачів, а й отримують конкурентну перевагу завдяки автентичній комунікації.

Підсумовуючи, UGC став важливим інструментом сучасного маркетингу, який дозволяє брендам ефективно взаємодіяти з аудиторією, підтримувати її активність та зміцнювати позиції на ринку. Його застосування демонструє високий потенціал для підвищення ефективності цифрових комунікацій та досягнення бізнес-цілей у різних галузях і на різних ринках. У перспективі користувацький контент і надалі залишатиметься ключовим елементом стратегій брендів, які прагнуть будувати довготривалі відносини зі споживачами на основі довіри, відкритості та реального досвіду.

Список використаних джерел:

1. І. М. Труніна, О. В. Мороз, М. Ю. Білик. Інформаційно-комунікаційні технології як драйвер розвитку сучасного бізнесу та економіки. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*, 2025, Том 24 № 1(59). С. 26-39. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(59).327130 (дата звернення: 29.09.2025).

2. User-Generated Content (UGC) Marketing Market. *Dimension Market Research.* URL: https://dimensionmarketresearch.com/report/user-generated-content-marketing-market/ (date of access: 29.09.2025).

3. 2025 Consumer Research Report. *Salsify.* URL: https://www.salsify.com/resources/report/2025-consumer-research?hsCtaTracking=4ab92169-889d-496c-af37-a2ba0d65c9be|83a58065-c290-4a5e-9947-b26cf5402c32#form (date of access: 29.09.2025).

4. Контент, що найкраще просуває ваш бізнес: 4 яскраві приклади UGC. *Genius.Space.* URL: https://genius.space/lab/kontent-shho-najkrashhe-prosuvaye-vash-biznes-4-yaskravi-prikladi-ugc/ (дата звернення: 01.10.2025).

5. Лоткова Д. Як інфлюенс-маркетинг і UGC допомагають брендам рости: кейс Prostor і Kukurudza. *KUKURUDZA.* URL: https://kukurudza.com/blog/yak-zakryvaty-czili-biznesu-cherez-inflyuens-marketyng-ta-ugc/ (дата звернення: 01.10.2025).

КЛИШТА ДЕНИС, здобувач вищої освіти.
СКРИГУН НАТАЛІЯ, к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ: ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У сучасному світі цифрова трансформація стає рушійним фактором не тільки для вдосконалення маркетингових комунікацій, а й для формування стратегій сталого розвитку підприємств. Переходячи на інші цифрові платформи, компанії спроможні гармонізувати економічні, соціальні, а також екологічні цілі, що в свою чергу відкриває нові горизонти як для розвитку бізнесу, так і для підтримки сталих ініціатив [5]. Цифровий маркетинг дозволяє підприємствам забезпечити свою конкурентоспроможність через інтеграцію таких інструментів, як соціальні мережі, CRM-системи, чат-боти та інші інструменти аналітики даних. Вони сприяють прозорості звітності компанії, особливо щодо екологічних і соціальних показників, що в свою чергу є важливим елементом довіри для сучасного споживача. CRM-системи дозволяють підприємствам збирати та аналізувати дані про клієнтів, що дає змогу підсилити персоналізовану взаємодію. Чат-боти спрощують комунікацію з користувачами, зменшуючи витрати та покращуючи обслуговування. Соціальні мережі беруть на себе роль каналів інформування про сталості ініціатив бізнесу, особливо серед юної аудиторії.

Сучасні технології, такі як Інтернет речей (IoT), блокчейн та штучний інтелект (AI) кардинально перетворюють «зелений» маркетинг. IoT дає можливість відстежувати логістику та екологічний слід продуктів і реальному часі. Блокйчен здатен забезпечувати прозорість ланцюжків постачання, в той час як AI підвищує точність таргетингу, автоматизує рекомендації, персоналізує контент та оптимізує взаємодію з клієнтами. DataOPS (підхід до управління даними і аналітикою) допомагає підприємствам інтегрувати аналітичні можливості в процес цифрової трансформації, і, як наслідок, підвищити операційну ефективність і відкрити нові бізнес-моделі [3]. Ключовими трендами на сьогоднішній день є: персоналізація маркетингу, омніканальні стратегії, прогнозна аналітика і створення безперервного досвіду клієнта. Такі підходи дають змогу бізнесу бути більш гнучкими та швидко адаптуватись до змін ринкового середовища. Застосування цифрових технологій у маркетингу формує довгострокову лояльність клієнта та конкурентні переваги. Маркетинг сталого розвитку не тільки відповідає етичним стандартам, але й стає важливою складовою бізнес-стратегії, котра будує імідж та сприяє стійкому зростанню. [5]

Цифрова трансформація у маркетингу охоплює три ключові перспективи: клієнти, процеси та внутрішніх співробітників, які, в свою чергу, потребують нових компетенцій та культурних змін в організації. Окрім цього, підхід до цифрової трансформації як до інноваційної бізнес-архітектури важливий для досягання стратегічної синергії: одночасне поєднання гнучкості, технологічної інтеграції та чіткої орієнтації на результат [1]. Стратегічно оформлені цифрові

маркетингові компанії, особливо через персоналізацію, етичний брендинг та співпрацю з інфлюенсарами, сприяють формуванню відповідального споживання. Це не тільки реклама, а ще й засіб формування довіри та глибоких зв'язків із клієнтами.

Нещодавно з'явився новий тренд – «Vibe Marketing». Він починається не з даних, а з емоцій, настрою або культурного контексту. AI забезпечує миттєву реалізацію ідей, розмиваючи межу між задумом і його виконанням. Це в свою чергу створює свободу творчості та дає змогу людям без технічного бекграунду розробляти ефективні кампанії. AI-персоналізація виходить на новий рівень – від індивідуальних рекомендацій до віртуальних асистентів, які здатні вести себе природньо, торкаються емоцій аудиторії і не виглядають механічно [2].

Також зростає значимість віртуальної та доповненої реальності, дозволяючи споживачам «приміряти» продукт чи відчути досвід, ніби він вже справжній, що особливо актуально для ритейлу та брендів. Головна мета цього виду маркетингу – показати продукт, занурити клієнта у світ бренду, зробити його учасником, а не залишати його пасивним спостерігачем. AR здатен накладати цифрові об'єкти на реальний світ; VR – створює повністю віртуальне середовище, при чому не завжди основане на реальному світі. Таким чином, ці інструменти дозволяють залучати клієнтів та суттєво підвищувати рівень довіри бренду. IT-сектор є дуже важливим у маркетингу: компанії вже сьогодні починають оптимізувати ланцюги, використовувати «зелені» дата-центри та планувати IT-інвестиції з екологічним прицілом. Сучасні компанії активно інтегрують метрики сталості у свої цифрові маркетингові стратегії. Це свідчить про те, що ефективність реклами вимірюється не лише за прибутком чи охопленням, а й за такими критеріями, як зменшення вуглецевого сліду, вплив на громади та внесок у соціальні ініціативи.

Список використаних джерел:

1. Cioppi M., Curina I., Francioni B., Savelli E. (2023) Digital transformation and marketing: a systematic and thematic literature review. *Italian Journal of Marketing*, vol. 2023, pp. 208-223. DOI: https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2

2. Goldenberg J. (2025) Vibe Marketing: The Power of Emotion in a Noisy World. Toronto: self-published, 71 p.

3. Kumar S, Sharma C, Mishra M. K, Sharma S, Bhardwaj V. (2025) Smart, sustainable, and green: the digital transformation of green-markteing. *Discover Sustainability*, vol. 6, pp. 3-10. DOI: https://doi.org/10.1007/s43621-025-01242-5

4. Silvestru C. I., Ifrim A. M., Oncioiu I. H., Lupescu E. (2021) AR & VR Marketing: when and where? *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, vol. 15(1), pp. 665-669. DOI: https://doi.org/10.2478/picbe-2021-0062

5. Приймак Н. С., Голобородько Т. В. Цифровий маркетинг як інструмент формування та реалізації концепції маркетингу сталого розвитку. *Економічні науки.* 2025. №2. С. 30-35. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4819-2024-81-2-29-38

КОВАЛЬОВА АЛЬОНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – КУЧМІЙОВА ТЕТЯНА, к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ МАРКЕТИНГУ

Сьогодні економічне середовище було докорінно змінено за допомогою цифрових технологій. Вони внесли вагомі зміни в більшість бізнес-процесів, допомогли збирати й обробляти більше економічної інформації, заощаджуючи витрати на це, відкрили нові можливості [4, с. 68].

За рахунок цього відбулася й цифрова трансформація маркетингу, класичні методи та підходи було заміненно на нові, сучасні. Відбулася повна цифровізація, де всі етапи маркетингу (від аналізу, і аж до продажів) почали відбуватися в онлайн середовищі.

Цифрова трансформація допомогла підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, стимулювати збут продукції, адаптувати підприємства до нового та за допомогою цього збільшити свої статки. Сьогодні, у сучасних умовах ведення бізнесу, цифровий маркетинг – є ключовим інструментом впливу на споживача. Тож ігнорувати цифрові трансформації в сфері маркетингу прирівнюється до втрати успішного бізнесу.

Питання цифрової трансформації маркетингу активно досліджували як українські, так і зарубіжні науковці, зокрема А. Охріменко, М. Босовська, Л. Бовшта та інші. Вони наголошують, що в умовах воєнного стану українська економіка ще інтенсивніше інтегрує цифрові технології у взаємодію зі споживачами, державними інституціями та бізнес-середовищем. Це проявляється не лише у вдосконаленні комунікацій, а й у перенесенні корпоративних цінностей у стратегії маркетингових відносин [1, с. 55].

Цифрова трансформація – це не тільки впровадження сучасних технологій в бізнес-процеси, а й формування нової корпоративної культури, що змінює підходи до управління, комунікацій та контролю.

На сучасному етапі розвитку бізнесу традиційні методи маркетингу поступово втрачають свою дієвість, натомість цифрові технології перетворюються на провідний інструмент впливу. Вони настільки глибоко інтегруються в маркетингову діяльність, що вже найближчим часом стануть загальноприйнятим стандартом для будь-якого підприємства. У науковій та практичній площині поширюються нові категорії, такі як «цифровий маркетинг», «діджитал-маркетинг», «електронний маркетинг», які в узагальненому вигляді відображають пошук сучасних стратегій взаємодії зі споживачами. Йдеться про активне використання цифрових каналів комунікації, аналіз поведінки клієнтів та їхньої реакції на товари чи послуги. Таким чином, еволюція маркетингових підходів зумовлена трансформаціями технологічного середовища, змінами у соціальних взаємодіях та зростанням мобільності, що відкриває для бізнесу нові перспективи як у віртуальному, так і в реальному просторі (рис. 1).



Рис. 1. Трансформація маркетингу

Джерело: побудовано автором.

Перехід від традиційних підходів до цифрового маркетингу зумовив активне впровадження новітніх інструментів, розроблених фахівцями у сфері сучасних технологій. Вони орієнтовані як на потреби окремих бізнес-структур, так і на широку аудиторію користувачів. Саме ці інструменти стали основою формування нового, цифрового формату маркетингової діяльності. Основними інструментами нового, цифрового маркетингу є:

- маркетинг у соціальних мережах (SMM);
- пошукова оптимізація сайтів (SEO);
- реклама з «оплатою за клік»;
- контент-маркетинг;
- пошуковий маркетинг (SEM);
- програмне забезпечення;
- контекстна реклама;
- SMO (social media optimization);
- вірусний маркетинг [3, с. 6].

Хоча значна частина інструментів цифрового маркетингу є відкритою та доступною для використання, їхнє застосування потребує ретельного відбору та грамотного поєднання. Лише комплексний підхід дає змогу забезпечити їх максимальну ефективність та досягнення поставлених тактичних завдань:

- моніторинг змін у поведінці споживачів та їх купівельної спроможності на основі даних про дії користувачів, що у цифровому середовищі стають доступними маркетологам і менеджерам у режимі реального часу;
- налагодження безперервної двосторонньої персоналізованої комунікації з кожним клієнтом;
- автоматизоване опрацювання й упорядкування інформації, отриманої під час попередніх взаємодій зі споживачами, а також здійснення аналізу маркетингової активності конкурентів [2, с. 85].

Серед інструментів цифрового маркетингу особливу роль відіграють соціальні мережі, які стали ключовим середовищем взаємодії бізнесу зі споживачами. Вони поєднують у собі можливості просування продукції, проведення аналітики та отримання зворотного зв'язку в реальному часі, що робить їх універсальним каналом комунікації.

Важливим складником цифрового середовища також є мобільний маркетинг, динамічний розвиток якого зумовлений глобальним поширенням мобільних пристроїв, кількість яких уже перевищує чисельність населення планети. Використання мобільних додатків і спеціалізованого програмного забезпечення розширює можливості бізнесу у сфері персоналізованої взаємодії з клієнтами. Водночас мобільний маркетинг становить лише одну з частин цифрового маркетингу, адже він охоплює набагато ширший спектр інструментів і стратегій, що забезпечують комплексний підхід до формування сучасних маркетингових відносин.

Динамічний розвиток цифрових технологій являє собою контекст, що обумовлює важливість розуміння сучасних, основних тенденцій цифрового маркетингу, таких як: голосовий пошук, чат-боти, гейміфікація, онлайн заходи, покупки через соціальні мережі, пошук з нульовим кліком та штучний інтелект [5, с. 83].

Отже, цифрова трансформація повністю та безповоротно змінила підходи до маркетингу, перетворивши його з класичного (традиційного) на цифровий, гнучкий, персоналізований, технологічно розвинений. За допомогою впровадженню сучасних інструментів, таких як пошукова оптимізація, соціальні мережі, мобільний маркетинг, штучний інтелект, з'явилося багато нових можливостей для ведення ефективного бізнесу. Підприємствам необхідно постійно відслідковувати появу нових цифрових технологій та адаптуватися до них при веденні своєї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. Scientia fructuosa. 2022. No 4 (144). С. 52–71. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04 (дата звернення: 28.09.2023).

2. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2022. No 2. С. 81–87. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.81 (дата звернення: 28.09.2023).

3. Лошенюк О. В., Волченко Є. О., Березовська В. О. Роль digital-маркетингу в просуванні товарів та послуг: нові можливості та виклики на тлі масштабної військової агресії. Академічні візії. 2023. No 20. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8038582 (дата звернення: 28.09.2023).

4. Кучмійова Т. С. Вплив цифрових технологій на сучасне суспільство: трансформаційні аспекти. Modern Economics. 2023. № 41(2023). С. 67-72. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-10.

5. Руденко М. В., Кирилюк Є. М., ХуторнаМ. Е. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. No 5–6 (294–295). С. 80–87. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87 (дата звернення: 28.09.2023).

KOHUT MARYANA, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
of Department of International Economic Relations and Marketing
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv, Dublyany

NEXT-GENERATION INFLUENCER MARKETING

The rapid growth of social media and changing consumer behavior have led to the evolution of influencer marketing. While stars with millions of followers used to be key, today micro- and nano-influencers, opinion leaders in niche communities, and content creators with a high level of audience trust are increasingly important. Their authenticity and engagement are becoming critical for brands, especially in an environment of advertising overload and growing consumer skepticism.

Modern influencer marketing is based on a combination of authenticity and targeting precision. Micro-influencers form close contact with their community, which provides a higher level of interaction and trust compared to traditional media. Niche audiences are in the spotlight, in particular: environmental initiatives, local brands, technology startups, creative industries. New platforms such as TikTok, YouTube Shorts, Twitch, BeReal, podcasts play an important role, where young people perceive content more naturally and actively participate in discussions.

The combination of influencer marketing with ESG principles is also becoming a trend. Brands are increasingly attracting opinion leaders to promote social and environmental initiatives, emphasizing their own responsibility. In parallel, the direction of virtual influencers created using artificial intelligence is developing, which opens up new opportunities for creative campaigns, but at the same time raises ethical questions about the transparency of communications.

These approaches are particularly promising for Ukrainian brands. They allow them to work with local communities, support cultural and social projects, and create the image of modern and open-minded companies, even with limited budgets.

Micro-influencers (approximately 10,000–100,000 followers) and nano-influencers (up to 10,000 followers) consistently demonstrate higher levels of engagement with their audience compared to macro- and mega-influencers. This is because their followers perceive content as more personal and trust recommendations, as influencers maintain close contact with their community, frequently respond to comments, and do not appear “unreachable.” For brands, this means higher engagement rates, more organic discussions, and, as a result, better conversions at lower collaboration costs. Research shows that campaigns with micro- and nano-influencers provide a more authentic perception of advertising messages and contribute to the formation of long-term consumer loyalty, which is especially valuable in conditions of user overload with commercial advertising [1].

The practice of cooperation between international brands Daniel Wellington, CeraVe and Lush Cosmetics has shown the effectiveness of involving nano-influencers as a tool for promoting products and building loyalty. Within the framework of campaigns, companies relied on small but close-knit communities, where each recommendation was perceived as personal advice, rather than as

commercial advertising. This approach provided a significantly higher level of interaction compared to traditional macro-influencers, as well as a more favorable cost-benefit ratio. Nano-influencers actively maintained a dialogue with subscribers, responded to comments, shared their own experience using products, which created the effect of a "friendly recommendation" and helped increase trust in the brand. For companies, this meant not only an increase in sales, but also a long-term strengthening of their reputation and the formation of a stable community of supporters [2].

Despite the growing popularity of influencer marketing, brands face a number of risks, among which the so-called influencer fraud is particularly dangerous. Influencer fraud is such fraudulent practices associated with audience manipulation or falsification of engagement indicators. Studies show that some influencers buy followers or use bots to artificially increase likes and comments, creating the illusion of high reach and activity. Such actions lead to distortion of the real effectiveness of campaigns, loss of marketing budgets and, most importantly, undermine consumer trust in a brand that cooperates with an unscrupulous opinion leader. To prevent these risks, companies should implement strict partner selection procedures: verifying the authenticity of followers, analyzing the dynamics of audience growth, using specialized analytical platforms to monitor engagement rates and identify suspicious behavior patterns. Only a systematic approach to checking influencer metrics and reputation can reduce the risk of fraud and protect the brand from reputational damage [3].

Thus, next-generation influencer marketing proves the effectiveness of working with micro- and nano-influencers, who, thanks to their authenticity and close contact with niche communities, provide higher trust, engagement, and better ROI. At the same time, the risk of fraud (buying followers, falsifying metrics) increases, which requires careful selection of partners, analytics, and constant monitoring of indicators to preserve the reputation of brands.

References

1. When it comes to influencers, smaller can be better [Електронний ресурс] // Harvard Business Review. – 2024. – Режим доступу: https://hbr.org/2024/09/when-it-comes-to-influencers-smaller-can-be-better (дата звернення: 28.09.2025).

2. The rise of nano-influencers in digital consumer landscape [Електронний ресурс] // Francis Academic Press. – 2024. – Режим доступу: https://francis-press.com/uploads/papers/xKQXCcCIi0MyLQeazKLXMSIMvaXO7MbiQv4optQO.pdf (дата звернення: 28.09.2025).

3. Influencer marketing 2.0: The rise of nano-influencers in digital consumer landscape [Електронний ресурс] // ResearchGate. – 2024. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/394464355_Influencer_Marketing_20_The_Rise_of_Nano-Influencers_in_Digital_Consumer_Landscape (дата звернення: 28.09.2025).

КОНОТОПЧИК ЮЛІАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ХУРДЕЙ ВІКТОРІЯ**, к.е.н., доцент,
завідувач кафедри маркетингу,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ: ТЕНДЕНЦІЇ, ІНСТРУМЕНТИ, ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Сфера маркетингу нині знаходиться в стані інтенсивної трансформації. Це зумовлено всесвітніми змінами – технологічним поступом, пандемією, а згодом – і війною, – які радикально впливають на поведінку споживачів, умови ведення бізнесу й методи комунікації. В Україні ці процеси проявилися особливо яскраво, оскільки компанії були змушені оперативно пристосовуватись до нових реалій, шукати креативні рішення і впроваджувати інструменти, які ще нещодавно розглядалися лише як допоміжні або майбутні на міжнародному рівні.

Ключовою тенденцією, що формує сучасний маркетинг в Україні, – зростаюча роль цифрових каналів. Онлайн-продажі, активність у соціальних мережах, контент-маркетинг, e-mail маркетинг, SMM, SEO та інші інструменти інтернет-маркетингу стають не просто «додатком», а головним способом взаємодії з клієнтами. Ці висновки підтверджує дослідження «Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти», у якому серед найактуальніших засобів виділяються власні веб-сайти, інтернет-реклама, мобільний маркетинг, чат-боти, персоналізований та відео-контент, гейміфікація, використання AR/VR, геофенсинг [1].

Адаптивність та гнучкість стратегій мають особливе значення. З огляду на постійні коливання зовнішнього середовища – політичні, соціальні, економічні – компанії змушені оперативно реагувати, корегувати свої стратегії та знаходити нові шляхи взаємодії з клієнтами. Таке відображається не тільки в застосуванні нових засобів, а й у самих підходах: зокрема, підвищується значення комунікації, довіри та відповідальності брендів.

Серед поточних тенденцій, що швидко набирають популярності та не можуть залишитись поза увагою підприємств, – впровадження штучного інтелекту і генеративних моделей. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати буденні процеси, створювати персоналізований контент, передбачати дії споживачів і ефективно розподіляти рекламні бюджети. Ще одна важлива тенденція – сталий розвиток (sustainability) і екологічні стандарти (ESG), підвищена значимість інклюзивності, а також вплив брендів не лише на продажі, а й на соціальний і екологічний контекст [2].

Додатково, ще одна актуальна тенденція – це злиття традиційних каналів з новітніми форматами. Так, до прикладу, телебачення поєднується зі стрімінговими сервісами, офлайн-реклама – з цифровою, а прямі трансляції слугують інструментом інтерактивного залучення. Сучасні медіа-формати, креативний підхід у рекламі та емоційно насичений контент стають ключовими у боротьбі за увагу аудиторії [3].

Щодо інструментів маркетингу, вони еволюціонують у відповідності до актуальних тенденцій та часто представляють собою поєднання різних технологій і підходів. Серед засобів, що вже активно використовуються або швидко набирають оберти, можна виділити: соціальні мережі як канали просування, розсилки електронною поштою, мобільний маркетинг, чат-боти, автоматизацію маркетингових процесів, аналітику даних, персоналізацію, SEO, контент-маркетинг, відео-формати, інтерактивний і візуальний контент, AR/VR.

У спеціальному дослідженні інструментів інтернет-маркетингу в Україні також окреслено такі напрямки: геофенсінг, голосовий пошук, гейміфікацію [1].

Основним засобом комунікації перетворюються бренд-повісті, розповідання історій, лідери думок (інфлюенсери), які здатні подолати недовіру та встановити емоційний зв'язок із споживачем. У воєнний та кризовий період це має особливе значення: бренди, які вміють підтримати суспільство, залишатися прозорими і реагувати на емоційні потреби людей, зазвичай здобувають більшу лояльність та довіру.

Значущими залишаються засоби контролю й аналітики. Інформація про споживачів, їхню поведінку, реакції на маркетингові повідомлення та ефективність каналів – все це дозволяє коригувати маркетингову стратегію в режимі реального часу. Застосування різних метрик, A/B-тестування, аналізу соцмереж, інструментів Big Data – вже входить до щоденної практики багатьох компаній. У дослідженнях, присвячених сучасним маркетинговим інструментам, підкреслюється, що ті компанії, які вміло використовують аналітику та цифрові інструменти, мають переваги у швидкості прийняття рішень і оптимізації витрат [1].

Перспективи розвитку маркетингу в Україні та у світі можна простежити у кількох ключових напрямках:

1. Поглиблена персоналізація. Не лише традиційна сегментація за віком, статтю чи доходом, а й застосування даних про поведінку, інтереси та історію взаємодії, щоб споживач відчув, що бренд «знає» його індивідуально;

2. Розвиток технологій AR/VR, доповненої реальності, віртуальних просторів і метавсесвітів, які відкривають нові можливості контакту зі споживачами, особливо у сферах розваг, культури, нерухомості та дизайну;

3. Ще ширша інтеграція штучного інтелекту, не лише як допоміжного інструменту, а й як складової продуктових чи сервісних пропозицій (наприклад, чат-боти, системи рекомендацій, віртуальні консультанти);

4. Підвищення усвідомленості та дотримання етичних стандартів: екологічність, стійкість, соціальна відповідальність брендів, прозорість у зборі та використанні даних, захист приватності. Сучасний споживач все частіше оцінює не лише якість товару, а й етичність поведінки бренду;

5. Омніканальність: створення уніфікованого досвіду користувача через усі точки контакту – офлайн і онлайн, соціальні мережі, мобільні додатки, фізичні магазини. Повна взаємодія цих каналів стає важливою конкурентною перевагою;

6. Нові креативні формати, контент і спосіб взаємодії: відео, прямі трансляції, інфлюенсери, інтерактивні елементи, ігри, залучення користувачів до створення контенту (co-creation).

Проте перед нами стоять і труднощі. Найсерйознішою з них є дефіцит ресурсів у багатьох компаній – фінансових, кадрових, технологічних. Доступні, не дорогі інструменти впроваджуються швидко, тоді як більш складні рішення вимагають значних інвестицій, навчання персоналу та створення інфраструктури. Інша проблема – юридичні обмеження, питання захисту персональної інформації, авторських прав та дотримання етичних норм. Третє – цифровий розрив: не всі споживачі мають рівний доступ до мережі інтернет та цифрових технологій. Четверте – наслідки війни, які можуть впливати на ланцюги поставок, безпеку, стабільність бізнес-середовища та можливість довгострокового планування.

Підсумовуючи, варто зазначити, що сучасний маркетинг вже не лише традиційний засіб просування товарів і послуг, а вийшов у ролі багатогранної системи, що формує цінності, створює сенси та налагоджує довгострокові взаємини між бізнесом і суспільством. Його сутність полягає у вмінні швидко реагувати на актуальні виклики, знаходити оригінальні рішення та застосовувати гнучкі комунікаційні підходи. Сьогодні маркетинг впливає не лише на комерційний успіх компаній, а й на соціальну довіру, стабільність репутації та внесок у економічний розвиток. Перспективи його розвитку в Україні безпосередньо пов'язані з цифровою трансформацією, впровадженням штучного інтелекту, розширенням аналітики даних і персоналізації, поширенням технологій AR/VR, а також посиленням ролі соціальної відповідальності та етичних норм. Компанії, які зможуть поєднати технологічні інновації з гуманістичними цінностями, отримають суттєву конкурентну перевагу як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. У цьому контексті сучасний маркетинг стає драйвером не лише економічного, а й суспільного прогресу, оскільки сприяє формуванню свідомого споживання, розвитку стійких практик та створенню екосистем, де цінність бренду оцінюється не лише прибутком, а й довірою, лояльністю та впливом на майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Родіонов С.О. Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти. 2022. URL: https://surl.li/dzybvi (дата звернення 20.09.2025)
2. 10 маркетингових трендів 2025 року. URL: https://surl.li/snqtte (дата звернення 20.09.2025)
3. Олініченко К.С, Чміль Г.Л, Бубенець І.Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. 2024. URL: https://surl.lu/htlxdb (дата звернення 22.09.2025)

КОРЖУК ВІКТОРІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник — **КОРЮГІН АНДРІЙ,** к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ НА РИНКУ СПОЖИВЧИХ ТОВАРІВ УКРАЇНИ

У сучасних умовах економічного розвитку України, що характеризуються високим рівнем конкуренції, необхідністю підтримки вітчизняного виробництва та цифровізацією комунікацій, важливого значення набуває ефективне використання засобів стимулювання збуту на ринку споживчих товарів. Традиційні форми реклами втрачають ефективність, адже споживач стає більш вибагливим і реагує насамперед на конкретні вигоди, знижки чи додаткову цінність товару. Саме тому підприємства активно використовують маркетингові інструменти короткострокової дії, спрямовані на збільшення обсягів продажів і формування лояльності споживачів.

Питання визначення сутності стимулювання збуту займає центральне місце в сучасній маркетинговій теорії. У наукових працях українських дослідників простежується різноманітність підходів до трактування цього поняття, що зумовлено багатогранністю його функцій та інструментів.

На думку Сокол П.М. та Мовчан А.О. [1], стимулювання збуту – це сукупність короткострокових заходів, спрямованих на активізацію покупців і посередників, з метою забезпечення швидкого зростання обсягів продажу та підвищення прибутковості підприємства. Автори підкреслюють, що головною ознакою таких заходів є їх тимчасовий характер і безпосередній вплив на поведінку споживача, оскільки саме короткочасний стимул спонукає його прийняти рішення про покупку. Таким чином, ці дослідники акцентують увагу на прикладному, оперативному аспекті стимулювання збуту, що дозволяє швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку.

Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. та Сотула В.В. [2] у своїй праці розглядають стимулювання збуту більш комплексно підкреслюють його, як важливий інструмент управління збутовою діяльністю підприємства, який поєднує економічні, психологічні та комунікаційні методи впливу на цільову аудиторію. На їхню думку, ефективне стимулювання збуту не обмежується короткостроковими акціями чи знижками, а має бути частиною стратегічної системи маркетингових комунікацій, що формує довготривалі відносини з клієнтами. Такий підхід дозволяє не лише збільшити обсяги реалізації, а й підвищити рівень довіри та лояльності споживачів.

Водночас Приймаченко А.Б. і Руда Т.В. [3] акцентують увагу на інноваційних аспектах стимулювання, зазначаючи, що в сучасних умовах це має базуватися на інтеграції традиційних і цифрових інструментів. Автори зазначають, що лише гармонійне поєднання таких засобів – знижок, програм лояльності, промоакцій, з одного боку, та онлайн-комунікацій, соціальних

мереж, електронних платформ – з іншого, створює передумови для підвищення впізнаваності бренду, його конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу.

Отже, при аналізі зазначених підходів, можна зробити висновок, що стимулювання збуту – це система короткострокових, але стратегічно узгоджених заходів економічного, психологічного та інформаційного впливу, спрямованих на підвищення купівельної активності споживачів, зміцнення позицій підприємства на ринку й оптимізацію збутової політики.

За результатами узагальнення теоретичних підходів виокремлено ключові типи засобів стимулювання збуту, що різняться за своїм змістом і сферою застосування. Відповідну класифікацію наведено нижче в табл. 1.

Таблиця 1 - Різновиди засобів стимулювання збуту та їх характеристика

Тип стимулювання	Приклади заходів	Мета та застосування
Цінові стимули	Знижки, акції, промокоди, кешбек	Швидке збільшення обсягів продажів, розпродаж залишків, привернення уваги до товару
Натуральні (матеріальні) стимули	Подарунки, додаткові одиниці товару, спеціальне упакування, зразки	Підвищення відчутної цінності продукції, формування позитивного сприйняття бренду
Інформаційно-емоційні стимули	Конкурси, розіграші, дегустації, демонстрації, тематичні акції	Формування позитивного досвіду споживання, залучення нових клієнтів
Діджитал-інструменти	Програми лояльності, електронні купони, мобільні додатки, персоналізовані пропозиції, розсилки	Утримання постійних клієнтів, аналіз споживчої поведінки, зростання повторних покупок
BTL-активності	Промоакції в місцях продажу, мерчандайзинг, брендові івенти, співпраця з блогерами	Підвищення впізнаваності бренду, посилення емоційного контакту з аудиторією

Джерело: сформовано автором на основі [1;2;3]

Як видно з табл. 1, система стимулювання збуту охоплює як традиційні (цінові, матеріальні, BTL-заходи), так і сучасні цифрові інструменти. Найбільшого поширення в діяльності українських підприємств набули цінові стимули та діджитал-інструменти, оскільки вони забезпечують швидкий відгук споживачів і не потребують значних фінансових витрат.

У сучасних умовах українські підприємства активно використовують різноманітні засоби стимулювання збуту, поєднуючи цінові, емоційні та цифрові інструменти.

АТБ-Маркет нині є одним із лідерів роздрібної торгівлі в Україні. Підприємство активно застосовує цінові стимули: проводить регулярні акції, які позначаються помітними оранжевими цінниками, що одразу привертають увагу покупців. Ефективним є й використання психологічного ціноутворення – більшість цін закінчуються на «9», що створює відчуття вигідної пропозиції. Акції мають обмежений термін дії, тому стимулюють швидке прийняття

рішення про покупку. Крім того, діє програма лояльності «Картка АТБ», яка сприяє утриманню постійних клієнтів [4].

Сільпо-Фуд використовує бонусну програму «Власний рахунок», що дозволяє покупцям накопичувати бали за покупки. Окрім матеріальних заохочень, мережа вирізняється емоційним компонентом стимулювання збуту, який спостерігається у власній тематиці та стилі оформлення кожного магазину, що формує позитивні враження від відвідування та лояльність клієнтів [4].

Мережа магазинів «Аврора» позиціонує себе як магазин доступних цін. Основний акцент на ціновому стимулюванні – постійній політиці низьких цін і частих акціях типу «1+1=3». Такий підхід орієнтований на масовий сегмент покупців і формує сприйняття бренду як економного та зручного [4].

Rozetka застосовує широкий спектр цифрових інструментів стимулювання: промокоди, кешбек, безкоштовну доставку та святкові розпродажі. Гнучка система акцій і можливість перевірити товар перед оплатою – підвищують довіру клієнтів і зміцнюють репутацію бренду як надійного онлайн-ритейлера [4].

Також, варто зазначити про державну програму «Національний кешбек», яка передбачає повернення частини коштів (10%) за придбання товарів українського виробництва. Така ініціатива не лише підтримує вітчизняних виробників, а й формує у споживачів позитивне ставлення до національних брендів. Практичний досвід показує, що покупці охоче обирають продукцію, яка бере участь у цій програмі, що свідчить про її ефективність [5].

Отже, стимулювання збуту є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку споживчих товарів України. Поєднання цінових, емоційних і цифрових методів впливу забезпечує не лише зростання продажів, а й формування довгострокової лояльності споживачів. Ефективне використання засобів стимулювання збуту забезпечує розвиток вітчизняних підприємств, підтримці національного виробника та підвищенню довіри до українських брендів.

Список використаних джерел:

1. Сокол П.М., Мовчан А.О. Особливості стимулювання збуту на торгівельному підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 65. С.78-82. URL: https://doi.org/10.32843/bses.65-12

2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8

3. Приймаченко А.Б., Руда Т. В. Сучасні інструменти просування товару, стимулювання збуту. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів IV Міжнар. науково-практ. екон. форуму, м. Хмельницький, 5-7 груд. 2024 р. Хмельницький, 2025. С. 58-61.

4. Косар Н.С., Демко М.Я., Сенів Л.О. Дослідження стану і перспектив розвитку роздрібної торгівлі України та її суб'єктів. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 380–391. URL: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-380-391

5. Національний кешбек. URL: https://madeinukraine.gov.ua/ national-cashback

КОРОБЕЙНИКОВА ДАРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МІЩЕНКО ДМИТРО**, д.держ.упр., професор,
професор кафедри маркетингу,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний ринок вимагає від підприємств підвищеної гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Ефективність бізнесу значною мірою визначається здатністю поєднувати маркетингові стратегії з логістичними рішеннями. Управління маркетингово-логістичною діяльністю є основою комплексного підходу до забезпечення безперервності потокових процесів та досягнення високого рівня задоволення споживачів.

Маркетингова складова управління передбачає: аналіз ринкової кон'юнктури; сегментацію та позиціонування продукції; формування цінової та збутової політики; управління комунікаціями зі споживачами.

Логістична складова охоплює: планування та організацію постачання ресурсів; управління запасами і складами; транспортування та дистрибуцію; оптимізацію витрат і часових витрат.

Інтеграція маркетингових і логістичних функцій дозволяє:

- формувати клієнтоорієнтовані бізнес-моделі;
- знижувати загальні витрати шляхом узгодження планів виробництва, постачання та збуту;
- підвищувати якість обслуговування завдяки своєчасній доставці продукції;
- забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Під впливом маркетингу відбувається модифікація завдань внутрішньо-фірмового управління та внутрішньо-корпоративного планування логістичної діяльності підприємства. Зниження витрат реалізації маркетингово-логістичної стратегії є одним з найдоступніших резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства [1,3].

Важливим чинником формування та підтримки конкурентоспроможності бізнесу є його маркетингово-логістична система, що обумовлено тим, що саме маркетингова логістика здійснює вплив на економічну ефективність роботи підприємства на ринку та посідає провідне місце у процесі стратегічного планування. Завдяки застосуванню маркетингової логістики можна досягти покращення здійснення маркетингових функцій та завдань за рахунок скорочення витрат та вдосконалення організації планової діяльності в межах бізнесу. Незважаючи на те, що маркетинг та логістика працюють як складні самостійні системи, не слід забувати, що стратегію підприємства формує маркетинг, а стратегію товароруху саме логістика, вона також приймає участь у розробленні стратегії підприємства на етапі оцінювання та відбору джерел матеріальних ресурсів, виборі ринків і каналів збуту. В той же час маркетинг, приймає участь у визначенні стратегії товароруху [2].

Маркетингова логістика являє собою систему управлінських рішень, що

спрямовано на задоволення потреб споживачів з метою досягнення стійких конкурентних переваг за рахунок зростання ефективності роботи на ринку завдяки більш оптимальному та раціональному формуванню економічних потоків. Вона передбачає системний підхід до здійснення як маркетингових, так і логістичних процесів у ході ринкової діяльності[4].

Інтеграція маркетингу та логістики створює передумови для формування збалансованої системи, що характеризується такими ознаками:

− взаємозалежне прогнозування продажів, планування закупівель і управління складськими залишками (узгоджені дії відділів маркетингу, продажів, закупівель і логістики);

− здійснення аналізу чинників від яких залежить коректність результатів планової роботи;

− формування професійної команди виконавців та підтримання корпоративного духу у підрозділах, що разом працюють;

− впровадження сучасних інформаційних технологій у бізнес-процеси та відмова від їх диференціації на більш та менш важливі до рівноправної взаємодії.

Все більшу роль отримують діджитал технології управління маркетингово-логістичною діяльністю, такі як CRM-системи, ERP-рішення, системи управління ланцюгами постачань (SCM), технології Big Data та IoT.

Управління маркетингово-логістичною діяльністю є ключовим чинником підвищення ефективності підприємства та його конкурентоспроможності. Комплексний підхід до інтеграції маркетингу і логістики сприяє зниженню витрат, підвищенню рівня задоволеності споживачів та формуванню довгострокових переваг на ринку. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка моделей цифрової інтеграції маркетингових і логістичних процесів

Список використаних джерел

1. Бачинський Г. П. Концепція маркетингової логістики. *Проблеми сучасної економіки*. 2008. № 4 (28). С. 289–293.

2. Дронова Т.С., Хурдей В.Д., Міщенко Д.А. Штучний інтелект в маркетингових стратегіях логістичних компаній. *Економічний простір.* 2025, № 199. С. 32-38. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.32-38

3. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Видавництво ЛНУ ім. І. Франка. 2020. 448 с.

4. Федоренко О.М. Вдосконалення процесів управління маркетингово-логістичною діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій ринкового розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. С. 124-129. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-20

КОСТЕНКО АННА, здобувачка другого рівня вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ

В сучасному світі, в епоху диджиталізації та цифровізації, підприємства мають адаптуватися до нових умов роботи, комунікації зі споживачами та нових інструментів маркетингу. Традиційний маркетинг потроху втрачає свою актуальність та ефективність, хоч і не зникає зовсім. На його заміну приходить більш інноваційний та дієвий інтернет-маркетинг, одним з інструментів якого є саме штучний інтелект. Він допомагає як зробити маркетингові кампанії більш ефективними та персоналізованими, так і спрощує роботу самих маркетологів, оптимізуючи та автоматизуючи певні процеси.

Загально прийнято вважати, що штучний інтелект – це така технологія, яка дає змогу комп'ютерам думати та робити рішення, схожі на людські. Замість того, щоб просто виконувати завдання, задані людьми, комп'ютери зі штучним інтелектом можуть навчатися, аналізувати інформацію та ухвалювати самостійні рішення. Вони використовують алгоритми та моделі для обробки величезних масивів даних, щоб витягувати з них корисну інформацію [1]. Сьогодні технології штучного інтелекту використовуються в таких сферах як транспорт, охорона здоров'я, фінанси та банківська справа, освіта, промисловість, природничі науки, дослідження, комунікація та спілкування, розваги та ігри, мережеві технології та соціальні медіа тощо. Тут же варто сконцентруватись на тому, в яких аспектах та задачах штучний інтелект використовується саме в розрізі інтернет маркетингу. Штучний інтелект змінює це сферу, надаючи персоналізований досвід споживачам. ШІ технологія дозволяє підприємствам спілкуватися й краще розуміти своїх клієнтів, що, своєю чергою, допомагає вирішити яку послугу чи товар клієнт очікує отримати. Маркетологи можуть використовувати ШІ для виявлення популярних мікро трендів та передбачення тенденцій їх виникнення, в результаті чого компанії можуть приймати кращі стратегічні рішення, будувати чіткі цілі на майбутнє, та точніше розподіляти кошти на рекламу [3].

В інтернет маркетингу ШІ переважно використовується для покращення та автоматизації таких інструментів:

1. Чат-боти. Це програми, що імітують живу взаємодію з людьми через веб-сайти, мобільні додатки, телефони тощо. Чат-боти виконують функцію віртуальних менеджерів, забезпечуючи автоматизовану комунікацію з клієнтами. Їхня роль у сучасному маркетингу є надзвичайно значущою, оскільки вони дозволяють оперативно реагувати на запити користувачів і надавати безперервну підтримку в режимі 24/7, включно з позаробочим часом. У межах соціальних медіаплатформ чат-боти застосовуються для збору, систематизації та аналізу даних про кожного клієнта, з яким здійснюється взаємодія. Отримана інформація слугує основою для подальшого дослідження

споживчої поведінки та прогнозування потенційних інтересів користувачів щодо майбутніх товарів або послуг. Крім того, використання чат-ботів сприяє підвищенню ефективності продажів, оскільки вони здатні формувати персоналізовані рекомендації на основі історії пошуку, попередніх покупок і поведінкових характеристик клієнта.

2. Цифрова реклама. Цифрова реклама є однією з найуспішніших сфер маркетингу, де активно використовується штучний інтелект. Ця технологія аналізує демографічні та поведінкові дані користувачів – вік, стать, інтереси – з метою підвищення персоналізації та ефективності рекламних повідомлень. Після пошуку товару чи послуги в Інтернеті алгоритми ШІ зберігають отриману інформацію та формують релевантні пропозиції на різних платформах. Таким чином, користувачі стають цільовою аудиторією брендів, що відповідають їхнім інтересам. ШІ активно застосовується у Facebook, Instagram та Google, сприяючи оптимізації рекламних кампаній і зростанню продажів.

3. SEO (пошукова оптимізація). У сфері пошукової оптимізації (SEO) штучний інтелект відіграє ключову роль у підвищенні рейтингу веб-сторінок і вдосконаленні контенту. Сучасні AI-інструменти для SEO дозволяють аналізувати веб-сайти конкурентів, підбирати та оптимізувати ключові слова, оцінювати трафік і формувати стратегії покращення видимості в пошукових системах. Вони також визначають тип контенту, який забезпечить вищі позиції у результатах пошуку, й надають рекомендації щодо вдосконалення вже створених матеріалів. Завдяки таким можливостям штучний інтелект сприяє точнішому позиціонуванню бізнесу в пошуковій видачі, включно з різними географічними регіонами [4].

4. Email-маркетинг. Застосування штучного інтелекту суттєво підвищило ефективність email-маркетингу як засобу комунікації з клієнтами. Алгоритми ШІ дають змогу автоматизувати створення та розсилання електронних кампаній, використовуючи дані про поведінку й пошукову історію користувачів. Технологія також визначає найбільш релевантний контент і оптимальні тематичні рядки, що підвищують рівень залученості аудиторії. Крім того, штучний інтелект дозволяє визначати оптимальну частоту та час надсилання листів, що сприяє зростанню ефективності комунікаційної стратегії бізнесу [3].

Гарним прикладом використання штучного інтелекту в інтернет-маркетингу є компанія Netflix. Функція ШІ персоналізованого підбору фільмів і серіалів для кожного глядача принесла компанії понад мільярд доларів прибутку. Також, наприклад, якщо користувач зазвичай дивиться комедії, у трейлерах екшн-фільмів і драм з'являтимуться найсмішніші моменти. Для шанувальників мелодрам акцент в описах буде зроблено на стосунках між головними героями. Все це реалізовується завдяки технологіям штучного інтелекту та покликано привернути увагу до новинок і перевірених хітів, збільшивши тривалість перегляду та зменшивши ймовірність скасування підписки [5]. Ще одним гарним прикладом виступає компанія Sephora. За

допомогою ШІ бізнес зумів перетворити складність вибору клієнтом на маркетингову можливість. Бренд за допомогою досліджень, проведених ШІ виявив, що клієнти «занурюються» у варіанти продукції, витрачаючи на перегляд сторінок та продуктів багато часу. З метою виправити таку проблему в компанії запустили чат-боти, які направляють покупців. Було створено інтерактивну вікторину, де користувачеві слід відповісти на кілька питань і потім оцінити варіанти, підібрані йому індивідуально. Експеримент настільки став успішним для Sephora, що тепер повноцінно запущено сервіс покупок у Facebook Messenger на базі таких чат-ботів. Клієнти там отримують віртуальні підбори відтінків, мають можливість бронювати зустріч у магазині з візажистом, взаємодіють із роботом KikBot, який дає цінні поради. Конверсія завдяки роботам одразу зросла на 11% [2].

Отже, підсумовуючи вище наведені дані, можна зазначити, що використання штучного інтелекту в інтернет-маркетингу – це надважлива складова успішного ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та зростання конверсій і відповідно продажів. Він має такі ключові переваги як: персоналізація, автоматизація, аналіз даних, покращена комунікація, швидке створення креативного контенту, підвищення ефективності реклами та прогнозування результатів. Тож в сучасному світі можна впевнено говорити, що штучний інтелект – це запорука успіху, якщо вміти його правильно використовувати та інтегрувати в повсякденні процеси.

Список використаних джерел:

1. Головний лаборант. Що таке штучний інтелект простими словами – Лабораторія ШІ. AI lab. URL: https://ailaboratory.wixsite.com/shi-ua/post/shcho-take-shtuchnyj-intelect
2. Штучний інтелект у маркетингу: як отримати максимум. Маркетингове агентство Myká Agency. URL: https://myka.agency/tpost/hga9mkexy1-ai-ta-marketing-yak-zmusiti-shtuchnii-nt
3. Elina Beimanova. Штучний інтелект (ШІ) в маркетингу | Careers at Group 107. Careers at Group 107. URL: https://careers.group107.com/uk/blog/shtuchnij-intelekt-shi-v-marketingu/
4. Пономаренко І. В., Сапян А. С. Інструмент Інтернет-маркетингу – SEO-оптимізація сайту підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. – 2021. – № 25. – С. 84-89.
5. Talimonchuk T. ШІ у маркетингу: приклади та варіанти використання – claspo.io. Claspo.io. URL: https://claspo.io/ua/blog/ai-in-marketing-examples-and-use-cases/

КРАЙНЮЧЕНКО ОЛЬГА, к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

КОНКУРЕНТНІ АКТИВНОСТІ: СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ

Ринкові умови функціонування вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності певних зусиль щодо забезпечення власного стійкого конкурентного положення шляхом формування та підтримання своїх конкурентних переваг. Потреба у цих зусиллях є постійною і вимагає від підприємств (організації, фірм тощо) систематичних, цілеспрямованих та комплексних дій, зорієнтованих на досягнення та посилення конкурентних переваг, привернення та утримання нових споживачів, збільшення ринкової частки та досягнення стратегічних цілей, які визначають конкурентні активності підприємства [1, с. 30].

Сутність конкурентних активностей найбільш виразно проявляється через їхні визначальні характеристики, основними з яких є: цільова орієнтованість, інноваційність, диференціація, клієнтоцентричність та динамічність.

Цільова орієнтованість як основна характеристика конкурентних активностей виявляється у спрямованості на досягнення поставлених цілей, в першу чергу, стратегічних, які узгоджуються із чітко вираженою метою фірми. Саме правильно визначена мета зумовлює головний вектор розвитку та залучення конкурентних активностей у тій чи іншій ситуації і для кожного просторово-часового континууму.

Інноваційність активних конкурентних дій полягає у спроможності суб'єкта підприємництва генерувати та застосовувати будь-які нововведення як то, новітні ідеї, товари, прогресивні високотехнологічні процеси, нові підходи, стратегії і методи управління задля забезпечення стійкої конкурентоспроможності та високої результативності функціонування підприємства на ринку. Фактично це інноваційна активність, яка являє собою комплекс цілеорієнтованих процесів, спрямованих на впровадження новаційних трансформацій, котрі дозволяють формувати та утримувати конкурентні переваги.

Основною ознакою диференціації як однієї із ключових характеристик конкурентних активностей є набуття певних відмінностей, тобто вирізнення за будь-якими параметрами від своїх конкурентів. Головне щоб отримані відмінності сприяли одержанню та зміцненню конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Важливим орієнтиром диференціації конкурентних активностей є формування стійких ринкових позицій шляхом створення будь-яких новацій (ідей, товарів, процесів, методів, стратегій тощо), які позитивно вирізнятимуть фірму у конкурентному оточенні, забезпечуватимуть стійкі конкурентні позиції, привертатимуть нових та втримуватимуть наявних споживачів шляхом надбання привабливості для певної цільової аудиторії, якій імпонуватиме ця диференціація. Розрізняють такі напрями диференціації конкурентних активностей, як товарна диференціація (надання продукції вирізняючих властивостей як, то унікальна

якість, новаційна функціональність, оригінальні дизайн та упаковка тощо), цінова диференціація (встановлення гнучких цін з урахуванням собівартості, якості та споживчих уподобань), диференційований маркетинг (використання різних маркетингових стратегій для окремих ринкових сегментів), нецінова конкуренція (застосування різноманітних маркетингових інструментів, не пов'язаних із ціною, задля виграшного вирізнення фірми з проміж підприємств-конкурентів) [4].

Клієнтоцентричний підхід є основоположним та визначальним у маркетинговій діяльності, оскільки високо цінує і ставить клієнта з його уподобаннями понад усе. Цей підхід базується на глибокій обізнаності та цінуванні бажань і потреб споживачів не лише існуючих, але й потенційних. Активна орієнтація на клієнта потребує вміння добре розуміти та передбачати можливі зміни у його очікуваннях. І саме головне – вчасно, сумлінно та ретельно враховувати виявлені зміни у активній маркетинговій діяльності, пропонуючи клієнтам те, що максимально відповідає їхнім уподобанням у кращий спосіб, ніж це можуть робити конкуренти [3].

Динамічність за своєю природою глибинно пов'язана з конкурентними активностями. Як тільки останні втрачають свою дієздатність, вони перестають бути активностями. Динамічний аспект, як важливе підґрунтя активної діяльності, передбачає проведення систематичних ринкових досліджень, виявлення нових можливостей та їхнє втілення задля формування нових й підтримання існуючих конкурентних переваг. Динамізм притаманний і ринковому середовищу, для якого конкурентні активності є життєво необхідними, забезпечуючи створення та циклічний розвиток конкурентних переваг.

Слід зазначити, що динамічність є наслідком двох характерних властивостей конкурентних переваг: залежність від мінливих умов та причин переважно часового й територіального характеру та підпорядкованість різноспрямованому впливу численних розрізнених чинників.

Залежність від мінливих умов та причин при формуванні конкурентних переваг може створювати ситуації, за яких виникає невизначеність у їх існуванні чи відсутності на різних географічних ринках для одного й того ж продукту. Проте з плином часу обставини можуть кардинально змінитись від бізнесової поразки до успіху, що наочно підтверджує динамічність у наявності конкурентних переваг та результативності маркетингових активностей [2].

Неоднозначна залежність конкурентних переваг від одного і того ж чинника явно прослідковується при діаметрально протилежному впливові цього ж чинника як на створення й посилення одних переваг, так і на зникнення чи послаблення інших для одного і того ж суб'єкта.

Розглянуті характеристики конкурентних активностей підприємства потребують ретельного вивчення та виваженого врахування та відіграють важливу роль задля забезпечення стійких конкурентних переваг в умовах турбулентного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Бєлова Т.Г., Крайнюченко О.Ф., Гаврилова Т.В. Методичні підходи до визначення маркетингової активності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».* Ужгород: ДВНЗ «Ужгородський національний університет». 2017. Випуск 12, частина 1. С.29-32. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/items/2ecc7827-ffcc-4774-b2fe-e11b9bffe15b

2. Мальчик М.В., Василів В.В. Сучасні проблеми формування конкурентних переваг вітчизняними промисловими підприємствами. *Економічний простір.* 2024. № 191. С. 81-86. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-15

3. Мельніченко Олеся. Клієнтоорієнтованість: її сутність та головні принципи. *HelpCrunch:* веб-сайт. URL: https://surl.li/pbnebi

4. Ткачук Н., Заяць О. Диференціація конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-103

КРЮКОВА ПОЛІНА, здобувач освіти
Науковий керівник – **ШКОДІНА ІРИНА**, д.е.н., професор
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

ЕКОЛОГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В BEAUTY-ІНДУСТРІЇ

Екологічний маркетинг передбачає інтеграцію екологічних принципів у всі етапи діяльності підприємства – від розроблення продукції, її виробництва, пакування, транспортування, реалізації та просування до переробки й утилізації. Основною метою є отримання економічної вигоди при одночасному збереженні навколишнього середовища та охороні здоров'я людей [1, с.25].

Ринок натуральної косметики у 2025 році оцінюється в 52,4 мільярда доларів США і, за прогнозами, досягне 95,7 мільярда доларів США до 2035 року, демонструючи середньорічний темп зростання (CAGR) 5,7%. Сегмент догляду за шкірою та засобів від сонця, за очікуваннями, зростатиме на 5,9% щороку протягом прогнозного періоду. Серед провідних компаній ринку – L'Oréal, Estée Lauder Companies, Unilever, Shiseido [2].

Зелений маркетинг сприяє розширенню ринків збуту, залучаючи споживачів, які віддають перевагу екологічним товарам та підвищує конкурентоспроможність компанії через формування позитивного іміджу відповідального бренду. Понад 55% споживачів сьогодні готові платити більше за продукцію, що має екологічну упаковку або сталий склад інгредієнтів [3]. Втім, впровадження еко-маркетингу потребує значних початкових інвестицій у нові технології, дослідження чи упаковку.

Крім того, ціна екологічних товарів зазвичай вища, а процедура отримання сертифікатів відповідності необхідні для перевірки екологічних вимог є тривалим процесом, що може ускладнювати вихід на ринок [1, с.32-34].

Одним із прикладів реалізації еко-маркетингу є компанія Garnier, дочірній бренд французької корпорації L'Oréal, яка активно впроваджує стратегію сталого розвитку.

У 2024 році 54% пластику виготовлено з перероблених матеріалів, що дозволило уникнути використання 20,616 тонн первинного пластику. Компанія переходить до використання більшої кількості перероблених матеріалів після споживання (PCR) та використовує тільки пластик, отриманий зі сталого джерела або на біо-основі [4].

Компанія Garnier активно протидіє екологічним та соціальним наслідкам зміни клімату. З 2020 року бренд співпрацює з організацією Plastics For Change у межах ініціативи зі збору пластику, що загрожує потраплянням в океан, в Індії, яка сприяє формуванню циркулярної економіки та зменшенню пластикового забруднення.

Зібраний матеріал проходить переробку та повторно використовується у виробництві упаковки: наразі всі прозорі пляшки шампунів Ultra Doux PET виготовляються зі 100% переробленого пластику, 30% якого становить зібраний пластик, що міг потрапити в океан [4].

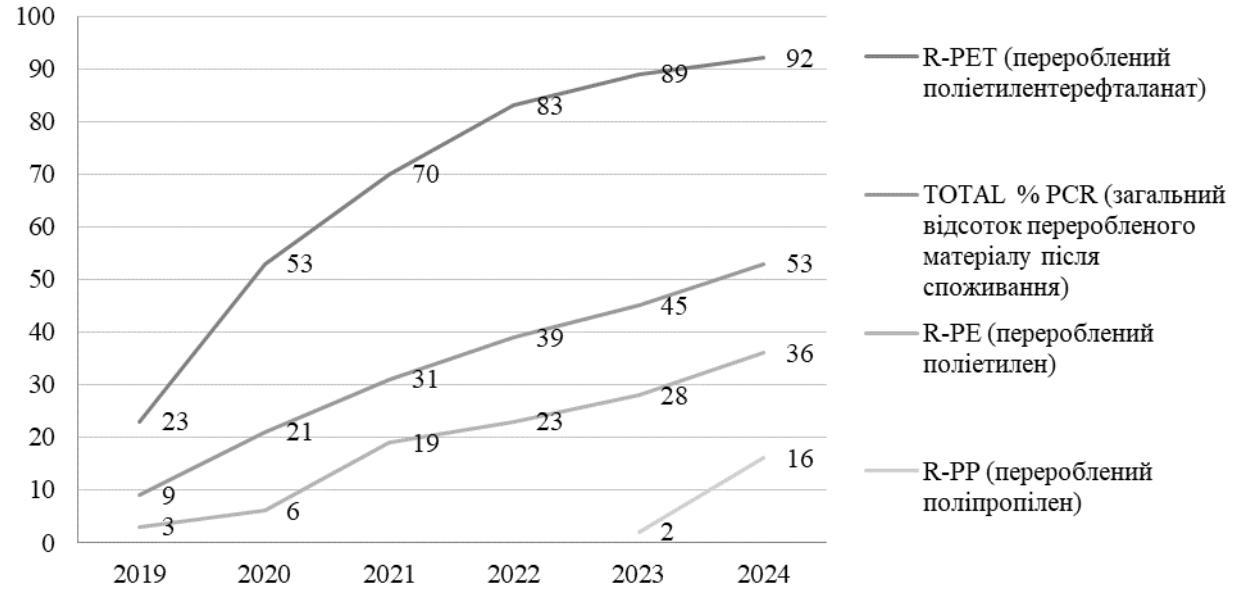


Рисунок 1. Відсоток перероблених матеріалів після споживання (PCR)
Джерело: побудовано автором на основі [4]

Стабільне щорічне зростання відсотка використання PCR демонструє ефективність еко-маркетингових стратегій бренду, спрямованих на популяризацію продукції з мінімальним впливом на довкілля, а також загальне підвищення значущості принципів циркулярної економіки в сучасному бізнес-середовищі в beauty-індустрії.

Підсумовуючи, екологічний маркетинг є комплексною діяльністю підприємства, спрямованою на виявлення та задоволення екологічно орієнтованих потреб суспільства. Зелений маркетинг спрямований на стале та соціально відповідальне виробництво і споживання, а популяризація екобренду впливає на свідомість та поведінку споживачів, сприяючи їхній готовності інвестувати у продукцію, що підтримує збереження довкілля та відчувати власну причетність до екологічних результатів діяльності бренду, внаслідок чого підвищується конкурентоспроможність та прибутковість підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гацька Л.П, Карлащук С.В., Харченко Т.Б. Екологічний маркетинг: навчальний посібник / Л.П.Гацька, С.В.Карлащук, Т.Б.Харченко/ загюред.Гацька Л.П. К. 2018. 226 с. URL: https://biomed.knu.ua/images/stories/Kafedry/Ecol_zool/Library/Ecologichniy_marketing.pdf
2. Natural Cosmetics Market Size & Innovations 2025-2035. Market Research and Consulting | Future Market Insights, Inc. URL: https://www.futuremarketinsights.com/reports/natural-cosmetics-market (date of access: 16.10.2025).
3. Samur M. 2025 Trends Report: Cosmetics and Pet Products (US, EU, Asia). The Inci Lab. URL: https://theincilab.com/blogs/news/2025-trends-report-cosmetics-and-pet-products-us-eu-asia (date of access: 16.10.2025).
4.Garnier Progress Report 2024. URL: garnierprogressreport2024.pdf (date of access: 17.10.2025).

КУЩ АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – БІЛИК МАРИНА, к.е.н, доцент,
кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВИХ МЕДІА-ПЛАТФОРМ

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу зростає значення технологій штучного інтелекту (ШІ), які виступають ключовим фактором формування конкурентних стратегій. Даний інструмент дозволяє не лише автоматизувати процеси, але й формувати нові бізнес-моделі, спрямовані на персоналізацію та підвищення ефективності комунікацій.

Використання штучного інтелекту в маркетингу є одним із найактуальніших трендів у бізнесі. З точки зору рекламної діяльності, штучний інтелект – це технологія, яка дозволяє автоматизувати процеси збору даних, аналізу споживчої поведінки та створювати унікальні та персоналізовані рекламні кампанії [1].

Компанії, що впровадили в свою діяльність штучний інтелект уже мають конкурентну перевагу та фіксують зростання доходів мінімум на 30% (рис. 1) [2]:

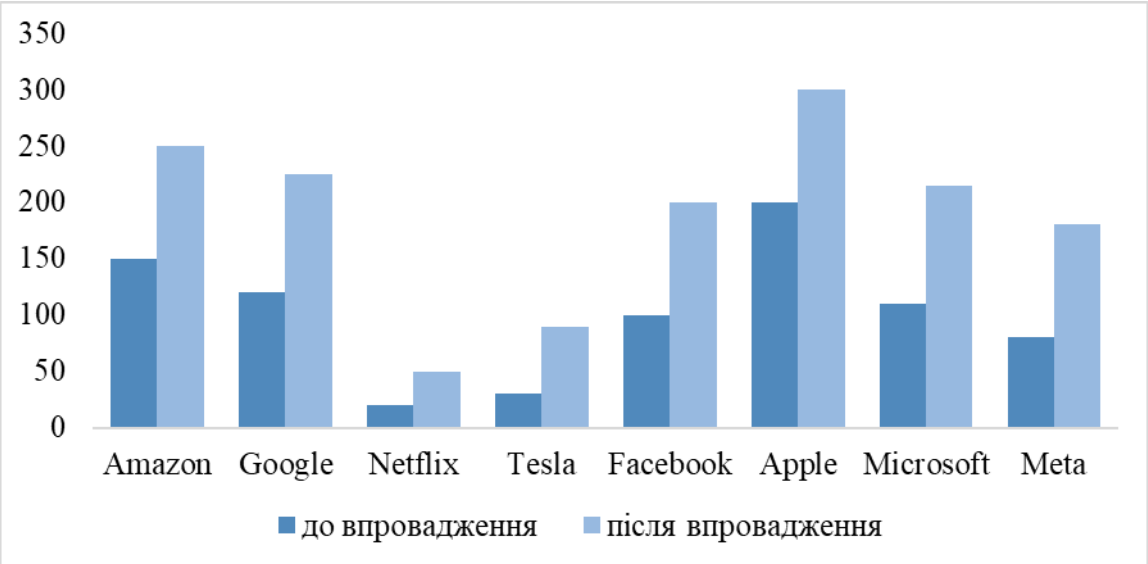


Рисунок 1 – Динаміка приросту доходів компаній, що використовують штучний інтелект, млрд. дол.

Провідні компанії світу активно застосовують інструменти ШІ в своїй діяльності і це призводить до значного зростання, зокрема Netflix демонструє підвищення доходів майже на половину, Tesla – вражаючий приріст на 300%. Дана тенденція вказує на те, що ШІ стає критично важливим інструментом для досягнення високих бізнес-результатів у сучасних технологічних гігантах.

Зосереджуючи свою увагу на цифровій платформі Netflix, яка зробила персоналізацію ключовою частиною своєї конкурентної стратегії, варто

зазначити що штучний інтелект у компанії використовується не лише для підбору контенту, але й для адаптації візуальних матеріалів (постерів, трейлерів, описів) під різні сегменти аудиторії.

Внаслідок цього формується індивідуальний набір контенту, який у 2020 р. забезпечував до 80% переглядів на платформі. Це сприяє збільшенню тривалості перегляду, підвищенню рівня задоволеності клієнтів і зменшенню відтоку підписників. Компанія отримує додаткову конкурентну перевагу завдяки економії маркетингових витрат та ефективному залученню нових користувачів [3].

Штучний інтелект Netflix працює, відстежуючи, що і як довго споживачі переглядають, а також чи завершують перегляд обраного контенту. На основі цього система визначає улюблені жанри, теми та акторів. Далі алгоритми машинного навчання аналізують ці дані, щоб створити персоналізований список рекомендацій. З часом Netflix стає «розумнішим», навчаючись на досвіді користувачів та підлаштовуючи рекомендації так, щоб пропонувати саме той контент, який може сподобатися [4].

Застосуванн технологій штучного інтелекту має свої переваги, які відчув на собі сам Netflix (рис. 2) [5].



Рисунок 2 – Переваги використання штучного інтелекту

Основна перевага штучного інтелекту полягає в економії ресурсів. Пошукова система, яку використовує Netflix є дешевою альтернативою традиційному цифровому маркетингу. Аналізуючи дані про вподобання користувачів і моделі перегляду, платформа ефективно просуває контент для конкретної аудиторії, що дозволяє заощаджувати на зовнішніх рекламних кампаніях.

Незважаючи на значні переваги штучного інтелекту, його використання в маркетингу має низку викликів. Забезпечення якості та точності даних є критичним, оскільки неточні або неповні дані можуть призвести до помилкових висновків і зниження ефективності моделей. Крім того, технічна складність і

необхідність регулярного обслуговування таких систем можуть бути значним бар'єром, особливо для малого бізнесу. Питання конфіденційності є особливо актуальним, адже компанії повинні дотримуватися норм захисту даних, як-от GDPR, та забезпечувати прозорість у використанні особистої інформації клієнтів [6].

Підсумовуючи, варто зазначити, що інтеграція інструментів штучного інтелекту в маркетингові стратегії є одним з ключових факторів, що забезпечують ефективність та конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку. Завдяки впровадженню ШІ, стає можливим вдосконалювати та оптимізовувати різноманітні рутинні процеси. Штучний інтелект є стратегічним ресурсом, що забезпечує цифровим медіа-платформам сталі ринкові позиції в довгостроковій перспективі.

Інтеграція інструментів ШІ у маркетингу Netflix є прикладом сучасного, технологічно просунутого підходу, який дозволяє компанії відповідати вимогам і очікуванням аудиторії, підвищувати свою конкурентоспроможність та зберігати лідерські позиції на ринку.

Приклад Netflix доводить, що ефективне використання інновацій у маркетингових стратегіях дозволяє не лише утримувати існуючу аудиторію, але й активно розширювати ринки, зберігаючи високі позиції у глобальній конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Латишев К. О., Кущ А. О. Застосування штучного інтелекту в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє». Матеріали конференції. Хмельницький, 2024. – С. 276.
2. Труніна І. М., Кущ А. О., Бунак А. О. Роль штучного інтелекту у трансформації бізнесу та підвищенню його ефективності. Електронний збірник наукових праць «Е-кономіка». 2024. С. 125 – 132.
3. «This is how Netflix's top-secret recommendation system works». URL: http://surl.li/teyfbi (дата звернення 22.09.2025).
4. «Case Study: How Netflix Uses AI to Personalize Content Recommendations and Improve Digital Marketing». URL: http://surl.li/mafhal (дата звернення 22.09.2025).
5. «How Netflix Uses Artificial Intelligence». URL: https://www.argoid.ai/blog/netflix-ai (дата звернення 22.09.2025).
6. Галяпа В. Цифровий маркетинг в епоху штучного інтелекту: сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. Development Service Industry Management. №3. С. 46–51.

ЛАВРИНЕНКО ІВАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДРОНОВА ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент кафедри маркетингу,
Університет митної справи там фінансів, м. Дніпро

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу брендинг перетворюється на ключовий інструмент формування конкурентних переваг підприємства. Традиційні підходи до побудови бренду — засновані на комунікаційних кампаніях і класичних маркетингових інструментах — поступово втрачають ефективність через динамічні зміни поведінки споживачів, розвиток соціальних медіа та зростання ролі емоційної взаємодії з клієнтами. Тому актуальним завданням є використання інноваційних інструментів розвитку бренду, що забезпечують адаптивність підприємства до умов конкурентного ринку та дозволяють формувати унікальну споживчу цінність.

Інноваційні інструменти у сфері брендингу охоплюють широкий спектр технологій, методів і стратегічних підходів, спрямованих на підвищення ефективності комунікації між брендом і цільовою аудиторією. Вони дозволяють підприємствам адаптуватися до цифрової епохи, підсилюючи довіру до бренду, забезпечуючи сталість його іміджу та формуючи довгострокову лояльність споживачів. У сучасних умовах інноваційний брендинг базується на поєднанні технологічної аналітики, персоналізованого підходу та креативного контенту. Такі інструменти можна умовно поділити на три основні групи: цифрові технології, аналітичні інструменти управління брендом та емоційно-креативні підходи.

Цифрові інструменти формують нову парадигму взаємодії бренду зі споживачем, у якій ключову роль відіграють дані, швидкість комунікації та інтерактивність. До основних технологій належать штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), доповнена (AR) і віртуальна реальність (VR), чат-боти, а також автоматизовані системи персоналізації контенту.

Завдяки цим інструментам бренди отримують можливість не лише збирати й аналізувати великі обсяги інформації про поведінку споживачів, а й оперативно реагувати на їхні потреби, формуючи індивідуальні пропозиції та досвід. Наприклад, використання AI-алгоритмів у брендингу дозволяє створювати персоналізовані рекомендації товарів, проводити поведінкову сегментацію споживачів, прогнозувати реакцію аудиторії на маркетингові повідомлення.

AR та VR-технології створюють ефект присутності та занурення у бренд-простір, дозволяючи клієнтам взаємодіяти з продуктом ще до моменту покупки. Такі технології активно використовуються у fashion-, beauty- та ритейл-індустріях (наприклад, AR-примірочні від IKEA чи L'Oréal). Чат-боти та голосові асистенти забезпечують цілодобову підтримку споживачів, підвищуючи рівень сервісу та емоційну прив'язаність до бренду.

Цифрові технології стають не лише засобом просування, а й елементом самої ідентичності бренду, який формує інноваційне сприйняття компанії у свідомості споживачів.

Інформаційна економіка зумовила необхідність прийняття брендингових рішень на основі глибокої аналітики. Розвиток Big Data, предиктивної аналітики та нейромаркетингових досліджень дозволяє підприємствам точніше вимірювати силу бренду, оцінювати рівень довіри та виявляти потенційні ризики репутаційного характеру.

Сучасні аналітичні платформи — такі як Google Analytics, Brandwatch, Talkwalker, YouScan — надають можливість моніторингу бренду у режимі реального часу, визначення емоційного тону відгуків у соціальних мережах (sentiment analysis), ідентифікації «точок болю» клієнтів. На основі цих даних компанії можуть оперативно коригувати контентну стратегію, покращувати користувацький досвід і формувати ефективні меседжі.

Окремої уваги заслуговують методи нейромаркетингу, які досліджують підсвідомі реакції споживачів на бренд. Застосування електроенцефалографії (EEG), відстеження рухів очей (eye-tracking) або аналізу мікроемоцій допомагає виявити, які візуальні та вербальні елементи бренду викликають довіру, інтерес або відторгнення. Це дозволяє оптимізувати дизайн логотипу, кольорову палітру, архітектуру сайту та загальний стиль комунікації.

Аналітичні інструменти, таким чином, сприяють перетворенню брендингу з мистецтва у науку, де кожне рішення базується на даних, а не лише на інтуїції маркетолога.

У сучасному конкурентному середовищі споживач очікує не просто якісного продукту, а емоційного досвіду, який викликає відчуття причетності до цінностей бренду. Тому креатив і емоційна взаємодія стають ключовими складовими успішного бренд-менеджменту.

В основі цього підходу — ціннісне позиціонування бренду, побудоване на принципах сталого розвитку, соціальної відповідальності, етичного ведення бізнесу та відкритої комунікації. Сучасні бренди формують власні спільноти (brand communities), у яких клієнти стають не лише споживачами, а й співтворцями змісту.

Серед найефективніших емоційно-креативних інструментів — сторітелінг, гейміфікація, контент-маркетинг із використанням UGC (user-generated content), інтерактивні кампанії та візуальний брендинг. Через сторітелінг компанії створюють автентичні історії, що викликають емпатію й довіру; гейміфікація стимулює залучення користувачів через елементи гри; а інтерактивні AR-досвіди забезпечують занурення у бренд-простір.

Практичні приклади свідчать, що бренди, які активно впроваджують креативні технології (наприклад, IKEA, Nike, Coca-Cola, Dove), демонструють вищі показники лояльності, залучення та впізнаваності. Їхня комунікація базується не лише на раціональних аргументах, а на емоційному резонансі, який перетворює споживача на амбасадора бренду.

Емоційно-креативні інструменти стають важливою складовою системи

інноваційного брендингу, що поєднує технологічний прогрес із людським фактором — довірою, емоціями та співпереживанням.

Інноваційний брендинг сьогодні виступає не лише як інструмент комунікації між підприємством і споживачем, а як комплексна система управління споживчим досвідом (Customer Experience Management, CEM), що інтегрує аналітику, технології та креативні стратегії в єдиний управлінський процес. Його сутність полягає у створенні цілісного, узгодженого та емоційно привабливого досвіду взаємодії споживача з брендом на всіх етапах його «життєвого циклу» — від першого контакту до етапу післяпродажного сервісу.

На відміну від традиційного брендингу, який зосереджується переважно на комунікаційних аспектах і візуальній ідентичності, інноваційний брендинг формує динамічну екосистему взаємодії, що охоплює всі канали комунікації підприємства: соціальні мережі, веб сайти, мобільні додатки, CRM-системи, e-mail-маркетинг, платформи електронної комерції та навіть офлайн-точки контакту. Така інтеграція дає змогу створювати єдиний інформаційний простір бренду, у якому всі повідомлення, візуальні елементи й взаємодії відповідають спільній концепції позиціонування.

Завдяки технологіям Big Data, AI та маркетингової автоматизації, підприємства можуть збирати й аналізувати дані про поведінку клієнтів у реальному часі — визначати частоту відвідувань вебресурсів, тривалість перебування на сторінках, емоційний тон коментарів у соціальних мережах, рівень задоволеності сервісом. Ці дані стають основою для побудови персоналізованих сценаріїв взаємодії (customer journey mapping), які дозволяють бренду адаптуватися до індивідуальних очікувань і потреб кожного клієнта.

Інноваційний брендинг перетворюється на керовану систему досвіду, де бренд не просто передає інформацію, а формує цінності, емоції й довгострокову довіру. Його стратегічна мета полягає у створенні такого споживчого досвіду, який забезпечує сталість лояльності, повторні покупки та позитивну репутацію бренду в цифровому середовищі.

Інноваційні інструменти розвитку бренду стають визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку. Вони дозволяють формувати персоналізовані комунікації, підвищувати залученість споживачів, ефективно управляти сприйняттям бренду та забезпечувати його емоційну унікальність. Успішний бренд сьогодні — це не лише продукт із якісним позиціонуванням, а й інтегрована система, що використовує потенціал цифрових технологій, аналітики та креативу для створення стійких відносин із клієнтами. Подальший розвиток брендингу залежатиме від здатності підприємств адаптувати інноваційні рішення до власної стратегії та потреб ринку.

МАРЦИНЮК КАРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

У сучасному світі соціальні мережі перетворилися на глобальний простір комунікацій, який суттєво трансформує підходи до ведення бізнесу в різних сферах, зокрема в туризмі. Якщо ще кілька десятиліть тому основними каналами просування туристичних послуг були друковані видання, телебачення чи зовнішня реклама, то сьогодні головним інструментом формування іміджу та бренду виступають цифрові платформи. Соціальні мережі стали тим середовищем, де формуються уявлення про туристичні дестинації, створюється емоційний образ подорожей і вибудовується довіра до конкретних компаній [1].

Бренд-менеджмент у туризмі нерозривно пов'язаний із враженнями, емоціями та досвідом туриста. Саме тому соціальні мережі виявилися настільки ефективними, адже вони дозволяють візуально і вербально транслювати атмосферу подорожей. Фотографії, відео, онлайн-стріми, короткі історії чи розповіді мандрівників стають не лише інструментами просування, а й важливими елементами формування брендової ідентичності [2]. У цьому сенсі туристичний продукт перетворюється на соціальний феномен, де кожен користувач може стати «послом бренду», ділитися власними враженнями і таким чином впливати на вибір інших людей.

Важливою перевагою соціальних мереж є можливість прямої взаємодії з цільовою авдиторією. Туристичні компанії можуть швидко реагувати на питання чи скарги клієнтів, що підвищує рівень довіри та демонструє відкритість бренду [3]. Такий двосторонній діалог створює відчуття залученості, коли споживач стає не просто покупцем послуги, а активним учасником розвитку бренду. Саме завдяки цьому формується лояльність, що у довгостроковій перспективі забезпечує сталі конкурентні переваги.

Соціальні мережі також дозволяють ефективно сегментувати ринок і будувати персоналізовані маркетингові стратегії. Завдяки алгоритмам платформи пропонують контент відповідно до інтересів користувачів, а це означає, що туристичний бренд може досягати саме тієї авдиторії, яка найбільше зацікавлена у подорожах. Водночас цифрові інструменти аналітики надають можливість відстежувати поведінку споживачів, оцінювати ефективність кампаній і коригувати стратегію просування [4].

Окремої уваги заслуговує феномен інфлюенсерів і лідерів думок. У сфері туризму вони виконують роль «провідників», які через особисті історії, стиль життя та автентичний досвід формують образ тієї чи іншої дестинації. Їхня рекомендація сприймається авдиторією значно довірливіше, ніж традиційна реклама, що пояснюється високим рівнем емоційної залученості та ефектом соціального доказу [5]. Саме завдяки цьому туристичні компанії активно співпрацюють із блогерами, створюючи партнерські проекти, які підсилюють

впізнаваність бренду та формують його привабливість у масовій свідомості.

Однак слід враховувати і певні ризики використання соціальних мереж. Будь-яка негативна інформація чи критичний відгук можуть миттєво поширитися серед широкої авдиторії і завдати суттєвої шкоди репутації. У таких умовах управління онлайн-репутацією стає невід'ємною частиною бренд-менеджменту. Це вимагає постійного моніторингу цифрового простору, розробки стратегій реагування на кризові ситуації та вміння перетворювати потенційно негативний досвід на можливість для покращення іміджу [1].

Ще одним викликом є перенасичення інформаційного простору. Конкуренція в соціальних мережах надзвичайно висока, тому брендам потрібно шукати креативні формати комунікації, експериментувати з інтерактивними інструментами та створювати унікальний контент, який буде вирізнятися серед безлічі повідомлень [2].

Таким чином, соціальні мережі є не просто каналом просування туристичних продуктів, а повноцінною платформою для побудови брендової стратегії. Вони дозволяють транслювати цінності, формувати емоційний зв'язок із туристами, розширювати географію впливу та залучати нові цільові групи. Їхнє стратегічне використання відкриває перед туристичними компаніями унікальні можливості для підвищення конкурентоспроможності та створення стійкого позитивного іміджу. Водночас ефективність бренд-менеджменту у соціальних мережах залежить від балансу між креативністю, автентичністю та вмінням керувати репутаційними ризиками. Отже, соціальні мережі справедливо можна назвати ключовим інструментом сучасного туристичного бізнесу, який визначає його розвиток у глобальному цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Борисюк О. А., Дудник І. М., Беркова О. П. Географічний регіон як об'єкт туристичного маркетингу. *Вісник Київського національного університету імені тараса Шевченка. Серія: Географія.* 2019. Вип. 4 (74). С. 23–31.

2. Альбещенко О. С. Створення регіонального туристичного бренду на прикладі Миколаївської міської територіальної громади. *Modern Economics.* 2023. № 39(2023). С. 6–10. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-01.

3. Бордун О. Ю. Формування та оптимізація геопросторової системи туристичних потоків: міжнародний, національний, регіональний та локальний рівні : монографія. Львів : *ЛНУ імені Івана Франка,* 2019. 344 с.

4. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

5. Бурковська А.І., Дубенюк Я.О. Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в умовах українського сьогодення. *Modern Economics.* 2024. № 44(2024). С. 36-40. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05.

МЕЛЬНИК ЯНА, здобувачка вищої освіти на магістерському рівні Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник – **АЛЕСКЕРОВА ЮЛІЯ**, д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ ТА СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

Маркетинг у сфері страхування є невід'ємною складовою стратегії успіху для будь-якої страхової компанії. В умовах постійної конкуренції та зміни потреб споживачів, компанії повинні не лише вдосконалювати свої продукти, але й активно шукати нові підходи до залучення та утримання клієнтів. Використання ефективних маркетингових інструментів дозволяє не лише покращити взаємодію з потенційними та існуючими клієнтами, але й оптимізувати внутрішні процеси для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Однак успіх залежить не лише від вибору інструментів, а й від того, як правильно їх адаптувати під специфіку ринку страхових послуг і потреби цільових аудиторій.

Маркетингові інструменти в страхуванні включають різноманітні стратегії та методи, що використовуються страховими компаніями для залучення клієнтів, підвищення продажів та зміцнення бренду. Вони можуть охоплювати широкий спектр заходів, починаючи від традиційної реклами і закінчуючи інноваційними цифровими платформами. Основними завданнями маркетингових інструментів є підвищення обізнаності про страхові продукти серед потенційних клієнтів, формування довіри до компанії, а також створення цінності для споживачів, що дозволяє забезпечити стійкі бізнес-результати. В умовах жорсткої конкуренції на ринку страхування важливо не лише адаптувати стандартні методи просування, але й постійно знаходити нові шляхи для оптимізації процесів комунікації з цільовими аудиторіями, покращення якості обслуговування клієнтів і пропонування інноваційних рішень [2]. Маркетингові інструменти можна умовно поділити на кілька ключових категорій, що відображають основні напрями маркетингової діяльності страхових компаній (рисунок 1).

Дані інструменти дозволяють страховим компаніям комплексно підходити до формування іміджу, залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Проте в умовах сьогодення, коли технології швидко розвиваються, страхові компанії все більше орієнтуються на використання саме цифрових інструментів для залучення та утримання клієнтів. Цифровий маркетинг, зокрема SEO оптимізація, контекстна та таргетована реклама, дозволяють значно підвищити видимість компанії в інтернет-просторі та досягти своєї цільової аудиторії. Цифровий маркетинг сьогодні є не лише способом просування, а й важливою складовою стратегічного розвитку страхової компанії. Він забезпечує гнучкість

у комунікаціях, можливість швидко реагувати на потреби клієнтів та аналізувати результати маркетингових кампаній у реальному часі [1].

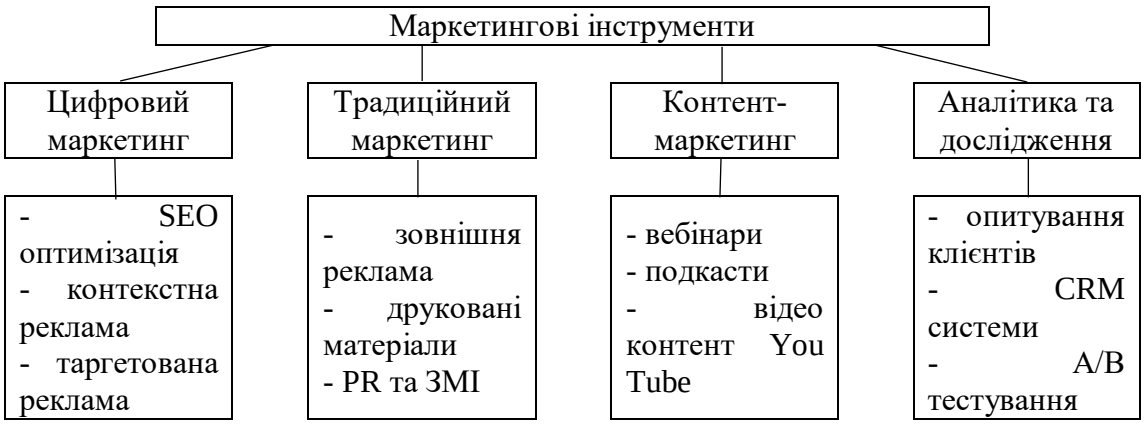


Рисунок 1 – Основні категорії маркетингових інструментів

Примітка. Складено автором за даними [3]

Реальний приклад ефективного використання маркетингових інструментів демонструє страхова компанія VUSO, одна з провідних на ринку України. У вересні 2023 року компанія представила інноваційний продукт WOW КАСКО, який запровадив новий підхід до страхування автомобілів. Його особливістю стало те, що клієнтам більше не потрібно було самостійно організовувати ремонт – компанія повністю взяла на себе логістику, контроль якості та доставку авто [4]. Для реалізації цього підходу VUSO активно інтегрувала цифрові рішення: фронт-систему для продавців, CRM-систему, месенджери для комунікації з клієнтами та онлайн-канали продажу. Крім того, компанія успішно провела кампанію email-маркетингу, у межах якої були впроваджені тригерні листи для клієнтів, що розпочали, але не завершили оформлення заявки. Це дозволило підвищити дохід із каналу на 460% і суттєво збільшити конверсію за напрямами ОСАЦВ та туристичного страхування [5]. Такий приклад підтверджує, що грамотне використання цифрових маркетингових інструментів і персоналізація комунікацій забезпечують зростання ефективності та конкурентоспроможності страхової компанії на ринку.

З розвитком страхового ринку та використанням ефективних маркетингових інструментів рівень надійності українських страховиків буде зростати, що, у свою чергу, сприятиме формуванню довіри серед споживачів. У результаті вимоги до надійності компанії можуть стати очевидними для клієнтів, а на перший план вийдуть інші чинники вибору страховика. Це, у свою чергу, підвищить значення якості страхового захисту та стане одним із ключових критеріїв комерційного успіху або невдачі страхової компанії, стимулюючи її до розширення спектра послуг і підвищення їх якості [2].

Підвищення ефективності маркетингових інструментів у страховій діяльності можливе за умови вдосконалення стратегічного управління, налагодження партнерської взаємодії та підвищення кваліфікації персоналу. Важливим напрямом є впровадження систем моніторингу результативності

маркетингових заходів, що забезпечує оперативне реагування на зміни ринку та оптимізацію витрат. Крім того, співпраця з банками, автосалонами, туристичними агентствами та іншими суміжними структурами створює додаткові канали просування страхових продуктів і зміцнює позиції компанії. Розвиток професійних компетенцій працівників, особливо у сфері комунікацій і цифрових технологій, сприяє формуванню клієнтоорієнтованої корпоративної культури. Сукупність цих заходів забезпечує не лише підвищення ефективності маркетингових інструментів, а й стійке зростання конкурентоспроможності страхової компанії на ринку.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що маркетингові інструменти є невід'ємним елементом ефективної діяльності страхових компаній. Саме вони забезпечують формування позитивного іміджу, залучення нових клієнтів і зміцнення довіри до бренду. У сучасних умовах розвитку страхового ринку важливого значення набуває не лише вибір інструментів, а й способи підвищення їх ефективності — зокрема, удосконалення стратегічного управління, впровадження цифрових технологій, аналітичних систем і клієнтоорієнтованих підходів. Використання комплексних маркетингових стратегій, поєднання традиційних і цифрових методів, а також розвиток партнерських зв'язків дають змогу страховим компаніям адаптуватися до динамічних змін ринку.

Список використаних джерел

1. Зоря О.П., Зоря С.П., Мауер Д.Р. Підвищення ефективності страхового менеджменту за допомогою інструментів digital-маркетингу страхових послуг. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. 2(02). 2022. С. 110-114.
2. Подолянчук О.В. Маркетинг як інструмент активізації розвитку страхового бізнесу. *Інноваційні ідеї та та проєкти для економічного відродження України*: зб. доп. 89-ї наукової студентської конференції, 20 травня — 4 червня 2022 р. С. 931-932
3. Савченко С.О., Сукач О.М. Маркетинг: навчально-практичний посібник. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2024. 151с
4. Цифровізація страхування: кейс WOW КАСКО від VUSO. Ain. URL: https://ain.ua/2023/10/24/czyfrovizacziya-strahuvannya-kejs-wow-kasko-vid-vuso (дата звернення 24.10.2025)
5. Email-маркетинг для страхової компанії Vuso. Growth Marketing Agency. URL: https://livepage.ua/cases/email-marketing-vuso.html (дата звернення 24.10.2025)

МІСЮК КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА**, к.е.н, професор, професор кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ЕФЕКТ «ЗЕЛЕНОГО МАРКЕТИНГУ» У СПОЖИВЧІЙ ПОВЕДІНЦІ: ВПЛИВ НА ЦИРКУЛЯРНУ ЕКОНОМІКУ РЕГІОНУ

Сучасні виклики сталого розвитку актуалізують потребу переосмислення ролі споживача у формуванні економічних моделей, орієнтованих на збереження ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля. Одним із дієвих інструментів цього процесу виступає зелений маркетинг, який сприяє зміні споживчої поведінки на користь екологічно безпечних товарів і послуг.

В умовах переходу до циркулярної економіки, що передбачає замкнуті цикли використання ресурсів, зелений маркетинг стає важливим елементом регіональної економічної політики. Саме на регіональному рівні формуються реальні механізми впровадження екологічних інновацій, локальних виробничих ланцюгів і культурних практик відповідального споживання.

Отож, зелений маркетинг визначається як система управлінських та комунікаційних дій підприємства, спрямованих на задоволення потреб споживачів із одночасним збереженням природного середовища. Його концептуальна основа – баланс між економічними, екологічними та соціальними інтересами учасників ринку.

Варто зауважити, що останніми роками зелений маркетинг стає дедалі більш радикальним, адже ставить за мету покриття всіх екологічних витрат у процесі виробництва і споживання, а, по суті, намагається імпровізувати, аби існуючий спосіб життя споживачів не ставив під сумнів виживання наступних поколінь. У деяких документах зелений маркетинг «маскують» під термінами «орієнтація на майбутнє», «справедлива торгівля», «чесні відносини», «потреби, а не забаганки», «відповідальне споживання», «етичний консюмеризм», «соціально відповідальний».

Відтак, стратегія екологічного маркетингу – це цілісний процес управління, який відповідає за формування, передбачення та стале задоволення попиту клієнтів. Зелений маркетинг створює середовище, сприятливе для впровадження інновацій, орієнтованих на довкілля із фокусом на внесок у розв'язання екологічних проблем, що передбачає виведення на ринок (більш) екологічних продуктів при одночасному форматуванні споживчих вподобань [1].

Ключові інструменти зеленого маркетингу відображено на рисунку 1.

Отож, зелений маркетинг виконує функцію посередника між виробником і споживачем у контексті циркулярної економіки. Він сприяє формуванню нових ціннісних орієнтирів – від культури «споживання» до культури «відповідальності».



Рис. 1. Ключові інструменти зеленого маркетингу

Джерело: сформовано авторами

На нашу думку, на регіональному рівні вплив зеленого маркетингу проявляється через:

1. підвищення екологічної свідомості населення, що стимулює попит на екотовари та послуги;
2. активізацію місцевих підприємств, які впроваджують циркулярні бізнес-моделі (ремонт, повторне використання, переробка відходів);
3. розвиток інноваційної інфраструктури, орієнтованої на енергоефективність та ресурсозбереження;
4. підвищення конкурентоспроможності регіону завдяки створенню «зеленого бренду» території.

Варто підкреслити, що ефективність зеленого маркетингу залежить від рівня довіри споживачів. Поширення явища «greenwashing» (імітації екологічності) може знизити позитивний ефект та викликати скепсис у суспільстві. Тому важливим напрямом регіональної політики є формування системи контролю достовірності екологічних заяв виробників.

З позицій циркулярної економіки зелений маркетинг є каталізатором переходу до замкнутих виробничо-споживчих циклів. Він формує попит на продукти тривалого користування, підтримує розвиток сервісних моделей («product-as-a-service»), а також сприяє зменшенню кількості відходів [2].

Практичні результати свідчать, що регіони, де активно впроваджуються «зелені» комунікаційні стратегії, демонструють зростання показників ресурсоефективності, зниження рівня забруднення довкілля та підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Наприклад, сьогодні центр РЕЧВ є провідним постачальником послуг з ресурсоефективного та чистого виробництва (РЕЧВ-методики) для підприємств та національним рушієм у просуванні та впровадженні РЕЧВ в Україні (включно із підвищенням обізнаності та розбудовою національного потенціалу). Розпочавши свою діяльність у 2013 році, Центр РЕЧВ надав технічну підтримку понад 170 українським компаніям і допоміг їм покращити свою ресурсоефективність та

екологічні показники. У 2024 році центром було розроблено Керівні принципи пілотного впровадження екологічного сліду продукції в Україні, зосереджені на передачі досвіду впровадження ініціативи PEF (Product Environmental Footprint) на пілотних підприємствах, який потім може бути відтворений в Україні та інших країнах [3].

За даними дослідження «Екологічне маркування та перспективи переходу до єдиного ринку зеленої продукції» в Україні у 2018 році наявність знаків екологічного маркування відігравала важливу роль у прийнятті рішення придбати товар вже не менш як для 30 % споживачів [4].

Основними викликами, пов'язаними з впровадженням зеленого маркетингу, є: скептичне ставлення споживачів до заяв компаній про екологічність їх продукції; чутливість масового споживача до ціни і часте небажання переплачувати за «зелені» бренди і екологічно чисті продукти; поширення оманливих тверджень компаній про екологічні переваги продукту; труднощі для бізнесу, що створює нормативно-правове регулювання ЄС, зокрема витрати на дотримання екологічних вимог та адміністративне навантаження [5].

Таким чином, за результатами досліджень, маємо можливість стверджувати, що зелений маркетинг є важливим інструментом та стимулом формування екологічно свідомої поведінки споживачів, а відповідно, розвитку циркулярної економіки. На регіональному рівні його впровадження сприяє розвитку інноваційних підприємств, екологічній модернізації виробництва та створенню позитивного іміджу території.

Зауважимо, що для підвищення ефективності зеленого маркетингу доцільним є поєднання інструментів державної підтримки, освітніх ініціатив і партнерства між бізнесом, наукою та громадськістю. Подальші дослідження логічно спрямувати на кількісну оцінку впливу зеленого маркетингу на економічні показники у розрізі регіонів, рівня споживчої довіри та показників циркулярності.

Список використаних джерел:

1. Карп В.С., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Сталий розвиток зеленого маркетингу: екологічний і безпековий імператив міжнародного бізнесу як складова глобальної кліматичної адженди. *Агросвіт,* 2023, №17. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.17.3

2. Hossain, A., Khan, M. Y. H. Green marketing mix effect on consumers buying decisions in Bangladesh. *Marketing and Management of Innovations,* 2018, 4, 298-306. https://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-25

3. Центр ресурсоефективного та чистого виробництва: офіц. сайт. URL: https://www.recpc.org/

4. Рева М. Екологічне маркування та перспективи переходу до єдиного ринку зеленої продукції. *ECOBUSINESS,* № 7 (96), липень 2020. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2020/07/Eco-labelling-and-SMGP.pdf

5. Тараненко, І, Мостова, А., Щолокова, Г. Вплив інструментів зеленого маркетингу на споживацьку поведінку в контексті політики зеленого переходу ЄС. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338*(1), 83-87. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-11

МІХАЛЬКОВА ДАРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ У ФОРМУВАННІ СТАЛОГО ТУРИСТИЧНОГО БРЕНДУ

Сучасний туристичний ринок перебуває у стані постійних змін, зумовлених глобалізаційними процесами, розвитком цифрових технологій та зростанням суспільної уваги до екологічних і соціальних проблем. У цих умовах брендинг туристичних дестинацій та компаній уже не може базуватися виключно на класичних маркетингових підходах. У центрі уваги опиняється концепція сталого розвитку, яка потребує нових, інноваційних маркетингових стратегій. Вони дозволяють не лише забезпечити економічну привабливість туристичного продукту, але й сформувати унікальний бренд, що відображає відповідальність перед довкіллям, місцевими громадами та майбутніми поколіннями [1].

Формування сталого туристичного бренду вимагає врахування глобальних тенденцій зміни поведінки споживачів. Сучасні туристи дедалі частіше обирають подорожі, що відповідають їхнім етичним переконанням, зокрема сприяють збереженню культурної спадщини, мінімізації шкоди природному середовищу та розвитку місцевої економіки. Відповідно, інноваційні маркетингові стратегії повинні орієнтуватися на цінності, що виходять за межі стандартного набору туристичних послуг [2].

Цифровізація відкриває широкі можливості для реалізації таких стратегій. Соціальні мережі, інтерактивні платформи, мобільні додатки та технології доповненої і віртуальної реальності стають потужними каналами комунікації між брендом і споживачем. За їхньої допомоги можна створювати захопливі історії про туристичні дестинації, транслювати цінності сталого розвитку та залучати авдиторію до активної взаємодії з брендом. Наприклад, за допомогою VR-турів туристи отримують змогу зануритися у віртуальний простір, відчути атмосферу подорожі та усвідомити важливість збереження природного й культурного середовища [3].

Особливої уваги заслуговує інтеграція принципів сталості у рекламні кампанії. Туристичні компанії акцентують на використанні відновлюваних ресурсів, підтримці місцевих виробників і розвитку екотуризму. Такий підхід формує у споживачів відчуття причетності до важливої місії - збереження довкілля. Крім того, автентичні історії місцевих жителів, культурні традиції та екологічні ініціативи стають ключовими елементами брендового наративу. У результаті формується комплексний образ дестинації, який приваблює не лише розвагами, а й цінностями, що поділяють туристи [4].

Важливим чинником успіху інноваційних маркетингових стратегій є співпраця з лідерами думок, екологічними активістами та локальними громадами. Їхня участь у просуванні бренду створює ефект довіри, адже

рекомендації людей, які мають авторитет у суспільстві, сприймаються більш автентично, ніж традиційна реклама. Крім того, такі партнерства сприяють формуванню соціального капіталу, що є невід'ємною складовою сталого розвитку. Туристичний бренд у цьому випадку постає як спільний проєкт бізнесу та громади, де кожна сторона отримує взаємні вигоди [5].

Водночас інноваційні маркетингові стратегії у сфері сталого туризму стикаються з низкою викликів. Насамперед це висока вартість впровадження новітніх технологій і необхідність довгострокових інвестицій. Крім того, складним завданням залишається формування балансу між комерційними інтересами та принципами сталого розвитку. Часто компаніям доводиться вибудовувати комунікацію таким чином, щоб уникнути звинувачень у «зеленому камуфляжі», коли декларовані цінності не відповідають реальній практиці. Це означає, що інноваційні стратегії мають ґрунтуватися на реальних діях, підтверджених фактами та прозорою звітністю [2].

Отже, інноваційні маркетингові стратегії у формуванні сталого туристичного бренду є не лише важливим напрямом розвитку туристичного бізнесу, але й інструментом реалізації глобальних цілей сталого розвитку. Вони забезпечують інтеграцію екологічних, соціальних і культурних цінностей у бренд, формують довіру та лояльність клієнтів, а також підвищують конкурентоспроможність дестинацій на світовому ринку. У майбутньому саме ті туристичні компанії та регіони, які зможуть ефективно поєднати інновації з принципами сталості, отримають найбільші переваги в умовах зростаючої конкуренції та підвищеної уваги до відповідального споживання.

Список використаних джерел:

1. Альбещенко О. С. Створення регіонального туристичного бренду на прикладі Миколаївської міської територіальної громади. *Modern Economics.* 2023. № 39(2023). С. 6–10. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-01

2. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

3. Борисюк О. А., Дудник І. М., Беркова О. П. Географічний регіон як об'єкт туристичного маркетингу. *Вісник Київського національного університету імені тараса Шевченка. Серія: Географія.* 2019. Вип. 4 (74). С. 23–31.

4. Бурковська А.І., Дубенюк Я.О. Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в умовах українського сьогодення. *Modern Economics.* 2024. № 44(2024). С. 36-40. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05.

5. Бордун О. Ю. Формування та оптимізація геопросторової системи туристичних потоків: міжнародний, національний, регіональний та локальний рівні : монографія. Львів : *ЛНУ імені Івана Франка,* 2019. 344 с.

ПОПОВА ІРИНА, к.е.н., с.н.с., доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІН НА ЕКОЛОГІЧНО ЧИСТІ ТОВАРИ ТА ПОСЛУГИ

У сучасних умовах посилення екологічних викликів та зростання суспільної уваги до питань сталого розвитку особливого значення набуває формування цін на екологічно чисті товари та послуги. Попит на таку продукцію зростає як у розвинених країнах, так і в Україні, однак процес ціноутворення у цій сфері має специфічні риси. Висока собівартість виробництва, необхідність сертифікації, застосування інноваційних технологій і використання екологічно безпечних матеріалів суттєво впливають на рівень кінцевої ціни. З іншого боку, готовність споживачів платити «преміальну» ціну за товари з позначкою eco-friendly залежить від рівня їхньої екологічної свідомості та купівельної спроможності. Таким чином, дослідження особливостей ціноутворення у цьому сегменті є актуальним з огляду на необхідність поєднання економічної ефективності підприємств і задоволення потреб суспільства у безпечних для довкілля продуктах та послугах.

Формування цін на екологічно чисті товари та послуги має низку специфічних особливостей, що зумовлені як внутрішніми факторами виробництва, так і зовнішніми ринковими умовами табл. 1.

Дані таблиці показують, що формування цін на екологічно чисті товари та послуги має спільну тенденцію – значне перевищення вартості порівняно зі звичайною продукцією. Проте причини такого зростання різняться залежно від групи товарів.

У харчовій продукції основними чинниками є висока собівартість виробництва та витрати на сертифікацію, що підвищує кінцеву ціну в середньому на 30–60%. У сфері косметики та побутової хімії ключовим фактором стає використання натуральних інгредієнтів і преміальне позиціонування брендів, що часто призводить до подорожчання у 1,5–2 рази.

У транспортному секторі ціни визначаються високою собівартістю батарей та інноваційних технологій. Проте тут вагому роль відіграє державна політика: без дотацій та податкових пільг вартість електромобілів була б на 30–70% вищою.

В енергетичному сегменті характерна висока ціна на початковому етапі (сонячні панелі, вітрові турбіни), проте споживачі отримують вигоду у довгостроковій перспективі за рахунок економії ресурсів.

В одязі та аксесуарах спостерігається тенденція до зростання ціни на 20–50%, що пов’язано з використанням органічних матеріалів та маркетинговими стратегіями, спрямованими на формування «зеленого» іміджу бренду.

Загалом, аналіз свідчить, що ціни на еко-товари зростають не лише через реальні витрати виробництва, а й завдяки маркетинговим чинникам та сприйняттю доданої цінності з боку споживача.

Таблиця 1 - Особливості формування цін на екологічно-чисті товари та послуги

Група товарів	Приклади продукції	Особливості формування ціни	Додаткові фактори впливу	Приблизна різниця в ціні порівняно зі звичайними товарами
Харчові продукти	Органічні овочі, молочні продукти, м'ясо	Вища собівартість через відсутність хімічних добрив і стимуляторів росту, необ-хідність сертифікації	Попит серед спожи-вачів із середнім і високим рівнем доходів	+30–60%
Косметика та побутова хімія	Натуральна косметика (Weleda, Dr. Hauschka), еко-засоби для прибирання	Використання натуральних інгредієнтів, біорозкладної упаковки	Позиціонування у преміальному сегменті, престижний імідж бренду	+50–100%
Транспорт	Електромобілі (Tesla, Nissan Leaf), гібриди	Висока собівартість батарей, витрати на інноваційні технології	Державні дотації, скасування мит і податків	+30–70% без дотацій
Енергетика	Сонячні панелі, вітрові турбіни, «зелена» електроенергія	Високі початкові інвестиції, витрати на інноваційні технології	Державні «зелені» тарифи, субсидії	Вища ціна на старті, але економія в довгостроковій перспективі
Одяг та аксесуари	Patagonia, H&M Conscious	Використання органічної бавовни, вторинної сировини, контроль за виробничим ланцюгом	Формування «зеленого» іміджу бренду	+20–50%

Отже, узагальнення факторів, представлених у таблиці 1, свідчить, що процес ціноутворення у сфері екологічно чистих товарів є багатогранним і включає виробничі, соціально-економічні, інституційні та маркетингові складові. Для глибшого розуміння варто розглянути ключові особливості більш детально.

По-перше, собівартість виробництва таких товарів є вищою порівняно з традиційною продукцією. Собівартість екологічно чистої продукції зазвичай на 20–40% вища, ніж традиційної. Це пояснюється:

використанням органічної сировини (наприклад, органічні овочі та фрукти, що вирощуються без хімічних добрив, потребують більше ручної праці та догляду);

додатковими витратами на сертифікацію (наприклад, європейський знак EU Organic чи український «Органік стандарт» вимагають регулярних аудитів і лабораторних досліджень);

застосуванням інноваційних технологій у виробництві (наприклад, сонячні батареї, біорозкладна упаковка).

По-друге, попит на екологічні товари значною мірою залежить від рівня екологічної свідомості споживачів. Дослідження показують, що значна частина покупців готова платити більше за продукцію, яка не шкодить довкіллю, однак цей ефект має регіональні відмінності та прямо пов'язаний із рівнем доходів населення. Так, у країнах ЄС близько 60% споживачів готові платити більше за екологічну продукцію [1]. В Україні цей показник поки що нижчий — приблизно 25–30% [2].

Формування ціни тут тісно пов'язане з психологічним аспектом: споживачі сприймають екологічні товари як «інвестицію у здоров'я». У той же час низька купівельна спроможність населення може стримувати попит.

По-третє, важливим чинником виступає державна політика. Податкові пільги, субсидії, програми підтримки «зеленого» бізнесу та розвиток системи екологічного маркування здатні суттєво вплинути на кінцеву ціну для споживача.

Так, наприклад, у Німеччині діють значні дотації на встановлення сонячних панелей, що здешевлює для кінцевого споживача «зелену» електроенергію. Наявність екологічних сертифікатів (наприклад, EU Ecolabel, Nordic Swan, Energy Star) формує довіру та дає змогу виробникам обґрунтовувати вищу ціну. В Україні з 2021 р. Діють митні преференції, які пов'язані зі скасуванням ввізного мита на електромобілі, що зробило їх на 10% дешевшими.

Без відповідних інституційних механізмів вартість екологічних товарів може залишатися надто високою, що обмежує їх поширення.

По-четверте, у формуванні цін важливу роль відіграють маркетингові стратегії підприємств. Використання психології ціни (встановлення вартості на рівні «99,90 грн» або використання фрази «лише на 15% дорожче, ніж звичайний продукт»), формування престижного іміджу бренду, застосування диференційованих моделей ціноутворення (наприклад, ціна за додану екологічну цінність) дозволяють збільшувати споживчу привабливість продукції.

Ринок екологічно чистих товарів перебуває на етапі розвитку, де високі ціни виправдані обмеженим масштабом виробництва й дорогими технологіями. Таким чином, процес ціноутворення у сфері екологічно чистих товарів та послуг поєднує економічні, соціальні та екологічні фактори. Його ефективність визначається здатністю виробників забезпечувати баланс між високими витратами на виробництво і готовністю споживачів сплачувати за додаткову екологічну цінність.

Список використаних джерел

1. Eurobarometer – Public opinion in the European Union. *Офіційний сайт. URL:https://europa.eu/.*

2. GfK Ukraine *Офіційний сайт*. URL: https://file.liga.net/companies/gfk_ukraine

ПОПОВИЧ ВАЛЕНТИН, здобувач вищої освіти
СКРИГУН НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Сучасний ринок харчових продуктів характеризується високою насиченістю, динамічністю та значною конкуренцією. Споживачі стають вимогливішими: вони очікують не лише якісних товарів за доступною ціною, а й прозорості виробництва, екологічності, безпечності та етичності бізнес-практик. Водночас цифровізація та розвиток інформаційних технологій докорінно змінюють характер взаємодії між виробником та покупцем. У цих умовах традиційні методи просування втрачають свою ефективність, поступаючись місцем новим підходам, заснованими на комплексності та інтегрованості.

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) є відповіддю на ці виклики, оскільки дозволяють підприємствам вибудовувати гармонійну систему взаємодії з цільовою аудиторією, поєднуючи різноманітні інструменти та канали у єдину комунікаційну стратегію. Для реалізації ефективної маркетингової комунікації підприємству потрібен відповідний рівень розвитку управлінської системи, здатної забезпечити інтеграційні процеси усіх сфер його діяльності [1]. Першочерговою задачею є забезпечення узгодженості і цілісності повідомлень бренду, що сприяє формуванню конкурентних переваг. Для підприємств харчової промисловості, які часто стикаються з проблемою низької диференціації продуктів, ІМК стають особливо важливим інструментом, адже саме комунікації можуть підкреслити унікальність бренду та створити емоційний зв'язок зі споживачем. Узгодженість, системність, орієнтованість на споживача, а також інтерактивність і адаптивність є основними принципами, на яких базуються інтегровані маркетингові комунікації, забезпечуючи їх ефективність та доцільність у сучасному бізнес-середовищі [2].

ІМК дозволяють підприємствам вибудовувати довгострокові відносини зі споживачами. На відміну від фрагментарних рекламних кампаній, інтегрований підхід забезпечує єдиний стиль повідомлень у різних каналах: від телебачення та зовнішньої реклами до соціальних мереж та інтернет-платформ. Завдяки цьому формується впізнаваність бренду та зростає довіра з боку споживачів. Маркетингові технології в сучасному світі відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємств на ринку шляхом використання цифрової трансформації бізнесу [3]. З-поміж ключових інструментів ІМК варто виокремити:

- цифровий маркетинг (реклама в інтернеті, SEO, контент-маркетинг, SMM);
- інфлюенс-маркетинг, який допомагає створити емоційний зв'язок між брендом і споживачем;

- прямий маркетинг (email- та SMS-розсилки), що сприяють персоналізації пропозицій;

- PR та корпоративна соціальна відповідальність, які підкреслюють цінності компанії.

Оскільки споживачі все частіше звертають увагу на якість продуктів, екологічність виробництва та прозорість бізнес-процесів, важливо, аби усі маркетингові повідомлення компанії відображали ці цінності та підсилювали позитивне сприйняття бренду. Наприклад, використання storytelling у соціальних мережах дозволяє підприємствам розповідати про походження продуктів, їхню безпечність і користь, що створює додаткові конкурентні переваги. Крім того, ІМК сприяють адаптації компаній до сучасних викликів. Використання big data та аналітичних інструментів допомагає точніше визначати потреби аудиторії та формувати персоналізовані повідомлення. Це не лише підвищує ефективність комунікацій, але й дозволяє підприємствам виділятися серед конкурентів завдяки індивідуальному підходу до клієнтів.

Таким чином, інтегровані маркетингові комунікації стали не просто елементом сучасного маркетингу, а й стратегічним інструментом управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості. Вони дозволяють узгодити всі комунікаційні зусилля компанії, сформувати єдиний імідж бренду та досягти синергії у взаємодії з цільовою аудиторією. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не лише підтримувати лояльність постійних клієнтів, але й залучати нових споживачів, підвищуючи свою ринкову частку. Крім того, використання ІМК сприяє гнучкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі: зростання конкуренції, цифрові трансформації, зміну споживчих цінностей та глобальні виклики, пов’язані зі сталим розвитком. У цьому контексті інтегровані комунікації не тільки допомагають досягати короткострокових маркетингових цілей, але й забезпечують довгострокову стійкість бренду. Ті компанії, які здатні об’єднувати інноваційні технології, креативні підходи та орієнтацію на цінності споживачів у єдиній стратегії комунікацій, отримають значні переваги у боротьбі за увагу та довіру ринку.

Список використаних джерел:

1. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65 (дата звернення: 09.09.2025).

2. Крахмальова Н. А. Інтегровані маркетингові комунікації підприємства в сучасному бізнес-середовищі. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 94–102. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.94 (дата звернення: 09.09.2025).

3. Токар К.С. Маркетингові технології у формуванні конкурентних переваг підприємства. *Сучасні наукові погляди на реформування економічної системи: теорії та пропозиції*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 12 квітня 2024 року. Одеса, 2024. С. 106-109.

ПОЦІЛУЙКО ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Сучасний аграрний сектор України є одним із найбільш динамічних і водночас найбільш уразливих сегментів національної економіки. Він забезпечує значний відсоток у структурі ВВП та експорту, проте водночас стикається з викликами глобалізації, конкуренції, зміни клімату та нестабільності ринкової кон'юнктури. У цих умовах управління маркетинговою діяльністю набуває особливого значення, оскільки саме маркетинг визначає орієнтацію підприємства на потреби споживача, формує ефективну стратегію збуту продукції та забезпечує стабільність фінансових результатів. Бізнес-планування, у свою чергу, виступає комплексним механізмом реалізації маркетингової стратегії, поєднуючи її з виробничими, фінансовими та організаційними можливостями аграрного підприємства [1].

Важливо усвідомлювати, що бізнес-план в аграрній сфері не може зводитися лише до розрахунків витрат та доходів. Його ефективність визначається тим, наскільки глибоко в ньому відображено ринкове середовище, проаналізовано конкурентів та окреслено цільові сегменти. Управління маркетингом у цьому контексті передбачає формування чіткої товарної політики, визначення стратегії ціноутворення, вибір каналів розподілу, розробку інструментів просування продукції та комунікацій із потенційними партнерами й споживачами [2].

Аграрні підприємства відрізняються від промислових високим рівнем залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності та коливань цін на міжнародних ринках. У зв'язку з цим управління маркетингом повинно включати інструменти гнучкого планування, прогнозування та сценарного аналізу. Наприклад, у бізнес-планах доцільно передбачати альтернативні варіанти збуту врожаю залежно від ринкових цін, можливостей експорту чи внутрішнього споживання [3]. Важливим є також використання цифрових технологій, зокрема електронних торговельних платформ, аграрних маркетплейсів та систем управління ланцюгами постачання.

Управління маркетинговою діяльністю в аграрних підприємствах сьогодні неможливо розглядати без урахування принципів сталого розвитку. Європейська інтеграція України актуалізує необхідність адаптації до стандартів екологічного виробництва та сертифікації продукції, адже саме ці чинники впливають на доступ до міжнародних ринків. Тому в бізнес-плануванні маркетингова стратегія має не лише забезпечувати прибутковість, але й враховувати екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Використання «зеленого маркетингу», розвиток брендів із локальною ідентичністю та формування прозорої репутаційної політики сприяють

зміцненню довіри з боку споживачів та партнерів [4].

Особливу увагу слід приділяти формуванню інноваційної маркетингової політики. Це може проявлятися у використанні інструментів цифрової аналітики, впровадженні програм лояльності для покупців, активному застосуванні соціальних мереж та цифрових комунікаційних платформ для просування продукції. Інноваційність маркетингової діяльності тісно пов'язана з ефективним бізнес-плануванням, оскільки саме у бізнес-плані відображаються перспективи впровадження нових технологій, розраховуються інвестиційні витрати та прогнозується їхній вплив на рентабельність [5].

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств у контексті бізнес-планування можна визначити як стратегічний процес, що поєднує ринкові дослідження, формування конкурентних переваг та інтеграцію принципів сталого розвитку. Успіх аграрного бізнесу залежить від здатності керівництва синхронізувати виробничий та маркетинговий потенціал, забезпечити відповідність сучасним ринковим тенденціям та вимогам споживачів. Саме бізнес-планування стає тією основою, яка дозволяє аграрним підприємствам ефективно управляти маркетингом, зменшувати ризики та формувати довгострокову конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Список використаних джерел:

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. Держава та регіони. 2021. №1. С. 42–47.

2. Шебаніна О. В., Бурковська А. І., Полторак А. С., Бурковська А. В., Сухорукова А. Л. Управління відходами у глобалізованому світі: виклики та перспективи. Система управління відходами в циркулярній економіці: фінансові, соціальні, екологічні та енергетичні детермінанти : монографія / за заг. ред. А. С. Росохатої, М. Г. Мінченко. *Суми : Сумський державний університет,* 2023. С. 74-83. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17053

3. Panfilova, A., Poltorak, A., Kuvshinova, A., Burkovska, A., & Dotsenko, N. (2025). Trends in global grain and seed trade, Ukrainian position on the global market. *Scientific Horizons,* 28(5), 142-157. https://doi.org/10.48077/scihor5.2025.142.

4. Бурковська А.І., Дубенюк Я.О. Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в умовах українського сьогодення. *Modern Economics.* 2024. № 44(2024). С. 36-40. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05.

5. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A., Caruso D. and Burkovska A. (2018). Providing labor income as a supporting factor of the food security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* № 40(4). P. 597-608. DOI: http://doi.org/10.15544/mts.2018.51.

ПРИЙМА ОЛЕСЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ШУРПЕНКОВА РУСЛАНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Для інформаційного суспільства, яке інтенсивно розвивається, в сучасних умовах характерним є зростання ролі інформатизації та цифрових інформаційно - комунікаційних технологій.

Сучасне суспільство вимагає інноваційних рішень та цікавих інтерпретацій, тому дослідження цифрового маркетингу є важливою та невід'ємною частиною успішної рекламної стратегії. Відмовляючись від інноваційних інструментів, ми зменшуємо аудиторію, а відповідно, і майбутні теоретичні прибутки.

Проблемам розвитку цифрового маркетингу, особливостям використання його методів та інструментів в сучасному інформаційному суспільстві присвятили свої праці такі науковці як Вертайм К., Ботушан М. І. , Карпіщенко О. О., Литовченко І. Л., Логінова Ю. Є. , Окландер М. А. , Фалгоні Ж. та інші.

Слід також зазначити, що протягом останніх кількох років компанії розробили нові інструменти цифрового маркетингу, які швидко розвиваються. Їхній вплив на прямий ринок, конкурентні позиції компетенцій та маркетингову діяльність стає дедалі активнішим.

Цифровий маркетинг використовує наступні цифрові канали:

- мережу Інтернет і пристрої, які надають доступ до неї (комп'ютери, ноутбуки, планшети, смартфони);
- локальні мережі (Екстранет) і засоби, що забезпечують доступ до нього;
- мобільні пристрої, на які надходять повідомлення у вигляді SMS- та MMS-повідомлень, можливість встановлення брендованих додатків, WOW-дзвоників;
- цифрове телебачення, яке інтегрується з Інтернет-додатками та дозволяє через телевізор виходити на сторінки Facebook.
- інтерактивні екрани, POS-термінали, які змінюють зовнішню рекламу і розміщуються в місцях скупчення значної аудиторії цільових груп споживачів [1, 80-84].

Дослідження всіх цифрових каналів, які можна використовувати для «досягнення» цільової аудиторії, є найважливішим елементом просування продукту за допомогою цифрового маркетингу. Зараз існує багато соціальних мереж, як міжнародних, так і локальних, тому дослідження особливостей кожної з них відіграє ключову роль у маркетинговій стратегії. Сьогодні вибір правильної мережі для просування продукту є ключовою ланкою в ланцюзі. Існує багато досліджень особливостей кожної мережі. Який контент більш популярний, а який менш? Яким має бути стиль розмови з клієнтом? Яку вікову категорію охоплює та чи інша соціальна мережа?

Основними методами цифрового маркетингу є :

– контекстна реклама Google Adwords, Yandex Direct;
– технологія Big Data;
– масиви даних великих обсягів;
– ретаргетінг (retargeting);
– перенацілювання;
– мобільний маркетинг;
– email-маркетинг;
– електронна пошта;
– вірусний маркетинг;
– RTB (real time bidding) – торги в реальному часі;
– SMM (social media marketing) – соціальний медіамаркетинг;
– SMO (social media optimization) – оптимізація для соціальних мереж;
– SEO (search engines optimization) – оптимізація сайту в пошукових системах;
– SEM (search engine marketing) – пошуковий маркетинг [2].

Впровадження цифрового маркетингу дозволяє створити прозору систему взаємовідносин зі споживачами та миттєво поширювати інформацію на основі інформатизації та мережевого спілкування. Можливості сегментації споживачів розширюються до масової персоналізації на основі використання технології великих баз даних, що дає компаніям можливість максимально задовольнити потреби існуючих та потенційних споживачів.

У цифровому маркетингу існує багато інструментів, які потребують ретельного вивчення, але чим детальніше дослідження, тим ефективніше їх використання. Оскільки більшість із них платні, ефективне використання є ключовим фактором у плануванні бюджету та скороченні витрат. Саме тому не всі компанії можуть дозволити собі використовувати кожен з інструментів. Це вимагає обізнаності, щоб визначити найбільш доцільний метод реклами. Саме тому компаніям потрібні фахівці, які чітко орієнтовані на сферу цифрового маркетингу, вони зможуть запропонувати правильне та найдешевше рішення [3].

Таким чином, цифровий маркетинг – це передова галузь маркетингу, яка при правильному використанні забезпечує високі результати. Ретельне вивчення всіх інструментів та каналів є необхідним та обов'язковим, саме тому кваліфіковані фахівці користуються попитом та добре оплачуються в цій галузі. З огляду на вищесказане, можна стверджувати, що цифровий маркетинг – це реальність, з якою сьогодні стикається майже кожен бізнес.

Список використаних джерел:

1. Романенко, Л. (2019). Цифровий маркетинг :сутність та тенденції розвитку. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, 23,* 80-84. Retrieved from https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/201
2. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління DOI: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf
3. Окландер М.А. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки : монографія / М. А. Окландер, І. Л. Литовченко, М. І. Ботушан. – К. : Знання, 2011. – 232 с.

РИЧКО ЛЮДМИЛА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МОРОЗ ОЛЕНА**, к.е.н., доцент кафедри менеджменту і маркетингу
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук

СОЦІАЛЬНА КОМЕРЦІЯ В СИСТЕМІ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

Соціальна комерція – це сучасний формат електронної торгівлі, який інтегрує можливості e-commerce із соціальними мережами. Вона поєднує процес покупок, спілкування та взаємодії з брендами безпосередньо у Facebook, Instagram, TikTok, Pinterest та інших платформах. Таким чином, соціальна комерція виходить за межі звичайного онлайн-магазину, адже користувачі отримують не лише можливість купівлі, а й соціальний досвід – перегляд відгуків, оцінок друзів, коментарів блогерів, участь у спільнотах і навіть консультації від штучного інтелекту або чат-ботів.

Омніканальні продажі, у свою чергу, являють собою стратегію, що об'єднує всі канали комунікації та продажів (офлайн-магазини, вебсайти, мобільні застосунки, маркетплейси, соціальні мережі) в єдиний шлях покупця. Наприклад, споживач може розпочати пошук товару в Instagram, отримати консультацію у чат-боті Messenger, продовжити оформлення замовлення на сайті, а забрати покупку – у фізичному магазині. Такий підхід забезпечує безшовний клієнтський досвід, який є надзвичайно важливим у сучасних умовах цифровізації [1, 4].

Серед основних характеристик соціальної комерції слід відзначити соціальну інтеграцію, безшовний досвід, вплив соціальних мереж на процес прийняття рішень, а також формування споживчої лояльності. Так, Facebook Shops, Instagram Shopping, TikTok Shopping і Pinterest Buyable Pins дозволяють купувати товари безпосередньо у соціальних мережах. Безшовна інтеграція онлайн- та офлайн-каналів робить процес покупки максимально зручним, тоді як вплив блогерів і друзів формує довіру до бренду: за статистикою, близько 74% користувачів визнають, що саме рекомендації у соцмережах стали вирішальними у їхніх покупках [3].

Споживачі дедалі більше орієнтуються на соціальні сигнали – відгуки, рейтинги, лайки, думки лідерів думок. Цей феномен, відомий як «social proof», створює ефект наслідування більшості. Наприклад, якщо певний товар активно обговорюють у TikTok або він має сотні позитивних коментарів в Instagram, покупець відчуває додаткову впевненість у своєму виборі [2].

Соціальна комерція динамічно розвивається, пропонуючи низку інноваційних інструментів, які трансформують процес онлайн-покупок, роблячи його більш інтерактивним, зручним та безшовним безпосередньо в соціальних мережах (табл. 1).

Соціальна комерція сприяє персоналізації споживчого досвіду через рекомендаційні системи, засновані на штучному інтелекті, а також адаптується до звичок покоління Z та альфа, які довіряють соціальним мережам значно більше, ніж традиційній рекламі. Крім того, вона знижує маркетингові витрати за рахунок

скорочення посередницьких ланок і сприяє побудові довгострокових емоційних відносин із клієнтами.

Таблиця 1 – **Інструменти соціальної комерції**

Інструмент	Характеристика
Групи покупців і спільноти	Створюють додаткову цінність через обмін досвідом між користувачами.
Інтегровані платежі	Дозволяють здійснювати покупку у кілька кліків без переходу на сторонні ресурси.
Facebook Shop	Інтеграція каталогу товарів із можливістю покупки прямо у Facebook.
Instagram Shopping	Використання тегів товарів у публікаціях та сторіс.
Чат-боти	Забезпечують миттєві консультації та допомагають оформити замовлення.
TikTok Shopping	Забезпечує купівлю товарів безпосередньо з відео.
Pinterest Buyable Pins	Дає змогу здійснювати прямі покупки із зображень.

У найближчому майбутньому соціальна комерція буде трансформуватися завдяки розвитку штучного інтелекту, аналітики соціальних даних, віртуальних шоурумів (VR/AR) і метавсесвітів, що відкриють нові формати взаємодії між брендом і клієнтом.

Отже, соціальна комерція стає ядром цифрової трансформації бізнесу, забезпечуючи синергію електронної торгівлі, соціальних платформ та омніканальних продажів. Вона формує нову модель відносин «бренд – споживач», засновану на довірі, взаємодії та довгостроковій цінності, що є ключем до успішного розвитку сучасного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. І. М. Труніна, О. В. Мороз, М. Ю. Білик. Інформаційно-комунікаційні технології як драйвер розвитку сучасного бізнесу та економіки. Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління, 2025, Том 24 № 1(59). С. 26-39. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(59).327130
2. Liang T. P., Turban E. (2011). *Introduction to the special issue social commerce: A research framework for social commerce*. International Journal of Electronic Commerce, 16(2), 5–14.
3. Statista (2024). *Global social commerce market size 2021–2028*. URL: https://www.statista.com
4. Deloitte (2023). *Omnichannel consumer trends report*. URL: https://www.deloitte.com

СВЕРДЛЮК ДІАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КОРЮГІН АНДРІЙ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

ВПЛИВ ГЕЙМІФІКАЦІЇ НА ЗАЛУЧЕННЯ ТА ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ

У сучасних умовах цифрової економіки традиційні маркетингові інструменти стають все менш ефективними, адже споживачі стають більш вимогливими до досвіду взаємодії із брендом. В цьому контексті гейміфікація є потужним інструментом для залучення споживачів, оскільки її використання стимулює інтерес та мотивацію до активнішої участі в комунікації з брендом.

Гейміфікація – це використання елементів ігрового процесу в неігрових контекстах для стимулювання певної поведінки людини, з метою залучення та мотивації людей. Основою гейміфікації є використання психологічних принципів гри, а саме системи балів, досягнень, нагород, накопичення прогресу, рейтингів та змагань [4, с. 369].

Покупці хочуть не лише придбати товар або послугу, а й отримати задоволення від їх споживання. Використання ігор та гейміфікація роблять взаємодію із клієнтом більш інтерактивною, утримують увагу споживачів, стимулюють продажі, і, крім того, розширюють базу учасників програми лояльності за рахунок системи обміну особистими даними. З розвитком Інтернету та мобільних технологій гейміфікація стала ще більш актуальною, адже в такий спосіб можна охопити широку аудиторію та заохотити споживачів активніше взаємодіяти з контентом. Крім того, застосування гейміфікації збільшує шанс перетворення клієнтів на покупців завдяки інтерактивній взаємодії, що в епоху інформаційного перенасичення утримує увагу споживача та спонукає його до дії завдяки своїй нестандартній формі.

Впровадження балів та бонусів, що можна обміняти на знижки чи товари створює у споживачів відчуття вигоди та спонукає їх брати участь у програмі лояльності. Програми лояльності з гейміфікаційними компонентами суттєво зменшують вартість конверсії, тому що вони підвищують мотивацію до покупки товарів завдяки можливості отримати винагороду [2].

Важливо й те, що ігровий метод є не лише результативним, а й цікавим та креативним. Як було згадано вище, гейміфікація сприяє розширенню цільової аудиторії, а та, в свою чергу, починає асоціювати бренд із чимось нестандартним та захоплюючим. В результаті підвищується впізнаваність бренду та формується цифрова споживча лояльність. Взаємодія з брендом стає більш захоплюючою та цікавою для споживача [3, с. 139].

Гейміфікація робить маркетингову стратегію більш персоналізованою. З її допомогою можна збирати дані щодо покращення продуктів та послуг, отримувати зворотній зв’язок та підтримувати комунікацію із клієнтами. Завдяки інтеграції ігрових механік у цифрові платформи компанії отримують можливість відстежувати поведінкові патерни користувачів, виявляти їх

мотиваційні тригери та адаптувати пропозиції під індивідуальні потреби. В результаті підприємство зможе спрогнозувати поведінку споживачів та задовольняти їх потреби ще ефективніше. Наприклад, покупцям можна пропонувати індивідуальні нагороди на основі стилю їх споживання (знижка на улюблене тістечко, нарахування балів на день народження та інші свята).

Тим не менш, гейміфікація має певні недоліки. Хоча використання балів та бонусів зазвичай сприяє зростанню продажів, увага споживачів може зміститися з реальних цілей на досягнення гральних перемог та нагород. В такому випадку комерційна результативність стане нижчою. Наприклад, компанія Target провела гейміфіковану кампанію для підвищення лояльності, пропонуючи клієнтам розв'язувати завдання, щоб отримувати знижки на продукти. В результаті деякі клієнти були незадоволені через те, що завдання були занадто складними [1, с. 9-15].

Крім того, споживачі можуть бути не зацікавленими в гральних елементах, балах, бонусах; знецінювати нагороди, якщо вони не відповідають очікуванням. Для компаній з обмеженими бюджетами витрати на розробку програмного забезпечення можуть бути занадто високими. Крім того, ігрове перевантаження може призвести до втрати автентичності бренду або відчуття маніпуляції з боку споживача, тому потрібно обирати спосіб, що не заміщує цінності бренду, а підсилює їх.

Отже, гейміфікація є ефективним інструментом для стимулювання продажів та підвищення лояльності і залученості споживачів, за допомогою якого можна значно покращити клієнтський досвід та зробити бренд більш впізнаваним. Тим не менш, ефективність гейміфікації залежить від її змістовного та етичного впровадження. Надмірне ігрове перенасичення може зіпсувати враження від взаємодії із брендом. Таким чином, в умовах цифровізації ринку правильне використання гейміфікації значно підвищує ефективність підприємства та маркетингової стратегії.

Список використаних джерел:

1. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments. 2011. С.9-15. URL: https://doi.org/10.1145/2181037.2181040

2. The impact of gamification on loyalty strategies. Mastercard Data & Services. 2023. URL:https://www.mastercardservices.com/en/advisors/consumer-engagement-loyaltyconsulting/insights/impact-gamification-loyalty-strategies

3. Білицька А. Переваги та недоліки гейміфікації у залученні цифрових споживачів. Actual issuesof the development of science and ensuring the quality of education. 2023. С. 139.

4. Снітко А., Мадєнцева О., Піонтковська К. Маркетингові стратегії в економічному розвитку та підприємництві на прикладі геймифікації. Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє. 2024. С. 369. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/923eb177-4143-42ec-85f1-22df14415d12/content#page=370

СКРИПКА ТИМУР, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **ЗАГОРЯНСЬКА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

МОБІЛЬНІ ЗАСТОСУНКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКОВОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ТА УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ

У сучасних умовах глобальної конкуренції компаніям стає дедалі складніше не лише привернути увагу споживача, а й утримати його. Ринок перенасичений товарами та послугами, а вибір майже необмежений. У таких умовах традиційні інструменти маркетингу втрачають ефективність, адже споживачі стають більш вибагливими. Тому головним завданням бізнесу стає створення нових форматів комунікації, здатних формувати довгостроковий зв'язок із клієнтом.

Мобільні додатки виступають одним із ключових інструментів утримання клієнтів. Вони забезпечують бренду постійну присутність у житті користувачів, пропонують персоналізований досвід, швидкий доступ до товарів і послуг та зручні сервіси. Їхня цінність полягає не лише у функціональності, а й у створенні додаткової емоційної вартості. Додатки стають майданчиком для програм лояльності, бонусних систем і інтерактивних рішень, що формують звичку регулярно користуватися продуктами компанії.

За результатами дослідження [3, 5], можна дійти висновку, що використання гейміфікаційних елементів у мобільних додатках може суттєво підвищувати залученість та утримання користувачів. Поєднання ігрових винагород із практичними ціннісними бонусами формує більш стійку поведінкову лояльність. Водночас важливо правильно балансувати систему мотивацій: надмірна орієнтація лише на ігрові механіки може знизити інтерес до дій, що створюють бізнес-цінність. Для компаній це означає, що мобільні додатки з елементами гейміфікації мають не лише утримувати увагу клієнта, а й формувати корисні звички, які напряму пов'язані з довгостроковою взаємодією та підвищенням прибутковості бренду.

Беручи до уваги компанії та бренди, що активно використовують інноваційні інструменти для залучення та утримання споживачів, варто виокремити кілька яскравих прикладів. Одним із них є мобільний додаток «Duolingo» [1], який спеціалізується на вивченні іноземних мов. Сервіс побудований на принципах гейміфікації: користувачі отримують очки досвіду, проходять рівні, відкривають нові завдання та збирають віртуальну валюту. Ключовим мотиватором виступає функція «streak», що заохочує не переривати щоденні заняття, а також рейтингові таблиці, які формують ефект конкуренції. Такий підхід допоміг компанії сформувати у мільйонів людей звичку до регулярного навчання та суттєво підвищити лояльність до бренду.

Ще одним із дійсно якісних прикладів того, як цифрові інструменти можуть ефективно утримувати клієнтів, є додаток для замовлення таксі Uklon [2]. Користувачі можуть швидко замовити поїздку, обрати комфортний клас

автомобіля та відстежувати маршрут водія в реальному часі. Додаток пропонує систему бонусів, програму лояльності та знижки для клієнтів, що стимулюють регулярне використання сервісу. Інтуїтивний інтерфейс і інтеграція з платіжними системами забезпечують комфорт і безпеку, а персоналізовані пропозиції формують звичку користувача повертатися до платформи, підвищуючи лояльність і довіру до бренду.

Хоча мобільні додатки Uklon та Duolingo є прикладами успішної цифрової трансформації у своїх сферах, вони, як і будь-які інші сервіси, не позбавлені недоліків. Користувачі стикаються з технічними, функціональними та змістовими проблемами, що можуть впливати на зручність використання та рівень задоволеності. Тому важливим завданням компаній стає своєчасне виявлення та усунення цих недоліків, адже їх вирішення безпосередньо впливає на лояльність клієнтів і довгостроковий розвиток бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1 – **Матриця проблем цифрових сервісів та рішень, релевантних до утримання й лояльності користувачів**

Недоліки	Можливі рішення
Додаток «Duolingo»	
Висока залежність від гейміфікації	Баланс між грою та навчанням: – додавання розділів із поясненнями граматики, прикладами реального використання; – завдання, які потребують творчої відповіді або діалогу.
Обмежений розвиток розмовних навичок	Інтеграція з AI-репетиторами або чат-ботами для живих діалогів. Вправи на усне мовлення та автоматичний аналіз вимови.
Втрата користувачів при переході на складні рівні	Адаптивна складність завдань під прогрес користувача Мінімодулі для плавного переходу Мотиваційні підказки та додаткові нагороди за складні завдання.
Додаток «Uklon»	
Збої у роботі додатка під час пікових навантажень	Оптимізація серверної інфраструктури. Використання хмарних рішень для динамічного масштабування. Тестування навантаження та профілювання додатка для запобігання зависань.
Помилки у відображенні водіїв на карті	Покращення алгоритмів GPS та синхронізації; Частіше оновлення даних про місцезнаходження водія; Інтеграція з точнішими картографічними сервісами.
Неправильне визначення місця посадки через геолокацію	Додавання уточнюючих полів для користувача (вхід, під'їзд, орієнтири) Можливість зробити фото місця посадки; Використання AI або картографічних сервісів, які визначають точний маршрут до користувача з урахуванням пішохідних переходів та багатоповерхових будівель.

У ході проведеного опитування користувачів мобільних додатків Duolingo та Uklon ми виявили ключові проблеми, які впливають на зручність використання та рівень задоволеності сервісом. Аналіз відповідей показав, що

впровадження запропонованих рішень для покращення роботи додатка, може суттєво підвищити лояльність та утримання клієнтів. За попередніми оцінками, реалізація таких заходів здатна збільшити рівень повторного використання додатків на 15–20 %, що безпосередньо сприятиме зростанню прибутковості та ефективності сервісу.

Таким чином, дослідивши мобільні додатки [4] як інструмент сучасного маркетингу, можна дійти висновку, що вони стали невіддільною частиною стратегій утримання та розвитку клієнтської бази в бізнесі по всьому світу. Персоналізація, інтерактивні функції, бонусні програми та гейміфікація створюють для користувачів зручний та приємний досвід, формуючи звичку регулярно взаємодіяти з брендом. А отже, мобільні додатки не лише підвищують лояльність та залученість клієнтів, а й забезпечують стабільне зростання прибутковості компаній, використовуючи інноваційні та технологічно розвинені способи взаємодії з аудиторією.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Duolingo. URL: https://uk.duolingo.com (дата звернення 29.09.2025).
2. Офіційний сайт Uklon. URL: https://uklon.com.ua (дата звернення 02.10.2025).
3. Driving Mobile App User Engagement Through Gamification. URL: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00222437241275927 (дата звернення 04.10.2025).
4. Enhancing user engagement: The role of gamification in mobile apps. URL: https://zaguan.unizar.es/record/150024?ln=en (дата звернення 07.10.2025).
5. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining "Gamification". URL:https://www.researchgate.net/publication/230854710_From_Game_Design_Elements_to_Gamefulness_Defining_Gamification (дата звернення 09.10.2025).

СТАМАТ ВІКТОРІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
ЗУБКО ВІКТОРІЯ, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 071 Облік і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ SMM МАРКЕТИНГ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Маркетинг в Україні у 2025 році продовжує швидко зростати, використовуючи сучасні інструменти, зокрема скорочену відеоформу, інтерактивний контент, брендовий соціальний та штучний інтелект для створення змісту та персоналізації. За цей період він мав такі особливості, як гнучкість, глибоке розуміння ринку, доставка до уваги контенту й розумне використання штучного інтелекту. Український маркетинг соціальних медіа має багато специфічних тенденцій: формат сторіс все ще є найефективнішим способом утримання прихильників соціальних медіа залученими, змішуючи короткі повідомлення з довшими історіями, прямим зв'язком, і мінімальне управління. Для бізнесу це гарна ідея – зробити сторіс 3-4 рази на тиждень. У трендах також ASMR-контент, меми як знаряддя реклами та активне залучення контенту користувачів (UGC), що підсилює довіру до бренду. Відео продовжує бути домінуючим, особливо у TikTok, Instagram Reels та YouTube [1].

Необхідно зазначити, що важливим у розвитку smm, є розробка стратегій маркетингу. У соціальних мережах вона ґрунтується на дотриманні кількох ключових принципів: персоналізація контенту з використанням штучного розуму; баланс між бізнесовим і культурним змістом для формування лояльності; соціальна комерція колаборації з впливовими людьми та крос-платформний маркетинг акцент на етичному брендування соціальній відповідальності й захисті даних юзерів. У 2024 році спостерігався рекордний максимум онлайн-присутності в Україні - не менше 11 годин на день, це наголошує на важливості соціальних мереж для бізнесу як головного каналу комунікації. Чим сильнішою стає концепція SMM, тим більша й довша стає взаємодія з аудиторією, використання нових форматів контенту, автоматизація й аналітика для вимірювання результатів і обміну у центрі уваги.

У 2024–2025 роках в Україні було декілька вдалих SMM-кампаній. Серед них виділяється кампанія Duolingo, яка поєднала онлайн та офлайн спілкування, використала унікальну думку сімейного плану та зробила наголос на креативності та жарті, що викликало позитивну реакцію аудиторії й залучення користувачів. Ці кампанії і стратегії демонструють, що для успішного SMM в Україні у 2024–2025 роках важливі інновації, креативність, взаємодія з аудиторією через різні платформи, а також впровадження цифрованих технологій і соціальної відповідальності. Такий комплексний підхід дозволяє бізнесу ефективно завойовувати ринок і утримувати клієнтів у соціальних мережах [2].

У сучасних умовах маркетингового середовища, що відзначається жорсткою конкуренцією та надлишком інформації, важливо привертати увагу

споживачів і створювати міцний емоційний зв'язок із компанією та її продукцією. Сторітелінг є одним із ефективних підходів, метод, заснований на створенні та використанні захопливих і змістовних історій для формування тривалих взаємин із клієнтами. Застосування сторітелінгу в маркетингових комунікаціях дає змогу компаніям передавати власні цінності, вибудовувати довіру та емоційний контакт зі споживачами, що сприяє зростанню рівня лояльності й упізнаваності бренду.

У контексті економічних змін і цифрової трансформації використання сторітелінгу в маркетингу продовжує розширювати сферу досліджень як серед зарубіжних учених, так і у вітчизняній науковій спільноті. Розвиток цифрових технологій і соціальних мереж надав новий імпульс вивченню маркетингового сторітелінгу, оскільки саме вони дозволили включити до рекламних стратегій елементи інтерактивності та персоналізації, що суттєво підвищило ефективність маркетингових комунікацій і застосування цього методу. Рекламні повідомлення без чіткої змістової складової не залишають у пам'яті глядачів враження, тоді як історії, що мають сенсове наповнення, сприймаються через емоційне співпереживання та відчуття причетності. Цю властивість сторітелінгу можна ефективно застосовувати в сучасних українських реаліях для формування емоційного зв'язку між брендом і споживачем, адже емпатія та емоційна залученість сьогодні відіграють визначальну роль у споживчій поведінці. В умовах війни, економічних труднощів і посиленої потреби в збереженні культурної та національної єдності українців бренди прагнуть не лише реалізовувати продукцію, а й вибудовувати довіру та підтримку, використовуючи історії, що відгукуються у свідомості та досвіді аудиторії [3]. Сьогодні індустрія гостинності істотно залежить від ефективності використання SMM-інструментів.

Завдяки соціальним мережам відбувається не лише взаємодія з клієнтами, а й формування бренду, його просування та розширення клієнтської бази. Посилення конкуренції у готельно-ресторанній сфері спонукає підприємства впроваджувати сучасні маркетингові рішення, зокрема таргетований контент, цифрову рекламу та партнерство з блогерами. Необхідність дослідження SMM-інструментів у сфері гостинності зумовлена потребою пошуку ефективних методів залучення клієнтів, підвищення рівня впізнаваності бренду й удосконалення обслуговування. Для підприємств сфери гостинності це особливо актуально, оскільки дає можливість адаптуватися до сучасних методів просування та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Компанії розвивають власні вебресурси й акаунти в соціальних мережах, де проводять розіграші, спеціальні акції та заохочують користувачів до взаємодії на платформах TikTok, Instagram, Facebook.

Відгуки споживачів відіграють ключову роль у SMM-маркетингу, адже вони безпосередньо впливають на імідж підприємства як у цифровому просторі, так і на ринку послуг. Клієнтські відгуки є важливим джерелом інформації для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки допомагають власникам краще розуміти потреби споживачів і визначати

аспекти, що потребують удосконалення. На основі таких даних компанії можуть виявляти недоліки у сфері обслуговування та впроваджувати заходи для підвищення якості послуг.

Просування у соціальних мережах відіграє вирішальну роль у розвитку підприємств індустрії гостинності, адже саме там більшість клієнтів шукають інформацію про готелі та ресторани. Серед найбільш ефективних стратегій просування у сфері гостинності сьогодні можна виділити кілька ключових напрямів. По-перше, співпраця з блогерами, які мають активну аудиторію та високий рівень довіри серед своїх підписників, є одним із дієвих способів залучення нових клієнтів. По-друге, таргетована реклама дозволяє налаштовувати показ оголошень для конкретних груп споживачів за визначеними критеріями, що підвищує точність і ефективність рекламних кампаній. По-третє, візуальний контент, до якого входять якісні фотографії та відео, здатний передати атмосферу закладу, показати процеси приготування страв або порядок у номерах, формуючи у потенційних клієнтів позитивне враження про бренд [4].

Таким чином, SMM-маркетинг займає визначальне місце у розвитку індустрії гостинності, сприяючи залученню нових клієнтів, підвищенню впізнаваності бренду та вдосконаленню якості обслуговування. Крім того, відгуки споживачів відіграють значну роль у формуванні позитивної репутації підприємства та дозволяють підвищувати рівень надання послуг. В умовах сучасної конкуренції застосування дієвих інструментів SMM-маркетингу стає необхідною умовою для успішного функціонування та розвитку компаній у сфері гостинності.

Список використаних джерел

1. УНІАН, ІНФОРМАЦІЙНЕ АГЕНСТВО. Як ITForce допомагає бізнесам зростати: тренди інтернет-маркетингу у 2025 році. URL : https://www.unian.ua/economics/other/yak-itforce-dopomagaye-biznesam-zrostati-trendi-internet-marketingu-u-2025-roci-13130781.html

2. Софія Старк Медіа Inweb, Глобальні тренди соціальних мереж 2025 — дослідження HubSpot. URL : https://theinweb.media/category/marketing/smm/

3. Стамат В. М., Мерзлікіна М.О. Storytelling як інноваційний маркетинговий інструмент. *Економічний простір*. 2025. № 200. С.112-118. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.200.112-118

4. Стамат В. М., Богданова А.О., Корюкіна О.С. Інструменти SMM-маркетингу у сфері гостинності. *Сталий економічний розвиток, ефективне управління та фінансово-правові механізми в умовах глобальних трансформацій* : збірник тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ізмаїл, 28 лютого 2025 року). Ізмаїл : Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2025. С. 57-59. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20783

СТАМАТ ВІКТОРІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
РОДІНА ДАРІЯ, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 071 Облік і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УКРАЇНІ

Маркетингові дослідження, на сьогодні, є невід'ємним компонентом розвитку та зростання підприємства. Роль їх важко перебільшити, адже саме вони надають важливу інформацію щодо вподобань споживачів, дій конкурентів, змін на ринку, що, у свою чергу, дає змогу ефективно та своєчасно реагувати підприємству. У сучасному мінливому ринковому середовищі за допомогою них компанія приймає обґрунтовані стратегічні рішення, що дозволяє стійко тримати свою позицію на конкурентній арені.

За спостереженнями 2024 року в Україні можна відзначити різкі зміни попиту на маркетингові дослідження. Основне значення має, передусім, зростання економіки, яка в 2023 році значно покращилася. В результаті цього і зросла активність використання досліджень. Українські підприємства нині вимушені розвиватися в жорстокому середовищі, спричиненому повномасштабним вторгненням, тому як ніколи раніше існує велика необхідність маркетингових досліджень [1].

В цифрову епоху, тенденція розвитку технологій маркетингових досліджень набуває значних оборотів. Одними із ключових тенденцій є використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання. Штучний інтелект автоматизує багато етапів процесу досліджень, включаючи збір даних, аналіз настроїв та прогнозне моделювання. Інструменти на основі ШІ дозволяють обробляти значні обсяги даних значно швидше та ефективніше, ніж традиційні методи. Це забезпечує можливість виявляти нові тренди та закономірності у поведінці споживачів, які в іншому випадку могли б залишитися непоміченими. Передача рутинних та високооб'ємних завдань з аналізу даних алгоритмам штучного інтелекту значно полегшує велике навантаження на дослідників та аналітиків. Це допомагає значно прискорити процес і підвищити якість стратегічного планування дослідників [2].

Варто згадати і про Аналітику Великих Даних (Big Date), яка також відіграє важливу роль у розвитку маркетингових стратегій. Обсяг даних, що генеруються щодня, є надзвичайно великим, і маркетологи використовують його для прийняття обґрунтованих рішень. Для глибокої обробки та інтерпретації отриманих даних застосовуються різноманітні методи, включаючи статистичний аналіз, кластеризацію та сегментацію. Аналітика великих даних дозволяє створити всебічний профіль споживчої поведінки, що є необхідним для передбачення тенденцій та адаптації маркетингових стратегій [2].

Активізація впровадження аналітичних методів у маркетингову діяльність надає підприємствам певні переваги, а саме:

1. Створюється чіткий профіль цільових користувачів.

2. Відбувається прогноз реакції поведінки споживачів на маркетингові повідомлення та конкретні маркетингові продукти.

3. Рекламні повідомлення стають персональними, відповідно до уподобань споживачів чи клієнтів.

4. Можливість оптимізації стратегії розподілу продукції на ринок.

5. Створення digital рекламних кампаній.

6. Утримання великої кількості клієнтів за рахунок мінімальних витрат.

7. Отримання кращого уявлення про власний продукт компанії тощо [3].

Технологія блокчейн у маркетингові дослідження дозволяє підвищити якость та прозорості збору й аналізу даних. Основна перевага цієї технології – безпека та цілісність даних. Зберігаючи інформацію у криптографічно захищеному реєстрі, блокчейн робить дані майже неможливими для зміни чи втручання. Кожна зміна фіксується, що гарантуючи непорушність інформації. Це створює надійну основу для результатів досліджень та підвищує довіру між учасниками [2].

Україна теж не сидить на місці, активно використовуючи іноваційні технології маркетингових досліджень, поступово відходячи від класичних методів, заснованих на прямому контакті. Сьогодні інструментарій охоплює широкий спектр — від звичайного опитування Face-to-face до неопитувальних методів. З неопитувальних методів можна виділити - контент-аналіз та SML (Social Media Listening), які надають інформацію про цільову аудиторію та ефективність комунікацій. Ключова зміна полягає у зсуві від прямої взаємодії зі споживачами до систематичного спостереження за їхньою поведінкою [4]. Водночас, традиційні якісні методи, як фокус-групи, хоч і залишаються затребуваними, поступово витісняються іншими видами інтерв'ю та зростанням популярності кабінетних методів. Сучасний ринок вимагає аналітичних інструментів, які дозволяють з достатньо точністю отримувати прогнор результатів маркетингових заходів, що є важливим для мінімізації винекнення ризиків на підприємстві. На жаль, традиційні методи не можуть дати настільки точні результати через швидкоплинні умови.

Data-driven-маркетинг, заснований на глибокій аналітиці даних, одним із найбільш перспективних інструментів [2]. Цей підхід вимагає, щоб усі управлінські та стратегічні рішення — від концепції позиціонування до PR-супроводу та просування товару — ґрунтувалися виключно на об'єктивному аналізі зібраних даних про характеристики споживачів, їхню поведінку та взаємодію з пропозиціями. Відповідно, спостерігається постійний попит на обробку великих даних.

Якісні дослідження також адаптуються до діджитал-реалій. Одним із ключових інноваційних інструментів стали онлайн-фокус-групи. Вони ефективно використовуються для роботи з територіально розпорошеною або важкодоступною аудиторією, зокрема експертними групами. Це дає можливість протестувати сприйняття продукту чи послуги на цільовій аудиторії та виявити його сильні та слабкі сторони, а також ключову мотивацію споживача перед

виведенням на ринок.

Отже, в умовах воєнного стану маркетингові дослідження зіткнулися з необхідністю швидкої та постійної адаптації. Умови війни суттєво змінили потреби та поведінку клієнтів, що вимагає від підприємств перегляду цільової аудиторії та пріоритетів. З методологічної точки зору, крім стандартної формальної похибки, додається систематичне відхилення, спричинене внутрішньою та зовнішньою міграцією та обмеженим доступом до окремих територій. Попри ці виклики, провідні дослідницькі компанії (наприклад, KMIC) стверджують, що завдяки адаптованим методикам результати опитувань зберігають високу репрезентативність і дозволяють надійно аналізувати суспільні настрої. Це вимагає використання інноваційних технологій, які можуть компенсувати фізичні обмеження.

Список використаних джерел

1. Лилик І. В. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2024: експертна оцінка та аналіз УАМ. Маркетинг в Україні. 2025. №4. С. 3-32

2. Стамат В., Лесік М. Сучасні тенденції розвитку маркетингових досліджень в галузі харчових технологій. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 05-06 березня 2024 р.). Київ : Національний авіаційний університет. 2024. С.398-403. URL : https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18879

3. Науменко М. А. Аналіз та аналітика великих даних в маркетингу та торгівлі конкурентного підприємства. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2024. № 40 (червень). С. 121-123.

4. Стамат В. М., Шумилова І. С. Сучасні типи маркетингових досліджень в Україні. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку, менеджменту і права: теорія і практика*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Житомир, 8 квітня 2023 року). Житомир: Центр фінансово-економічних наукових досліджень. 2023. С. 61-62. URL : https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19800

СТРАШИНСЬКА ЛАРИСА, д.е.н., проф., професор кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ СПОЖИВЧИХ ПРІОРИТЕТІВ НА РИНКУ ХЛІБА ТА БОРОШНЯНИХ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

Протягом останніх років було проведено Всеукраїнське маркетингове дослідження споживчих переваг на ринку хліба та борошняних кондитерських виробів Національною дослідницькою компанією UMG. Дослідження дозволило проаналізувати особисті переваги українських споживачів, вивчити купівельну поведінку щодо місць та обставин покупки, а також вивчити попит споживачів на хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби. Зокрема, останнім часом, прослідковуються наступні тенденції:

– споживачі починають сприймати і цінувати хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби як окремий продукт. Усе частіше увага споживачів акцентується на смакових та якісних характеристиках хлібобулочних виробів. Зростає потреба у хлібі та борошняних кондитерських виробах більш високої якості, більшого ступеня свіжості, м'якості, з іншим, якіснішим рівнем нарізки, автентичної текстури, аромату та смаку. Як наслідок, зростає потреба в дорогому хлібі та борошняних кондитерських виробах меншого розміру;

– попитом починають користуватися брендовані та упаковані хлібобулочні продукти і борошняні кондитерські вироби. Легенда бренда та історія створення хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів стають на ринку все важливішими;

– спостерігається стрімке зростання попиту на борошняні кондитерські вироби, серед них – кекси, круасани, торти, рулети та печиво. Підвищена увага споживачів до цієї групи виробів зумовлена її ціновою доступністю для широких мас населення, а також досить високою поживною цінністю;

– у споживачів з'явився особливий інтерес до нових смаків: крім відомих класичних смаків начинок, стали користуватися попитом і новинки з екзотичними фруктами, а також унікальні комбінації смаків (наприклад, такі, як шоколад з м'ятою);

– різні випадки споживання хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів вимагають різних сортів та видів продукції.

На основі дослідження, проведеного компанією Pro-Consulting, структура критеріїв вибору борошняних кондитерських виробів споживачами (%) складається наступним чином:

– зовнішній вигляд/свіжість – 36%;
– смакові якості – 31%;
– аромат – 21%;
– ціна – 8%;
– інше – 4%.

В Україні купівлею продуктів, в тому числі кондитерських, займаються переважно жінки. З них 40% – домогосподарки, які не мають постійного місця роботи. Вікова структура рівномірно розділена і лише категорія жінок 45–55 років трохи виділяється на загальному тлі і становить близько 21%.

Українці досить консервативні у виборі солодощів і вважають за краще залишатися вірними одному бренду. Головний критерій при покупці – свіжість і якість.

Чоловіки купують борошняні кондитерські вироби для швидкого перекусу на роботі, в дорозі або дома перед сном. Вони обирають просте галетне або пісочне печиво, вафлі «Артек», пряники без начинки. Жінки, в свою чергу, розглядають кондитерські вироби як антистрес і джерело насолоди. Тому вони частіше обирають вироби з начинкою, солодкою помадкою або глазур'ю.

Велика частина споживачів при покупці хлібобулочних та кондитерських виробів керується критеріями, до яких відносяться зовнішній вигляд і свіжість продукту (34%), тобто виріб має бути правильної форми без видимих тріщин і дефектів. Смакові якості також важливі при виборі (29%). Наступний критерій – аромат (21%). Запах випічки та кондитерських виробів приваблює споживача і спонукає до покупки, асоціюючись з теплом і домашнім затишком. Також важлива ціна виробів (9%), проте часто борошняні кондитерські вироби не є повсякденним продуктом, тож цей критерій займає досить малу частку.

Основними трендами на ринку борошняних і кондитерських виробів, що впливають на споживацьку поведінку, можна виділити наступні:

- переосмислення цінності здоров'я. Кожна криза, пов'язана з хворобою, змушує споживачів все більше замислитися над своїм здоров'ям. Використання корисних інгредієнтів, органічні та веганські продукти та обов'язкове роз'яснення цієї користі на упаковці та в маркетингових матеріалах – все це буде в тренді;

- «близькість» до споживача. Пандемія та карантинні заходи, військові дії привертають увагу споживачів до локальних виробників та домашньої випічки. Під час і після пандемії, під час та після війни взаємодія зі споживачами є важливішою, ніж будь-коли. Часто споживачі купують не сам продукт, а історію, яка стоїть за цим продуктом, – історію створення виробництва, давнього чи інноваційного рецепту, цінностей бренду, соціальної складової;

- прозорість. Ще задовго до початку пандемії та повномасштабного вторгнення споживачі ставали все більш обізнаними та все більше цікавилися інгредієнтами харчових продуктів та місцем їх походження. Зазначені події лише посилили цей тренд – виробник має надати споживачу почуття контролю, тобто надати детальну інформацію про походження товарів та їх інгредієнтів;

– замінники цукру. Крім звичних підсолоджувачів по типу меду, кленового сиропу або стевії, з'являється все більше фруктових та овочевих варіантів, наприклад, концентрованих сиропів з граната, кокоса і навіть батата;

– низька калорійність десертів без втрати смаку. Поступовий перехід з тваринної на рослинну основу десертів спричиняє скорочення калорійності страви, а це сприятливо позначається на фігурі і загальному самопочутті;

- випічка з «корисного борошна». Все більше кондитерів надають перевагу виробам з борошна горіха кеш'ю, кокосового, лляного та інших альтернати пшеничного борошна вищого сорту, які не містять алергенів пшеничного борошна.

СТРОЙКО АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЕМОЦІЙНИЙ БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ТУРИСТІВ

Емоційний брендинг у сфері туризму набуває дедалі більшої ваги, оскільки подорожі завжди пов'язані з емоціями, враженнями та досвідом, які людина зберігає у своїй пам'яті. На відміну від матеріальних товарів, які можна виміряти якістю чи функціональністю, туристичний продукт має складну нематеріальну природу. Він складається не лише з наданих послуг, а й з атмосфери, культурного середовища, ставлення місцевих мешканців та навіть особистих асоціацій туриста. Саме тому брендинг у туризмі не може обмежуватися лише логотипом чи рекламною кампанією, він має орієнтуватися на створення глибоких емоційних зв'язків, що забезпечують довготривалу прихильність і лояльність [1].

У сучасному світі, де глобалізація стирає відмінності між туристичними продуктами, а конкуренція постійно зростає, саме емоційний аспект стає вирішальним. Якщо ціна або базова якість обслуговування можуть бути схожими в різних компаній чи дестинацій, то емоційний досвід залишається унікальним і неповторним. Туристи прагнуть не лише побачити пам'ятки, а й відчути атмосферу місця, прожити історію, яка стане частиною їхньої особистої біографії. Таким чином, емоційний брендинг виступає інструментом перетворення туризму на культурну та психологічну подію, яка має тривалі наслідки для сприйняття дестинації [2].

Важливо підкреслити, що емоції формують не лише позитивне ставлення, а й впливають на поведінку туристів. Люди схильні ділитися власними враженнями, що робить їх неформальними «послами бренду». Завдяки позитивним емоціям зростає кількість рекомендацій друзям і знайомим, а це посилює ефект «сарафанного радіо», яке у туристичній сфері часто є ефективнішим за будь-яку рекламу [3]. Крім того, дослідження доводять, що навіть невеликі недоліки сервісу можуть бути прощені туристами, якщо загальне емоційне враження було сильним і позитивним. У такому випадку лояльність стає більш стійкою, оскільки ґрунтується не лише на раціональних аргументах, а й на емоційній прихильності.

Ключовим завданням емоційного брендингу є створення історії, з якою турист може ідентифікуватися. Використання автентичних легенд, культурних символів чи навіть гастрономічних традицій допомагає побудувати відчуття унікальності, що вирізняє конкретну дестинацію серед інших. Наприклад, міста Європи активно формують власні емоційні бренди через фестивалі, символіку, музику та мистецтво, створюючи неповторну атмосферу, яку туристи прагнуть відчути знову і знову [4]. У результаті формується певна символічна «цінність бренду», яка набагато перевищує матеріальні характеристики послуги.

Окрім культурних і символічних аспектів, значну роль у створенні емоційного бренду відіграють сучасні технології. Віртуальна та доповнена реальність, інтерактивні мобільні додатки, персоналізовані цифрові сервіси дозволяють занурити туриста у світ емоцій ще до фактичної подорожі. Цей підхід розширює можливості брендингу, адже емоційний контакт починається задовго до того, як турист приїде у певне місце, і може тривати після повернення додому через соціальні мережі, онлайн-платформи чи спільноти мандрівників [5].

Останні дослідження підтверджують значний вплив емоційного брендингу на поведінку туристів. Згідно зі звітом Global Consumer Insights Survey, понад 70% мандрівників обирають дестинацію не лише через вартість чи наявність туристичних послуг, а насамперед через емоційний досвід, який вони очікують отримати [3]. Крім того, близько 65% туристів визнають, що готові повернутися до місця відпочинку, де вони відчули позитивні емоції, навіть якщо об'єктивно є дешевші або зручніші варіанти. Варто також зазначити, що туристи, які емоційно пов'язані з брендом, витрачають у середньому на 23% більше під час подорожі, ніж ті, хто обирає дестинацію з раціональних міркувань [1].

Таким чином, емоційний брендинг є не лише ефективним маркетинговим інструментом, а й стратегічною складовою розвитку туристичної сфери. Він забезпечує формування глибокого емоційного зв'язку між туристом і брендом, підвищує рівень лояльності, стимулює повторні візити та сприяє поширенню позитивних рекомендацій. Усе це робить емоційний брендинг основою сталого розвитку туристичних дестинацій, що прагнуть бути не просто місцем відпочинку, а простором унікальних і незабутніх вражень.

Список використаних джерел:

1. Кузьмук О. Територіальний брендинг як інструмент місцевого розвитку. *Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії.* 2018. Вип. 16. С. 156–161.
2. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.
3. Калініченко С., Сподар К., Грібінник А., Холодок В., Лагодієнко В. Особливості формування брендингу територій. *Modeling the development of the economic systems.* 2022. № 3. С. 87–91. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-12.
4. Бурковська А.І., Дубенюк Я.О. Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в умовах українського сьогодення. *Modern Economics.* 2024. № 44(2024). С. 36-40. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05.
5. Біловодська О. А., Гайдабрус Н. В. Теоретико-методичні засади створення бренда міста. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2012. № 1. С. 35–43.

ТАГІЄВ РУФАТ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕМЕНОВА ТЕТЯНА,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

ВИКОРИСТАННЯ РЕЙТИНГОВОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

Динамічні зміни споживчих переваг, зростання конкуренції та вплив зовнішніх економічних і політичних чинників обумовлюють потребу у формуванні гнучкої та економічно обґрунтованої асортиментної політики. Оцінка ефективності асортиментної політики дозволяє підприємствам своєчасно виявляти диспропорції між рівнем рентабельності та обсягами реалізації окремих товарних груп, оптимізувати структуру продукції, мінімізувати ризики, пов’язані з виробництвом низькорентабельних товарів, а також орієнтувати діяльність на розвиток найбільш перспективних напрямів. Це набуває особливого значення в умовах євроінтеграційних процесів, які висувають нові вимоги до якості, інноваційності та економічної ефективності продукції.

Об’єктом дослідження є підприємство, яке виробляє широкий асортимент продукції, який включає полікарбонат (50 найменувань), навіси (4 найменування) та терасові дошки (12 найменувань).

Для виявлення ключових переваг підприємства використовується метод SWOT (strong, weak, opportunities, threats - сила, слабкість, можливості, загрози) – аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також виходять із зовнішнього середовища можливостей і загроз [1]. Результати виконаного SWOT-аналіз для аналізованого підприємства представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 - SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
- вдале місце розташування; - виробничі потужності; - широкий асортимент; - низька собівартість продукції; - висока кваліфікація персоналу.	- відсутність власної роздрібної мережі; - низька ринкова частка; - недостатня інтенсивність рекламних заходів; - застаріле обладнання.
Можливості	Загрози
- розширення видів продукції; - швидке освоєння нових технологій; - зниження цін на сировину.	- нестача якісних і недорогих інгредієнтів; - зниження рівня життя; - посилення конкуренції

Для входу на ринок полікарбонатної продукції існують істотні бар’єри, що представлено високою вартістю сучасного потужного обладнання. Хоча на більшості підприємств технології змінюються повільно, лідери ринку оснащені за останнім словом техніки. Приріст виробництва здійснюється переважно за рахунок освоєння нових видів продукції. Переважає серійне виробництво продукції, ступінь її стандартизації зростає протягом життєвого циклу.

Для ринку полікарбонатної продукції характерна диференціація продукції

за ціною (для різних сегментів споживачів). Нижчий рівень витрат на одиницю продукції при незмінній ціні дозволяє акумулювати прибуток, що в подальшому вкладатиметься у розвиток конкурентних переваг підприємства. Також можлива економія за рахунок паралельного виробництва дерев'яних виробів і збільшення бази розподілу постійних витрат підприємств, купівлі великих партій сировини або наявності власної сировинної бази.

Полікарбонатна продукція знаходиться на етапі зрілості вже достатньо довгий період. Для довшого втримання товару на цій стадії підприємство може використовувати:

1) модифікацію товарів у вигляді зміни складу продукції, розширення асортименту, поліпшення зовнішнього вигляду та упаковки;

2) модифікацію ринку за рахунок пошуку нових способів використання товару – освоєння виробництва навісів тощо.

Полікарбонатна продукція підприємства є немарочним товаром, оскільки основним чинником, який впливає на вибір товару, є ціна, адже ціна фірмових (марочних) товарів зазвичай на 15-20% вище, ніж немарочних.

Враховуючі специфічні риси підприємства, доречним буде, на нашу думку, використання методів формування та удосконалення асортиментної політики, заснованих на економічному аналізі, серед яких найбільш доцільним є метод рангового аналізу [2].

Рейтинговий товарний асортимент визначається як сукупність номенклатурних позицій, що займають провідні місця за обраним критерієм ранжування, зокрема за обсягами реалізації, чисельністю персоналу, обсягом інвестицій та іншими показниками діяльності підприємства.

Методика формування асортименту на основі рейтингового аналізу включає послідовне виконання таких етапів:

1. Маркетингові дослідження цільових ринків і продукції, які передбачають оцінку місткості ринку, його кількісних характеристик, виявлення споживчих потреб, аналіз специфіки купівельної поведінки та особливостей використання товарів. На цьому етапі також здійснюється порівняльне вивчення власного асортименту та асортиментної політики конкурентів, що дозволяє сформувати профілі цільових ринків.

2. Формування базового товарного асортименту підприємства із визначенням його ключових економічних характеристик (трудомісткість виробництва та реалізації, собівартість, рівень рентабельності, ціни, обсяги реалізації, чисельність працівників, строки окупності інвестицій тощо).

3. Встановлення рейтингу товарів у складі базового асортименту на основі обраних критеріїв обмеження та проведення їх послідовного ранжування за економічними характеристиками. Це дозволяє сформувати кілька можливих варіантів асортиментної структури підприємства.

4. Вибір оптимального варіанту товарного асортименту, який відповідає стратегічним та економічним цілям підприємства.

У якості критеріїв оцінювання економічної ефективності асортименту застосовуються:

- динаміка обсягів реалізації;
- рівень стабільності продажів;
- показники рентабельності продукції.

Алгоритм удосконалення асортиментної політики підприємства передбачає:

1) проведення рангового аналізу фактичної структури асортименту;

2) ідентифікацію та дослідження факторів, що зумовлюють її раціональність;

3) прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури із застосуванням матриці «обсяг реалізації – рентабельність продукції»;

4) здійснення рангового аналізу бажаної структури та порівняння її з фактичною.

У процесі ранжування для кожної товарної позиції визначаються частка у загальному обсязі продажу, рівень рентабельності, ранг за питомою вагою реалізації (де найбільше значення відповідає рангу 1), ранг за рентабельністю, відхилення між відповідними рангами.

Незначні розбіжності між рангами свідчать про економічну доцільність і збалансованість асортиментної структури. Якщо ж ранг продажу суттєво перевищує ранг рентабельності, тобто значні обсяги реалізації припадають на малоприбуткову продукцію, доцільним є або зниження витрат обігу при наявності стабільного попиту, або заміна товару більш якісним і рентабельним аналогом. У випадку зниження попиту виправданим є зменшення обсягів закупівлі та реалізації. Навпаки, якщо високорентабельний товар має низький рівень реалізації, при наявності стійкого попиту доцільно розширити масштаби його продажу та розглянути можливість коригування ціни з метою стимулювання попиту.

Кількісна оцінка раціональності структури товарного асортименту здійснюється на підставі обчислення коефіцієнту кореляції рангу продажу продукції та рангу рентабельності [3]. Коефіцієнт кореляції рангу може змінюватися від -1,0 (з підвищенням ранга одного з параметрів ранг другого параметра має тенденцію до зниження) до +1,0 (з підвищенням ранга одного з параметрів ранг другого параметра має тенденцію до підвищення). При раціональній структурі асортименту має місце сильний позитивний зв'язок між обсягом продажу товарів, асортиментом та рентабельністю.

Список використаних джерел:

1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

2. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика. Київ: КНЕУ, 2003. 250 с.

3. Гончарук О.В., Семенова Т.В., Титаренко Т.І. Обґрунтування асортиментної політики підприємства харчової промисловості. *Бізнес-навігатор.* 2019. №6 (55). С. 64-68.

ТЕН ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

РОЗВИТОК ЕКОТУРИЗМУ ЧЕРЕЗ ІНСТРУМЕНТИ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ

Розвиток екотуризму сьогодні розглядається як один із найважливіших напрямів туристичної індустрії, адже він поєднує економічні вигоди з екологічною відповідальністю. В умовах глобальних екологічних викликів сучасний турист усе частіше обирає подорожі, які дозволяють не лише відпочити, а й відчути гармонію з природою. Це формує нові вимоги до маркетингових стратегій, які повинні враховувати як потреби споживачів, так і принципи сталого розвитку [1].

Інструменти сучасного маркетингу відіграють ключову роль у просуванні екотуризму. Використання цифрових платформ, соціальних мереж та мобільних додатків дозволяє ефективно формувати екологічно свідому аудиторію. За допомогою контент-маркетингу та сторітелінгу туристичні компанії створюють емоційні історії про красу природних ландшафтів, унікальність флори й фауни чи важливість збереження довкілля. Саме через такі комунікаційні стратегії туристи відчувають не лише інтерес до подорожей, а й відповідальність за природу, яку вони відвідують [2].

Особливе значення у розвитку екотуризму мають брендові концепції, які акцентують увагу на гармонії між людиною та довкіллям [3]. Завдяки застосуванню емоційного брендингу створюється відчуття унікального досвіду, що відрізняє екологічно орієнтовані маршрути від масових туристичних продуктів. Це сприяє формуванню стійкої лояльності туристів, які повертаються до подібних подорожей не лише через цікавість, а й через усвідомлення власного внеску у збереження природи [4].

Сучасний маркетинг також активно використовує інструменти віртуальної та доповненої реальності, які дають змогу зануритися у світ екотуристичних подорожей ще до фактичного візиту. Такі технології дозволяють сформувати у потенційних клієнтів сильний емоційний зв’язок з природними об’єктами, стимулюючи бажання відвідати їх у реальності [5]. Водночас цифрові рішення допомагають підвищити прозорість туристичних продуктів: турист може отримати достовірну інформацію про вплив подорожі на довкілля та переконатися у відповідності пропозицій принципам сталого розвитку [4].

Дані досліджень підтверджують зростання інтересу до екотуризму у світі. За оцінками Всесвітньої туристичної організації, близько 20% міжнародних подорожей уже мають екологічне спрямування, а попит на такі подорожі щороку зростає на 10–12% [4]. Це свідчить про значний потенціал ринку, який може бути реалізований завдяки грамотному використанню сучасних маркетингових інструментів.

Аналізуючи сучасні тенденції, можна стверджувати, що ефективність розвитку екотуризму безпосередньо залежить від здатності маркетингових

стратегій поєднувати економічні та екологічні цілі. Якщо традиційний туризм часто орієнтований на максимізацію прибутків, то екотуризм потребує балансу між комерційними інтересами й екологічною стійкістю. Саме сучасний маркетинг створює механізми цього балансу: він дозволяє залучати клієнтів через емоційні цінності, просувати відповідальне споживання та формувати імідж компанії як соціально й екологічно відповідальної. Це доводить, що інструменти маркетингу не лише сприяють підвищенню конкурентоспроможності, а й стають важливим чинником екологічної свідомості суспільства, забезпечуючи стратегічні перспективи розвитку екотуристичної галузі [3].

Отже, розвиток екотуризму через інструменти сучасного маркетингу є ефективним шляхом поєднання інтересів бізнесу, суспільства та природи. Використання цифрових технологій, емоційного брендингу та екологічно орієнтованих комунікацій сприяє формуванню відповідальної туристичної культури, що, своєю чергою, забезпечує довготривалу конкурентоспроможність галузі та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Список використаних джерел:

1. Стройко Т.В., Лазаренко О.В. Розвиток екологічного туризму в Україні в умовах глобальної пандемії. *Modern transformations in economics and management: V International scientific-practical conference* (March 26-27, 2021. Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2021. P. 53–57. URL: http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/125/3470/7305-1?inline=1.

2. Зінчук Т. О., Усюк Т. В. Зелений туризм в умовах сталого розвитку та викликів світової економічної кризи. *Проблеми Економіки*. 2020. № 3 (45). С. 11–17.

3. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Petrenko V. Management of the Informational Potential of Eco-Hotels in the Conditions of Sustainable Development of Hospitality and Tourist Destinations Based on Agricultural Enterprises in Ukraine. *Modern Economics.* 2023. 41(2023), 147-155. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-21

4. Федорченко В. К., Федорченко-Кутуєв П. В., Федорченко Н. В., Василець О. І. Постковідне відновлення та нові виклики глобального світу: туризм як інструмент економічного відродження та модернізації. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2022. Випуск 1(53). С. 20–28.

5. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

ТЕРНОВЕЦЬКА МАРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА**, к.е.н, професор, професор кафедри маркетингу
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Особливим та важливим напрямком розвитку маркетингових комунікацій у цифровому середовищі є його персоніфікація, яка передбачає формування унікальних пропозицій і повідомлень, орієнтованих на характеристики та уподобання кожного клієнта. Зрозуміло, що персоналізовані повідомлення краще сприймаються споживачами, відтак, формується емоційний зв'язок, підвищується довіра до бренду, довгострокова лояльність.

Отож, персоналізація в умовах цифровізації є ключовим інструментом удосконалення маркетингових стратегій, що водночас підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє оптимізації діяльності підприємств [3, с. 196].

Персоналізацію у сфері маркетингу та клієнтської взаємодії можна поділити на три основні типи (Рис.1)

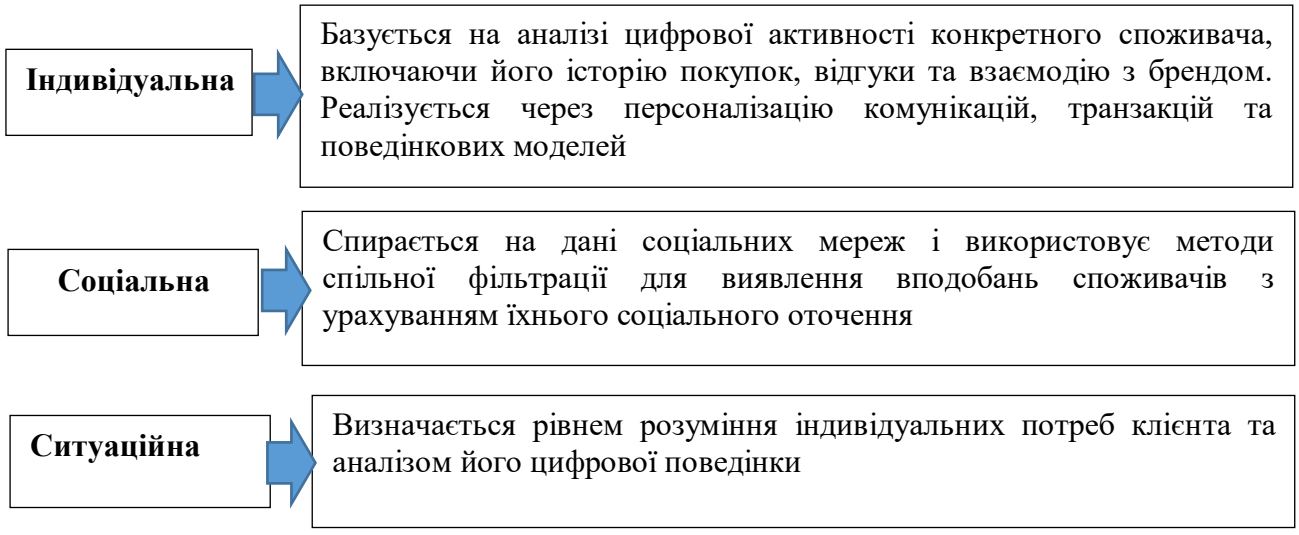


Рис. 1.Типи маркетингової персоналізації

Джерело: сформовано на основі 1

Персоналізований маркетинг - це підхід, що передбачає адаптацію маркетингових дій до індивідуальних інтересів, поведінкових особливостей кожного споживача. Ефективність персоналізації зумовлена її здатністю задовольняти базові людські потреби у релевантності, відчутті приналежності, емоційному зв'язку, зручності сприйняття та взаємності.[1, с. 45].

Перехід від масових підходів до індивідуалізованих форм комунікації, орієнтованих на конкретні потреби споживачів на практиці реалізується через різноманітні канали й формати взаємодії. Зокрема, персоналізація контенту на вебсайтах забезпечує автоматичне налаштування вмісту сторінок відповідно до історії переглядів, пошукових запитів чи товарних категорій, що зацікавили

користувача. У мобільних застосунках та e-mail-маркетингу активно використовуються автоматизовані сценарії, що реагують на певні тригери - реєстрацію, незавершену покупку чи періоди неактивності. Важливе місце посідають рекомендаційні системи, які, аналізуючи поведінкові дані, пропонують продукти або послуги, релевантні для конкретного клієнта чи аудиторії зі схожими інтересами [4].

Персоналізація також широко застосовується у цифровій рекламі, де зміст оголошень адаптується до соціально-демографічних характеристик, місцезнаходження або поведінки користувача. Окремий напрям - персоналізація цінових і бонусних пропозицій із урахуванням рівня лояльності, частоти покупок чи середнього чека. Крім того, бренди оптимізують час і канали комунікації, визначаючи, коли й через які платформи клієнти найчастіше взаємодіють із компанією. Для реалізації таких підходів використовуються спеціалізовані маркетингові та аналітичні інструменти [5, с. 192].

Отож, упровадження персоналізації створює для компаній суттєві конкурентні переваги. Крім того, персоналізація сприяє зміцненню споживчої лояльності та покращенню іміджу бренду. На рівень лояльності впливають такі чинники, як якість продукції, рівень обслуговування, цінова політика, репутація компанії та індивідуальний досвід взаємодії клієнта з брендом [2, с. 25].

Попри ряд переваг, персоналізація, все ж, стикається з викликами, що пов’язані з етичними та правовими питаннями обробки даних. Тому, для її ефективного впровадження ключовим завданням є забезпечення стандартів захисту даних і прозорості у комунікації з клієнтами.

Таким чином, персоналізація виступає ключовим інструментом підвищення лояльності споживачів у цифровому маркетингу. Впровадження індивідуалізованих підходів сприяє зростанню задоволеності клієнтів, збільшенню повторних покупок, формуванню довгострокових взаємин і зменшенню відтоку споживачів. Використання сучасних технологій та аналітики даних забезпечує ефективну реалізацію персоналізації та зміцнює конкурентні позиції бренду.

Список використаних джерел:

1. Білик І.І., Кіндій М.В., Курило С.А. Персоналізація маркетингу як інструмент для збільшення продажів та лояльності клієнтів. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2024. Випуск 4 (45). С.41-46. URL: http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/14739/1/Bilyk.pdf (дата звернення 20.10.2025).
2. Бут О.В. Вплив персоналізації на лояльність споживачів у цифровому маркетингу. Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2024. С. 25-26. URL: https://mdt-opu.com.ua/files/do25–26d/2024/proceedings (дата звернення 20.10.2025).
3. Кобернюк С.О., Балабанова К.Є., Чепурний С.Е. Персоналізація цифрового маркетингу в епоху штучного інтелекту: можливості та виклики. Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична, 2025. Випуск 45. С.195-202. URL: https://nzlubp.org.ua/index (дата звернення 20.10.2025).
4. Попко О.В., Філатов В.В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Рівне: Національний університет водного господарства та природокористування,

2023. Випуск №58. С.10. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3266/3189 (дата звернення 20.10.2025).

5. Фоміна К.П., Борисенко О.С. Персоналізація як стратегічний інструмент ефективного маркетингу в умовах цифрової трансформації. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Збірник наукових праць XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING», 2025. С.192-193. URL: https://b2b-marketing-proc.fmm.kpi.ua/article/view/337802/326249 (дата звернення 20.10.2025).

ТОХТАМИШ ТЕТЯНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ГЕНЕРАЦІЯ ІДЕЙ ТА КОНЦЕПЦІЙ ДЛЯ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ

Реклама посідає вагоме місце в системі сучасних суспільних комунікацій і виступає одним із провідних механізмів ринкової взаємодії. Її становлення безпосередньо пов'язане з розвитком писемності та перших форм торгівлі. У наукових джерелах зазначається, що одне з найдавніших рекламних звернень — напис «Я, Ріно з острова Крит, за волею Богів тлумачу сни» — було створене у місті Мемфіс у Стародавньому Єгипті [0]. Саме пожвавлення торгівельних процесів античної доби сприяло формуванню початкових форм зовнішньої реклами. У той період повідомлення про товари та послуги виконувалися у вигляді кам'яних написів, графіті або невеликих скульптур. Дослідження античних джерел свідчить, що навіть без сучасної теорії комунікацій греки й римляни інтуїтивно розуміли значення візуальної подачі інформації та орієнтації на певну аудиторію.

Серед особливостей розвитку реклами можна виділити наступні:

- однією з найдорожчих у світі вважається реклама бренду Chanel, на створення якої компанія витратила близько 33 млн дол США. Акторка Ніколь Кідман отримала за участь у ній гонорар у розмірі 3 млн дол;
- товари, що з'являються у кінопродукції або серіалах, зазвичай демонструють зростання продажів на понад 50%;
- під час зйомок реклами годинників стрілки найчастіше встановлюють у положення 10:10 або 8:20, що не закриває логотип бренду й створює ефект «усмішки» на циферблаті;
- з метою підвищення естетичної привабливості в рекламних фотосесіях продуктів харчування використовують неїстівні матеріали, які імітують реальну їжу;
- фармацевтичні компанії інвестують у рекламну діяльність майже вдвічі більше, ніж у наукові розробки: орієнтовно 24% прибутку спрямовується на просування продукції, тоді як близько 13% - на дослідження;
- за підрахунками дослідників, пересічна людина до 65-річного віку сприймає понад два мільйони рекламних повідомлень;
- соціальна реклама має на меті формування корисних моделей поведінки споживачів, пропагує здоровий спосіб життя, екологічну відповідальність і культуру взаємодопомоги [0].

Наприкінці XIX ст. засновник компанії Dewar's Томас Дюар реалізував оригінальний маркетинговий експеримент. Було залучено групу молодих людей, які відвідували лондонські кав'ярні та ресторани, запитуючи напій Dewar's. Оскільки заклади його не пропонували, виникав ефект попиту. Через певний час сам Дюар звертався до власників з пропозицією укласти договір на постачання. Результатом стала різке зростання популярності бренду та

збільшення товарообігу компанії більш ніж у десять разів.

У 1940-х роках маркетолог Джеймс Янг, співробітник компанії J. Walter Thompson, запропонував інноваційне рішення проблеми збуту яблук із дефектами шкірки. У супровідному листі покупцям зазначалося, що плями є наслідком вирощування фруктів у гірських умовах, що нібито підвищує їх соковитість та аромат. Такий підхід змінив сприйняття споживачів, і продукція почала користуватися стабільним попитом [0].

Рекламна діяльність у сучасному суспільстві має здійснюватися відповідно до принципів законності, достовірності та етичності. В Україні ці питання регулює Закон України «Про рекламу» (1996 р.) [0], яким визначено, що недобросовісною вважається реклама, здатна ввести споживача в оману або завдати шкоди особам, державі чи суспільству внаслідок неправдивих чи неповних відомостей.

Добросовісна реклама передбачає правдиве відображення властивостей товару, чесну конкуренцію та відповідальність перед споживачем. Натомість маніпулятивні рекламні повідомлення можуть створювати викривлене уявлення про продукт і спонукати до придбання непотрібних або шкідливих товарів — таких як солодощі, чипси чи газовані напої, що негативно впливають на здоров’я людини.

В останні роки в маркетинговій сфері спостерігається активна інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) у професійну діяльність. Сучасні маркетологи все частіше використовують інструменти автоматизації для оптимізації робочих процесів, генерації нових контентних ідей та проведення поглибленого аналізу даних. Використання ШІ допомагає підвищити ефективність маркетингових стратегій та забезпечує гнучкість у прийнятті рішень [0].

Одним із перспективних напрямків цифрового маркетингу є впровадження технологій тривимірної (3D) візуалізації. На відміну від традиційних двовимірних (2D) зображень, 3D-графіка забезпечує вищий рівень реалізму, деталізації та інтерактивності. Це дозволяє споживачам краще ознайомитися з характеристиками продукту, що знижує рівень невизначеності під час прийняття рішення про покупку та підвищує рівень довіри до бренду.

Технології 3D-візуалізації мають широкий спектр застосування для представників різних секторів економіки. Наприклад:

- автомобільна промисловість - використання 3D-моделей автомобілів на веб-ресурсах компаній дозволяє потенційним покупцям детально ознайомитися з інтер'єром, екстер'єром та технічними характеристиками транспортного засобу. Такий підхід сприяє формуванню усвідомленого вибору в умовах дорогих покупок;

- ринок нерухомості - тривимірні зображення дозволяють візуалізувати житлові простори, архітектурні рішення та елементи ландшафту, що підвищує ефективність презентації об'єктів;

- індустрія моди та краси - за допомогою 3D-візуалізації користувачі мають можливість детально розглянути текстуру тканин, дизайн, оздоблення

або текстуру косметики. Це допомагає покращити візуальну комунікацію бренду в соціальних мережах та на веб-сайтах;

- меблева промисловість – компанія IKEA демонструє ефективний приклад використання 3D-технологій, надаючи користувачам можливість моделювати інтер'єр та віртуально розміщувати меблі у власному просторі;

- ювелірні вироби - 3D-моделі ювелірних виробів дозволяють споживачам розглядати товари з різних ракурсів або навіть створювати індивідуальний дизайн;

- електроніка - 3D-моделі смартфонів, телевізорів та інших пристроїв дозволяють потенційним клієнтам ознайомитися з технічними параметрами та зовнішнім виглядом продукції перед покупкою.

Отже, реклама є невід'ємною складовою соціально-економічних процесів та потужним засобом впливу на громадську свідомість. Вона поєднує інформаційні, комунікативні та мотиваційні функції, забезпечуючи взаємодію між виробником і споживачем. Водночас ефективність рекламної діяльності залежить не лише від творчих рішень, а й від рівня етичної відповідальності, дотримання законодавчих норм і суспільних цінностей.

Використання технологій 3D-візуалізації в поєднанні з інструментами штучного інтелекту відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності брендів, покращення взаємодії зі споживачами та формування сучасного підходу до реклами та маркетингових комунікацій.

Список використаних джерел:

1. Про рекламу: Закон України № 271/96-ВР від 03.07.96 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text.
2. Штучний інтелект для створення рекламних креативів: готові ідеї, які ви можете використовувати в маркетингу вже сьогодні. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/shtuchnij-intelekt-dlya-stvorennya-reklamnih-kreativiv-gotovi-ideyi-yaki-vi-mozhete-vikoristovuvati-v-marketingu-vzhe-sogodni/.
3. Як народжуються креативні ідеї для реклами. URL: https://coursesonline.com.ua/blog/yak-narodzhuyutsya-kreatyvni-ideyi-dlya-reklamy.html.
4. Як створювати креативні ідеї для реклами: 5 перевірених способів. URL: https://edpit.org/uk/blog-uk/yak-stvoryuvaty-kreatyvni-ideyi-dlya-reklamy-5-perevirenyh-sposobiv/.
5. 7 цікавих фактів про маркетинг і рекламу. URL: https://news.donnu.edu.ua/2018/10/25/7-tsikavih-faktiv-pro-marketing-i-reklamu/.

ТРИБУСОВСЬКА НАТАЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник — **КОРЮГІН АНДРІЙ,** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

МЕРЧАНДАЙЗИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку товарів і послуг особливої актуальності набуває питання ефективного впливу на поведінку споживачів. Одним із дієвих інструментів маркетингових комунікацій виступає мерчандайзинг, що виступає комплексом методів і прийомів організації торгового простору з метою стимулювання попиту. Його значення зростає за умов динамічних змін споживчих пріоритетів, підвищення ролі візуального сприйняття та посилення тенденції до здійснення імпульсивних покупок. Дослідження цієї теми дозволяє виявити ефективні механізми просування товарів, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі та сприятиме формуванню лояльності їхньої цільової аудиторії.

Мерчандайзинг у науковій літературі трактується по-різному. Українські дослідники визначають його як напрям торговельного маркетингу, що охоплює комплекс заходів із просування товарів, торговельних марок чи упаковки з орієнтацією на зростання обсягів реалізації в роздрібній торгівлі. Він передбачає організацію викладки, оформлення торговельного простору, контроль запасів, сприяє лояльності споживачів і партнерів. У ширшому сенсі включає планування закупівель, аналіз попиту, стимулювання купівельної активності та просування нових товарів, їх ефективне представлення [0; с.11-14].

Витоки мерчандайзингу сягають США часів Великої депресії (1930–1935), коли ритейлери шукали шляхи підвищення конкурентоспроможності й прибутковості своїх магазинів. Подальший його розвиток пов’язаний із появою супермаркетів та активним упровадженням маркетингових стратегій у стінах магазинів [0]. Нині мерчандайзинг розглядається як один із ключових чинників успішної діяльності роздрібних підприємств, що дозволяє підвищувати ефективність продажів й формувати позитивний споживчий досвід.

Слід зазначити, що до ключових елементів мерчандайзингу належать управління асортиментом, ціноутворення, упаковка, розташування товарів, дизайн залу, освітлення, музичний супровід і аромамаркетинг, що формують загальну атмосферу магазину. Головними цілями є зростання обсягів продажу, забезпечення лояльності споживачів, підвищення конкурентоспроможності та створення позитивного досвіду купівлі. Серед завдань — раціональне планування простору, оптимальне розміщення товарів, стимулювання імпульсивних покупок і подовження часу перебування клієнтів у магазині.

Статистичні дані свідчать, що близько 70% рішень про купівлю приймаються безпосередньо у місцях продажу, а приблизно 30% придбаних

товарів у супермаркетах є результатом імпульсивних рішень. Більше того, дослідження показують, що лише 20% вибору споживачів зумовлені властивостями самого товару, тоді як 80% залежить від атмосфери магазину. Отже, мерчандайзинг виступає не лише технікою викладки, а й своєрідною науково обґрунтованою системою впливу на поведінку покупців [0].

У сучасних умовах такий інструмент управління споживчою поведінкою поєднує комплекс організаційних, візуальних та комунікаційних методів. З огляду на це доцільно виокремити основні види мерчандайзингу, кожен з яких має власні інструменти та сфери застосування (табл. 1).

Таблиця 1 - **Види мерчандайзингу та їхній вплив на поведінку споживачів**

Вид	Характеристика	Вплив на поведінку споживача
Візуальний	Представляє собою сукупність методів і засобів, спрямованих на створення привабливого зовнішнього вигляду торговельного простору та продукції. Основні інструменти: актуальні цінники, охайність полиць, освітлення, музика, декоративне оформлення, рекламні матеріали тощо. Використовується переважно у магазинах продуктів, одягу, взуття, косметики та ін.	Формує позитивне емоційне враження, підвищує час перебування у магазині, стимулює імпульсивні покупки, сприяє сприйняттю товару як більш цінного та якісного.
Крос-мерчандайзинг (перехресний)	Спрямований на стимулювання додаткових покупок шляхом розміщення взаємодоповнюючих товарів поряд. Прикладами можуть бути поєднання м'ясних виробів із соусами та спеціями, шампунів із кондиціонерами, одягу з взуттям або аксесуарами. Використовується здебільшого у продуктових магазинах та супермаркетах.	Викликає асоціативне мислення у покупця, підвищує ймовірність комплексних покупок, сприяє імпульсивному придбанню супутніх товарів.
Технічний	Включає комплекс заходів для ефективної організації торговельного процесу: POS-матеріали, банери, інвентаризація, справне обладнання, дегустації, промоакції, консультації персоналу. Цей вид ефективний як у продовольчій, так і в непродовольчій сфері роздрібної торгівлі.	Забезпечує зручність і комфорт покупок, знижує рівень когнітивних бар'єрів, сприяє формуванню довіри до магазину та стимулює повторні відвідування.
Комуні-кативний	Ґрунтується на безпосередній взаємодії персоналу з покупцями: надання інформації, рекомендацій та допомоги у виборі.	Підвищує рівень задоволеності покупців, формує лояльність і довіру, зменшує невизначеність під час прийняття рішення, стимулює повторні покупки.

Складено автором на основі: [3].

Ефективність мерчандайзингу підтверджується його активним

застосуванням у різних сферах роздрібної торгівлі. Зокрема на прикладі торговельної мережі супермаркетів «Сільпо» можна побачити, що вдале поєднання традиційних і креативних інструментів здатне значно впливати на поведінку покупців. Зокрема, застосування так званих «золотих полиць» — розташування найбільш популярних товарів на рівні очей — сприяє тому, що відвідувачі частіше обирають саме ці позиції. Інший дієвий прийом — перехресне розміщення товарів, що підштовхує покупця до формування більшого кошика. Велику роль відіграє також емоційний мерчандайзинг: використання освітлення, музики, запахів і дегустацій створює сприятливу атмосферу та стимулює позитивні емоції від процесу купівлі. Окремої уваги заслуговує креативне оформлення торговельних залів у тематичних стилях (дизельпанк, театр Кабукі, бразильський карнавал тощо), яке перетворює звичайний процес придбання товарів на захоплюючий культурний досвід [4].

Також мерчандайзинг активно застосовується й в інших сферах. Наприклад, у дослідженні [5] закцентовано увагу на ролі візуального мерчандайзингу як чинника, що істотно впливає на готовність споживачів здійснювати покупки у fashion-ритейлі. Автори доводять, що ключове значення мають такі елементи, як оформлення вітрин, внутрішній дизайн магазину, презентація товарів та освітлення. Таким чином, мерчандайзинг у різних галузях доводить свою результативність як інструмент, що одночасно задовольняє раціональні потреби споживача і формує емоційну прихильність до бренду.

Отже, можна зробити висновок, що мерчандайзинг виступає важливим інструментом сучасного маркетингу, що поєднує мистецтво організації простору, управління асортиментом та емоційний вплив на покупців. Він забезпечує підвищення ефективності продажів, формування лояльності клієнтів та створення унікального споживчого досвіду. Практика його застосування у провідних торговельних мережах доводить результативність використання різноманітних прийомів. Перспективні напрями подальших досліджень пов’язані з аналізом інноваційних форматів мерчандайзингу, зокрема із застосуванням інтерактивних технологій та цифрових рішень для персоналізації покупок, а також вивчення культурних і соціальних факторів, що визначають ефективність даного інструменту у різних ринкових умовах.

Список використаних джерел:

1. Тягунова Н.М. Мерчандайзинг: кредитно-модульний курс. навч. посіб./ Н.М. Тягунова, В.В. Лісіца, Ю.В. Іванов. К. : Центр учбової літератури, 2019. 332 с.

2. Середницька Л.П., Чорноконь С.М. Мерчандайзинг як ефективний інструмент впливу на поведінку споживачів. *Інфраструктура ринку.* 2018. Вип. 25. С. 556–561.

3. Принципи мерчандайзингу: види, правила та стандарти | Блог Sun One. *SUN ONE HR-аутсорсинг ✓компанія*. URL: https://sunone.com.ua/articles-uk/osnovni-pravila-merchandajzingu/ (дата звернення: 07.09.2025).

4. Разумова Г., Болгаріна А. ВПЛИВ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ НА ПОВЕДІНКУ ПОКУПЦІВ. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 71-74.

5. Mondol E. P., Salman N. A., Rahid A. O., Karim A. M. The effects of visual merchandising on consumer’s willingness to purchase in the fashion retail stores. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2021. № 11(7), P. 386-401.

УДОД РОКСОЛАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник **ЗАГОРЯНСЬКА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент кафедри менеджменту і маркетингу
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

РЕПУТАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ЧЕРЕЗ ЯКІСНИЙ КОНТЕНТ

У сучасному цифровому середовищі, де інформація поширюється миттєво, репутація бренду є одним із найцінніших активів. Репутаційний маркетинг як стратегія, спрямована на формування та підтримку позитивного іміджу компанії, набуває дедалі більшої ваги. Одним із найефективніших інструментів у цій сфері є якісний контент, що не лише привертає увагу цільової аудиторії, але й допомагає створити довіру, встановити експертність та сформувати позитивне сприйняття бренду [1].

Контент, який демонструє глибокі знання у відповідній галузі, дозволяє позиціонувати компанію як лідера думок, якому можна довіряти. Інформативність, правдивість і корисність матеріалів зміцнюють довіру з боку клієнтів і партнерів, а відображення цінностей, місії та соціальної відповідальності бренду сприяє формуванню позитивного іміджу. Цікавий і релевантний контент здатен залучати нову аудиторію, збільшувати трафік на веб-сайті та розширювати охоплення [2].

У кризових ситуаціях він також може відігравати роль інструменту нейтралізації негативних відгуків і відновлення репутації. Оптимізація контенту для пошукових систем підвищує видимість бренду в онлайн-пошуку, сприяючи залученню органічного трафіку та впізнаваності. У репутаційному маркетингу використовуються різні типи контенту: текстові, візуальні та аудіо. Статті, блоги, відео, подкасти, кейс-стаді, електронні книги, відгуки клієнтів, вебінари та активність у соціальних мережах — усе це сприяє формуванню довіри, демонстрації досвіду, створенню емоційного зв’язку та підтвердженню цінності продукту чи послуги [3].

Особливу роль відіграють соціальні мережі, які є не лише каналом поширення контенту, а й простором для прямої комунікації з аудиторією. Через соціальні платформи бренд може оперативно реагувати на запити, вести діалог, ділитися новинами, демонструвати відкритість і будувати довготривалі відносини з клієнтами. Активність у соціальних мережах також сприяє поширенню контенту, підвищенню його віральності та залученню нових користувачів.

Створення якісного контенту потребує глибокого розуміння потреб аудиторії, ретельного дослідження теми, унікального підходу та чіткого викладу. Важливо використовувати просту мову, візуальні елементи, оптимізувати матеріали для SEO та забезпечити їхнє поширення через відповідні канали. Регулярність публікацій і послідовність у комунікації є запорукою підтримки інтересу та активності аудиторії. Ефективність контенту оцінюється за такими показниками, як трафік, залучення, згадки бренду, позитивні відгуки, конверсії та позиції у пошуковій видачі. Для реалізації

контент-стратегії доцільно використовувати спеціалізовані інструменти. Серед них – Google Keyword Planner, Ahrefs, SEMrush, Moz Keyword Explorer, Canva, Adobe Creative Cloud, Grammarly, Hemingway Editor, Hootsuite, Buffer, Sprout Social, Google Analytics, Brand24, Mention, Mailchimp, Sendinblue, Constant Contact [4].

Отже, якісний контент є потужним інструментом репутаційного маркетингу, що дозволяє встановити експертність, підвищити довіру, покращити імідж бренду, залучити цільову аудиторію та захистити репутацію в кризових ситуаціях. Хоча створення та поширення такого контенту потребує часу та зусиль, інвестиції в контент-маркетинг здатні принести вагомі результати у вигляді позитивної репутації, лояльних клієнтів і сталого розвитку бізнесу.

Застосування стратегій, описаних у цьому дослідженні, дозволяє сформувати ефективну контент-маркетингову модель, що сприятиме підтримці позитивного іміджу бренду в цифровому просторі. Репутаційний маркетинг — це тривалий процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін в онлайн-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Як створити ефективну стратегію контент-маркетингу – Google AdSense Google AdSense. URL: https://adsense.google.com/intl/uk_ua/start/resources/creating-content-in-3-steps/ (дата звернення 01. 10. 2025).
2. Як соціальні мережі допомогають в просуванні сайтів. Locator.ua. – 2024. URL: https://locator.ua/blog/2024/12/seo-ta-soczialni-merezhi-yak-soczialni-sygnaly-vplyvayut-na-poshukove-ranzhuvannya/ (дата звернення 04. 10. 2025).
3. 10 найкращих інструментів контент-маркетингу Blogpascher.com. URL: https://uk.blogpascher.com/Ressources/найкращі-інструменти-контент-маркетингу (дата звернення 07. 10. 2025).
4. Як виміряти ефективність контент-маркетингу: основні метрики Webexpert.com.ua. URL: https://webexpert.com.ua/ua/vimiryuyemo-efektivnist-kontent-marketingy (дата звернення 09. 10. 2025).

ХАМІНІЧ СВІТЛАНА, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро
старший науковий співробітник
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз, м. Дніпро
ЯШИН ДЕНИС, здобувач третього науково-освітнього рівня освіти
Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ГРОШОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВИХ

Актуальність теми грошового забезпечення військовослужбовців обумовлюється тим, що сучасна армія функціонує не лише як військовий інститут, а й як важливий суб'єкт ринку праці. В умовах глобалізації та загострення воєнних конфліктів конкуренція за людський капітал стає одним із ключових факторів, що визначає обороноздатність держави. У цьому контексті набуває значення впровадження маркетингових підходів у формування системи фінансового стимулювання військових. Маркетинг, традиційно орієнтований на споживача, в умовах виокремлення Збройних сил може бути інтерпретований як інструмент вивчення потреб та очікувань військовослужбовців, формування ціннісної пропозиції та створення привабливого образу військової служби.

Маркетинг у широкому сенсі передбачає вивчення потреб споживачів та розробку пропозицій, що їх максимально задовольняють. Якщо перенести цю концепцію у сферу військової служби, військовослужбовець постає як «споживач», а держава — як «постачальник» соціальних гарантій та фінансових стимулів. Система грошового забезпечення стає своєрідним «продуктом», який має бути конкурентоспроможним на ринку праці, де армія змагається з приватними секторами економіки за кваліфікованих фахівців.

Маркетинг у сфері кадрового забезпечення армії має специфічне трактування. Якщо у класичній економіці він передбачає аналіз попиту й пропозиції на товари та послуги, то у військовій сфері — об'єктом маркетингового дослідження стають мотивації та потреби військовослужбовців. Згідно з концепцією людського капіталу, інвестиції у персонал через систему заробітної плати, бонусів і соціальних гарантій забезпечують довгострокові вигоди для організації. Армія, як інституція, не є винятком, адже без стійкого кадрового ресурсу неможливе виконання її стратегічних функцій.

Система грошового забезпечення виконує не лише економічну, а й соціально-психологічну функцію. З маркетингової точки зору воно виступає засобом позиціонування військової служби серед інших видів професійної діяльності; індикатором престижності професії та суспільного визнання її значущості; мотиваційним механізмом, що впливає на готовність особи вступити на службу чи продовжувати кар'єру.

Економічна доцільність та мотиваційний ефект грошового забезпечення полягають у тому, що правильно сформована система оплати праці стимулює підвищення продуктивності працівників, забезпечує раціональне використання трудових ресурсів, сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства та

створює умови для соціальної стабільності й добробуту персоналу. З позиції маркетингу рівень заробітної плати військовослужбовців можна розглядати як ключовий інструмент позиціонування професії. Недостатнє грошове забезпечення знижує мотивацію, спричиняє відтік кадрів і формує негативний імідж служби. Натомість адекватна фінансова політика створює передумови для зростання престижу армії та стимулює довгострокову відданість військовій кар'єрі.

Сучасний маркетинг виходить за межі фінансових стимулів. Важливим є формування комплексної пропозиції: заробітна плата, соціальний пакет (житло, медичне забезпечення, пенсійні гарантії), можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. У маркетингових дослідженнях ця стратегія відповідає концепції value proposition (ціннісної пропозиції), яка формує довіру та привабливість роботодавця [1].

Досвід країн НАТО демонструє, що ефективна система грошового забезпечення військових розглядається не лише як витрати бюджету, а як інвестиції у людський капітал. Використання маркетингових досліджень дозволяє виявляти очікування військовослужбовців і формувати адаптовані пакети винагород. Наприклад, у США активно застосовується стратегія сегментації цільових груп (молодь, резервісти, офіцери), що дозволяє створювати індивідуалізовані програми стимулювання.

В Україні питання грошового забезпечення військових особливо загострилося у зв'язку з масштабною агресією проти держави. Високий рівень ризику та стресу, притаманний службі, вимагає адекватної компенсації.

Використання маркетингових підходів у національній безпеці означає постійне вивчення потреб військовослужбовців, гнучкість системи фінансового стимулювання та прозору комунікацію переваг служби [2]. Перспективним напрямом є формування бренду військової професії, у якому грошове забезпечення виступає ключовим елементом.

Таким чином, маркетингові підходи у формуванні системи грошового забезпечення військовослужбовців дозволяють поєднати економічну ефективність із соціальною справедливістю. Вони сприяють підвищенню престижу військової служби, залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, а також формуванню позитивного іміджу армії у суспільстві. У сучасних умовах такі підходи стають не лише корисними, а й необхідними, адже забезпечення обороноздатності держави значною мірою залежить від того, наскільки привабливою та конкурентоспроможною буде військова служба для її громадян.

Список використаних джерел:

1. Хамініч С.Ю., Сокол П.М. Трансформація механізму маркетингу ук-раїнських підприємству сучасному бізнес – середовищі. Трансформація механізму маркетингу українських підприємств у сучасному бізнес – середовищі [Текст] Монографія / П.М.Сокол, С. Ю.Хамініч – Дніпро : Вид-во «Нова-Ідеологія», 2022.-160 с.

2. Хамініч С.Ю., Яшин Д.О. Роль маркетингу в забезпеченні національної безпеки. Міжнародна та національна безпека: теоретичні і приклад-ні аспекти : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 15 березня. 2024 р.) ; у 2-х ч. - Ч. ІІ. - Дніпро : ДДУВС, 2024. С.286-289.

ЧЕЧЕЛЬНИЦЬКИЙ ОЛЕКСІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СИЧОВА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", м Харків

ПОЄДНАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ПРИ РОЗРОБЦІ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

У 21 столітті у час глобалізації та активного розвитку інноваційної діяльності майже у всі сфери бізнесу імплементуються інформаційні технології. Компанії даної галузі використовують програмне забезпечення, інструменти та технології для того, щоб допомагати людям обробляти та використовувати інформацію зручними методами.

Основною проблемою для IT - компаній при розробці стратегії постає питання швидкого адаптування діяльності фірми до умов ринку. Через активний розвиток штучного інтелекту та інших інновацій, які постійно змінюються, конкурентоспроможність компанії може дуже сильно постраждати, так як підприємство може відстати від нових технологічних тенденцій. При цьому складність управління великими даними може ще більше погіршити існуюче положення.

Одним із найновіших методів, який використовується на етапі планування маркетингових задач і який вирішує питання адаптації до постійних змін в уподобаннях споживачів та ринкових умов, є Agile marketing. Ця методика не має як такого винахідника, так як саме явище виникло через адаптації принципів гнучкості для розробки програмного забезпечення на маніфесті.

Скотт Брінкер вперше побачив проблеми з довгостроковим плануванням й надав шість ідей гнучкого маркетингу. Ця версія була презентована на конференції «SprintZero: The Physics of Agile Marketing» [1].

Agile marketing - це сучасний підхід до маркетингу, який черпає натхнення з принципів гнучкої розробки програмного забезпечення. Його методологія наголошує на гнучкості, співпраці та ітераційних процесах для того, щоб швидко реагувати на мінливі умови ринку та потреби клієнтів. Гнучкий маркетинг передбачає розбиття маркетингових стратегій на менші керовані завдання, які можна виконати в короткі терміни, що дозволяє маркетинговим командам адаптувати та коригувати свої зусилля на основі зворотного зв'язку та розуміння в реальному часі [2].

Даний метод дозволяє збільшити ефективність командної роботи та знизити витрати. Реалізація принципів Agile маркетингу представлена на рисунку 1.

Спринти - цілеспрямовані, обмежені у часі періоди, протягом яких виконується набір завдань. Зазвичай кожен спринт триває від одного до чотирьох тижнів [2].Після того як стратегія обрана, а план заходів розроблений зі всіма коригуючими діями до уваги будь-якої IT-компанії посідає проблема оцінки ефективності вкладених грошей у майбутній проєкт зі всією

маркетинговою діяльністю.

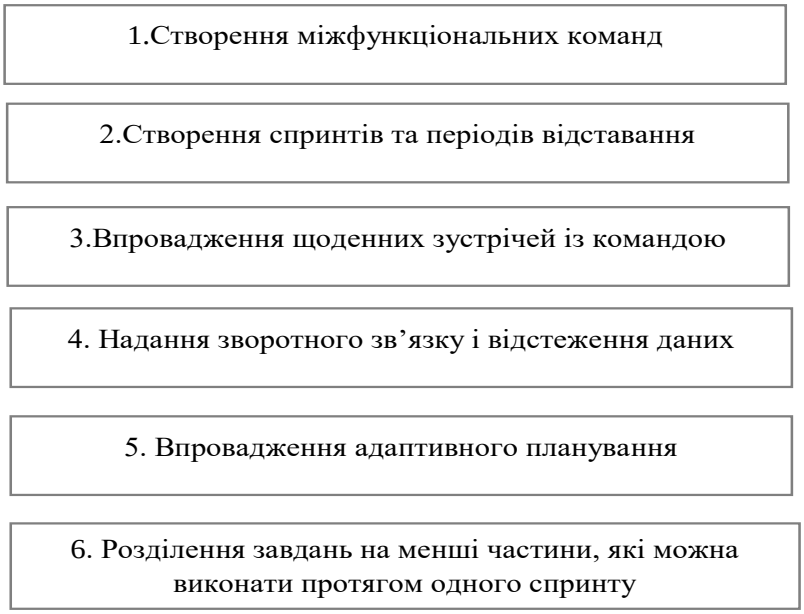


Рисунок 1– Етапи реалізації методу Agile marketing

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Для цього використовуються такі метрики: показник рентабельності інвестицій, окупність рекламних компаній та показник, що показує дохід компанії до вирахування витрат на створення товару та операційних витрат.

Отже, розроблення стратегії міжнародного маркетингу є необхідною умовою задля успішного виходу компанії на міжнародний ринок. У зв'язку з активним розвитком інформаційних технологій та впровадження штучного інтелекту майже у всі сфери нашого життя стратегії міжнародного маркетингу змінилися у порівнянні з минулими часами. На етапі формування стратегії міжнародного маркетингу IT-компанії стикаються із проблемою швидкої адаптації до мінливих тенденцій на ринку. Задля вирішення цієї проблеми використовуються такий метод як Agile marketing. Він дозволяє швидко реагувати на постійні зміни та корегувати план під час розробки маркетингової діяльності. Крім того, для визначення ефективності обраної стратегії використовуються різні ключові показники ефективності. Методики та інструменти значно змінилися й стали більш ефективними, ураховуючи існуючі тенденції на ринку великого об'єму інформаційних даних. Загалом цифровізація бізнесу призвела змін у маркетинговій діяльності більшості підприємств.

Список використаних джерел:

1 Скотт Брінкер. Hacking Marketing: Agile Practices to Make Marketing Smarter, Faster, and More Innovative.Wiley. John Wiley & Sons. 2016. 288с.

2 Agile marketing. Insider. URL: https://useinsider.com/glossary/agile-marketing/.

3. How to develop a global web strategy. *OpenValley*. URL: https://www.openvalley-web.com/international-e-marketing/

4. Райко Д.В., Паймаш Г.В., Кролівець І.В. Вплив інформаційних технологій на стратегії маркетингу: аналіз тенденцій і викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-109.

ШАЙТУРО ВІКТОР, здобувач вищої освіти
СКРИГУН НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ

Маркетинг давно вийшов за рамки класичного просування. Завдяки розвитку цифрових технологій, штучного інтелекту та зміні поведінки споживачів він перетворився на складну систему взаємодії, аналізу даних і створення цінності бренду. Цифрові платформи стали ключовим інструментом для комунікації з аудиторією. Аналітика Hootsuite свідчить, що у 2025 році понад 60 % контенту, який публікують компанії в соцмережах, має на меті розважити, навчити або інформувати. Близько 25 % брендів фокусуються майже виключно на розважальному контенті [1]. Це змушує маркетологів відходити від звичних шаблонів і використовувати нові креативні підходи, зокрема експерименти з тоном повідомлень і візуальним образом бренду. Аби розширити охоплення, компанії взаємодіють з чужими постами в соціальних мережах – такий метод, як «outbound engagement», уже активно застосовують 41% організацій [1].

Водночас зростає значення штучного інтелекту, який радикально змінює підхід до створення маркетингового контенту. Алгоритми на базі ШІ забезпечують високий рівень персоналізації, автоматизоване генерування текстів, детальну сегментацію цільової аудиторії та вдосконалення рекламних кампаній. Генеративні технології також беруть на себе рутинні завдання — від email-розсилок до створення дописів у соціальних мережах і управління таргетингом [2].

Фокус маркетингових кампаній зміщується у бік покоління Z і молодших міленіалів. Згідно з даними HubSpot Blog, частка маркетологів, які орієнтуються на покоління X, зменшилася з 67 % у 2023 році до 41 % у 2024-му. Інтерес до бебі-бумерів також знижується [3]. Це обумовлено прогнозованим зростанням купівельної спроможності покоління Z на майже 9 трильйонів доларів у найближчі роки. Бренди у відповідь на ці зміни, все частіше застосовують ціннісно орієнтований підхід: 82 % споживачів вважають за краще обирати компанії, які поділяють їхні погляди, а понад 20% маркетологів планують розвивати контент, що відображає соціальні цінності [3]. Візуальні формати набувають дедалі більшого значення. Короткі відео визнаються найефективнішим інструментом: 21% опитаних маркетологів назвали саме їх джерелом найвищого ROI. Зображення посідають другу позицію за ефективністю. Одночасно посилюється роль інфлюенсерів: більшість маркетологів планують збільшити інвестиції у співпрацю з лідерами думок, які забезпечують вищий рівень довіри [4].

Окремим викликом для галузі стає посилення регулювання персональних даних. Введення нових нормативів, таких як GDPR, та поступова відмова від сторонніх cookies змушують компанії переглядати свої підходи до збору та аналізу інформації. За оцінками HubSpot, основні складнощі пов’язані зі

зниженням якості даних і зростанням тиску з боку регуляторів. Аналітика стає ключовим інструментом для формування ефективної стратегії. У зв'язку з цим активно впроваджуються системи управління даними (CDP), які дозволяють аналізувати поведінку користувачів без залучення сторонніх cookie [4].

Попри домінування соціальних мереж, електронна пошта зберігає статус одного з найефективніших каналів. ROI email-маркетингу становить у середньому $36 на вкладений долар, а в секторі роздрібної торгівлі – до $45. Молодь також демонструє прихильність до цього формату: 79 % міленіалів і 57 % покоління Z називають email зручним каналом для спілкування. Компанії масово впроваджують персоналізовані теми листів (65 %) і використовують алгоритми ШІ для визначення найкращого часу надсилання та створення релевантних закликів до дії [5]. Згідно з висновками експертів конференції ROMI-2024, пріоритетними стають стратегічне планування, клієнтська лояльність та омніканальність. Понад 80 % покупок здійснюються на основі звички, тому втримання клієнтів набуває стратегічного значення. Для цього бренди застосовують індивідуалізовану комунікацію, аналіз споживчої поведінки та автоматизацію процесів. У системі CDP компанії, зокрема eSputnik, підкреслюють необхідність єдиної інформаційної бази для всіх каналів взаємодії: веб-push, email, месенджери, мобільні застосунки тощо [5].

Щоденна робота маркетолога вимагає комплексного підходу та поєднання різних інструментів. Соціальні медіа залишаються основною платформою для взаємодії з аудиторією: окрім таких звичних мереж як Facebook, Instagram і YouTube, стрімко зростає популярність TikTok, Threads і Pinterest. Паралельно соцмережі виконують роль джерела даних: близько 66 % фахівців використовують інструменти social listening для відстеження згадок, аналізу настроїв аудиторії, виявлення трендів і запобігання репутаційним ризикам [1].

Зібрані таким чином дані стають основою для побудови сучасних маркетингових платформ (MarTech). Ці рішення об'єднують CRM, email-маркетинг, автоматизацію продажів і аналітичні інструменти. Близько 60 % спеціалістів вважають інвестиції в AI та генеративні технології найбільш доцільними [2]. Алгоритми на базі ШІ дозволяють автоматизувати створення контенту, проводити точну сегментацію, прогнозувати поведінку клієнтів, оптимізувати витрати та пропонувати індивідуальні рекомендації. Системи ШІ також здатні планувати запуск реклами, керувати ставками й покращувати якість візуальних та текстових елементів кампаній.

Серед провідних напрямків у роботі з аудиторією залишаються інфлюенсер-маркетинг і live-шопінг. Особливу ефективність демонструє співпраця з нано- та мікроінфлюенсерами, які завдяки високому рівню довіри з боку підписників, забезпечують глибшу залученість. У 2024–2025 роках 84% маркетологів планують збільшити витрати в цю сферу. Live-шопінг уже вплинув на поведінку споживачів: майже половина представників покоління Z купували товари під час інтерактивних трансляцій [3]. Такий формат сприяє створенню ефекту «живої присутності» та стимулює імпульсивні покупки.

Програматик-реклама й омніканальні рішення відкривають нові

можливості для ефективного медіа-планування. З-поміж основних тенденцій, що формуватимуть майбутнє галузі, можна виокремити кілька взаємопов'язаних напрямів. Передусім персоналізація стає очікуваною нормою. Клієнти прагнуть, щоб бренди розуміли їхні потреби, тому використання big data та ШІ дозволяє створювати точні профілі та адаптовані комунікації. Але водночас зростає роль захисту даних, зокрема під впливом ініціатив на кшталт GDPR [3]. Іншим важливим трендом є співпраця з поколінням Z і орієнтація на сталий розвиток. Підвищення купівельної спроможності молоді та попит на етичні бренди спонукають компанії публічно демонструвати свою соціальну відповідальність [3].

Інший напрям – інтеграція офлайн- і онлайн-досвіду. Технології AR/VR, live-шопінг та омніканальні рішення допомагають створити єдиний клієнтський шлях, а збирання даних із різних каналів дозволяє надавати персоналізовані пропозиції в реальному часі [5]. ШІ та автоматизація й надалі відіграватимуть ключову роль. Наразі 60% фахівців уже вважають ці технології критично важливими [2]. Розвиток retention-маркетингу забезпечує високу задоволеність клієнтів і сприяє стабільному зростанню бізнесу.

Таким чином, маркетинг сьогодення переживає глибоку трансформацію, спричинену технологічними новаціями й змінами у споживчих очікуваннях. Ключовими напрямами залишаються розвиток розважального контенту, використання соціального слухання, впровадження AI, орієнтація на цінності покоління Z, інфлюенсер-маркетинг, live-шопінг, програматик-реклама й email-автоматизація. Перспективи маркетингу – у персоналізації, омніканальності, поєднанні онлайну та офлайну, глибокій аналітиці й утриманні клієнтів. Для українських компаній важливо враховувати глобальні тренди та адаптувати їх до умов внутрішнього ринку.

Список використаних джерел:

1. Hootsuite. Social Media Trends 2025. URL: https://www.hootsuite.com/research/social-trends (дата звернення: 17.09.2025).
2. Kohan S. How AI Is Revolutionizing Marketing In 2024: Top 5 Trends // Forbes. URL: https://www.forbes.com/sites/shelleykohan/2024/05/19/how-ai-is-revolutionizing-marketing-in-2024-top-5-trends/ (дата звернення: 17.09.2025).
3. Santiago E. The Top Marketing Trends of 2025 & How They've Changed Since 2024. URL: https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-trends (дата звернення: 15.09.2025).
4. Wentley S. Email Marketing Statistics & Trends for 2024 to 2025. URL: https://www.constantcontact.com/blog/email-marketing-statistics/ (дата звернення: 16.09.2025).
5. Сурков А. Тенденції та перспективи розвитку маркетингу. URL: https://finance.ua/ua/goodtoknow/tendentsii-ta-perspektyvy-rozvytku-marketynhu-pro-shcho-hovoryly-eksperty-na-romi-2024 (дата звернення: 15.09.2025).

ШАТОВА ЮЛІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗІНЧЕНКО ОЛЬГА**, д.е.н.,
професор, завідувач кафедри маркетингу та логістики
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ

Сучасний етап розвитку маркетингової діяльності характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами споживчих запитів та зростанням інформаційного навантаження на споживача. В умовах перенасичення ринку рекламними повідомленнями ефективність традиційних інструментів маркетингового впливу поступово знижується. Це зумовлює потребу у впровадженні нових, науково обґрунтованих підходів до аналізу поведінки споживачів і побудови комунікаційних стратегій. Одним із найінноваційніших напрямів, що відповідає цим викликам, є нейромаркетинг, який поєднує досягнення нейронаук, психології, поведінкової економіки та маркетингу для дослідження підсвідомих механізмів прийняття рішень людиною [1; 2].

Нейромаркетинг розглядається як міждисциплінарна галузь, спрямована на вивчення нейрофізіологічних і психічних процесів, що відбуваються в мозку людини під час сприйняття маркетингових стимулів, формування ставлення до бренду чи ухвалення рішення про купівлю. На відміну від класичних методів дослідження, заснованих на вербальних відповідях респондентів, нейромаркетинг використовує об’єктивні біометричні показники, які відображають справжні, часто неусвідомлені реакції людини [3]. Це дає змогу глибше зрозуміти механізми уваги, емоцій, пам’яті та мотивації — ключові чинники, що визначають ефективність комунікації між брендом і споживачем.

Основна мета нейромаркетингу полягає у виявленні закономірностей функціонування мозку під час взаємодії з різними типами маркетингових подразників — візуальними, звуковими, текстовими або тактильними. Отримані результати дозволяють створювати науково обґрунтовані стратегії впливу на споживацьку поведінку, оптимізуючи структуру рекламних повідомлень і підвищуючи їхню емоційну ефективність [2; 4]. Таким чином, нейромаркетинг не лише удосконалює процес розроблення реклами, а й забезпечує можливість точного налаштування комунікаційного впливу відповідно до когнітивних та емоційних характеристик цільової аудиторії.

Методологічна база нейромаркетингових досліджень охоплює комплекс спеціалізованих технологій, спрямованих на фіксацію нейрофізіологічних реакцій організму. Ці методи дозволяють не тільки реєструвати емоційний стан споживача в момент взаємодії з рекламою, а й виявляти глибинні механізми прийняття рішень [4].

Одним із провідних інструментів є eye-tracking — технологія відстеження руху очей, що дає змогу аналізувати напрямок, тривалість і послідовність фіксацій погляду. Цей метод допомагає визначити, які елементи рекламного

повідомлення привертають найбільшу увагу, наскільки вдало розміщені ключові об'єкти (логотип, текст, візуальні образи), а також які зони залишаються поза полем сприйняття. Дані eye-tracking-досліджень дозволяють удосконалювати дизайн банерів, відеороликів, упаковок та вебінтерфейсів, підвищуючи їхню інформативність і привабливість [4; 5].

Не менш важливим є метод електроенцефалографії (EEG), який передбачає реєстрацію електричної активності головного мозку. Він забезпечує можливість оцінювання рівня уваги, інтересу, збудження чи напруги під час сприйняття реклами. Аналіз ЕЕГ-сигналів допомагає визначити, які елементи викликають позитивну чи негативну реакцію, а також наскільки зрозумілим і емоційно насиченим є рекламне повідомлення [3; 4]. Такий підхід особливо ефективний при тестуванні телевізійних роликів, аудіореклами та відеоконтенту, де навіть короткочасні зміни емоцій можуть вплинути на сприйняття бренду.

Технологія facial coding забезпечує автоматизований аналіз мімічних реакцій людини за допомогою алгоритмів розпізнавання обличчя. Вона дає змогу зафіксувати мікровирази, що свідчать про виникнення конкретних емоцій — радості, здивування, відрази, страху чи зацікавлення. Основною перевагою цього методу є його ненав'язливість та можливість отримання результатів у реальному часі, що особливо важливо при оцінюванні емоційного ефекту відео- чи телевізійної реклами [1; 5].

Ще одним ефективним методом є вимірювання галванічної реакції шкіри (GSR), яке ґрунтується на фіксації змін електропровідності шкіри під впливом емоційного збудження. Показник GSR є об'єктивним маркером фізіологічної залученості людини та дозволяє оцінити рівень інтенсивності емоційної відповіді на рекламний стимул. У поєднанні з іншими методами (зокрема, EEG чи eye-tracking) він формує комплексну картину психофізіологічних реакцій споживача [3; 4].

Інтеграція результатів, отриманих за допомогою різних нейромаркетингових інструментів, забезпечує формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо вибору кольорової гами, шрифтових рішень, композиції, темпу відеоряду, музичного супроводу та загальної структури повідомлення. Завдяки цьому компанії мають можливість мінімізувати суб'єктивні ризики, підвищити емоційну релевантність реклами та створювати комунікації, які відповідають реальним очікуванням споживачів [5].

Отримані результати мають не лише теоретичне, а й значне практичне значення, що підтверджується досвідом провідних міжнародних брендів. Зокрема, корпорація Coca-Cola активно використовує методи нейровізуалізації для оцінки реакцій споживачів на зміну упаковки, рекламних слоганів і відеороликів, тоді як Google застосовує технологію eye-tracking для оптимізації користувацьких інтерфейсів та вивчення поведінки аудиторії у цифровому середовищі [2; 3]. Такі практики демонструють, що реклама, створена з урахуванням нейроповедінкових реакцій, має на 20–30 % вищий рівень запам'ятовуваності бренду, сприяє формуванню довіри й підвищує емоційний зв'язок між компанією та споживачем.

Розширення можливостей нейромаркетингу спостерігається і на вітчизняному ринку, де цей напрям поступово переходить із теоретичної площини у практичну. Хоча в Україні нейромаркетинг перебуває на етапі становлення, простежується позитивна тенденція до його впровадження у діяльність digital-агентств, мереж роздрібної торгівлі, компаній сфери послуг та медіакомунікацій [1; 5]. Поєднання нейромаркетингових технологій із системами штучного інтелекту, аналітикою Big Data та підходами поведінкової економіки створює нові можливості для адаптації рекламних стратегій до особливостей українського споживача й підвищення ефективності маркетингових комунікацій у національному контексті.

Узагальнюючи наведене, можна зробити висновок, що нейромаркетинг поступово перетворюється на важливий інструмент підвищення результативності маркетингових рішень, який поєднує наукові підходи з практичними механізмами управління споживчою поведінкою. Його потенціал полягає у здатності забезпечити глибше розуміння емоційних і когнітивних реакцій людини, що стає основою для формування ефективних стратегій комунікації бренду зі споживачем.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері пов’язані з удосконаленням методів збору та інтерпретації нейроданих, інтеграцією біометричних вимірювань із цифровими аналітичними платформами, а також розробленням етичних стандартів використання нейромаркетингових технологій. Реалізація даних напрямів сприятиме підвищенню наукової обґрунтованості рекламних стратегій, розширенню можливостей їх практичного застосування та зміцненню конкурентних переваг компаній у глобальному маркетинговому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Нейромаркетинг змінює підхід до просування бізнесу. URL: https://webmate.ua/nejromarketing-zminyuye-pidhid-do-prosuvannya-biznesu
2. Нейромаркетинг: що це та як працює на практиці. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/nejromarketing-shho-cze-ta-yak-praczyuye-na-prakticzi
3. Нейромаркетинг: що це, його історія, методи та завдання. URL: https://neuro-knowledge.com/uk/what-is-neuromarketing/
4. Інструменти нейромаркетингу. URL: https://www.ruuush.marketing/neuromarketing
5. Як працює нейромаркетинг і чому він стає трендом. URL: https://diiabusinessodesa.com/news/tips-5/iak-pratsiuye-neyromarketynh-i-chomu-vin-staye-trendom

ШЕВЧЕНКО ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КОВАЛЕНКО ОЛЕКСАНДР**
к.пед.н., доцент, завідувач кафедри туризму
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

СУЧАСНІ ПРОМОУШН-СТРАТЕГІЇ У ТУРОПЕРЕЙТИНГУ: МАРКЕТИНГОВИЙ ВИМІР РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ТУРИЗМУ

Туристичний ринок України перебуває на етапі активної трансформації, що зумовлюється не лише глобалізаційними процесами, а й воєнними викликами, які суттєво вплинули на структуру попиту та пріоритети споживачів. В умовах посиленої конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні туроператори змушені шукати нові способи просування власних продуктів. У цьому контексті промоушн-стратегії виступають не лише інструментами комунікації з клієнтами, а й ключовим фактором конкурентоспроможності туристичного бізнесу [1].

Туроперейтинг як сфера діяльності орієнтований на створення комплексного туристичного продукту, який поєднує транспортні, готельні, культурні, гастрономічні та інші складові. Саме ця комплексність робить необхідним застосування багаторівневих промоушн-інструментів, здатних охопити різноманітні сегменти ринку. Водночас сучасний туризм дедалі більше тяжіє до індивідуалізації, що вимагає нових підходів до просування. Сьогодні успішний туроператор не може обмежуватися традиційною рекламою: потрібна системна маркетингова стратегія, що включає цифрові інструменти, соціальні мережі, маркетинг вражень, колаборації з інфлюенсерами та створення довгострокових комунікаційних зв'язків із клієнтами.

Цифровізація маркетингу у туризмі відкрила широкі можливості для просування туроператорських продуктів. Соціальні мережі стали провідним каналом промоушн-кампаній, адже дозволяють створювати емоційно привабливий контент і формувати цільові ком'юніті навколо бренду. Використання інструментів SEO, таргетованої реклами та маркетингу впливу сприяє персоналізованому просуванню, що особливо актуально у сучасних умовах високої конкуренції [2].

Не менш важливим інструментом залишаються туристичні виставки, форуми та фестивалі. Вони дають змогу поєднати онлайн- та офлайн-канали комунікації, презентувати комплексні туристичні продукти та встановити прямі контакти із зацікавленими споживачами. В умовах післявоєнної відбудови такі заходи набувають особливої ваги, адже сприяють просуванню іміджу України як туристично привабливої країни.

Інноваційні промоушн-стратегії дедалі частіше базуються на інтеграції різних інструментів у єдину систему. Програми лояльності та CRM-системи дозволяють не лише утримати клієнтів, але й краще розуміти їхні потреби, що є фундаментом для формування персоналізованих пропозицій. Відеомаркетинг та використання VR/AR-технологій розширюють можливості презентації турів і створюють ефект присутності ще до подорожі. Такі рішення відповідають

світовим трендам і сприяють підвищенню довіри до українських туроператорів.

Окремо варто підкреслити роль промоушн-інструментів у розвитку внутрішнього туризму. В умовах воєнних викликів саме він залишається найбільш стійким сегментом ринку. Розвиток локальних туристичних дестинацій, гастрономічних, етнографічних, екологічних маршрутів потребує ефективної маркетингової підтримки. Тут промоушн виконує не лише інформаційну функцію, а й соціальну, адже сприяє збереженню культурної спадщини та популяризації регіональної ідентичності [3].

Таким чином, сучасні промоушн-стратегії в туроперейтингу формують цілісний маркетинговий вимір розвитку українського туризму. Їхнє впровадження дозволяє не лише забезпечити ефективне просування продуктів, але й сприяти відновленню та зростанню туристичної сфери в цілому.

Аналіз промоушн-стратегій туроператорів показав, що вони перетворюються з допоміжного інструмента маркетингу на стратегічний ресурс розвитку туристичного ринку України. Сучасні тенденції свідчать про зростаючу роль цифрових каналів комунікації, які дають змогу формувати персоналізовані пропозиції та вибудовувати довгострокові відносини з клієнтами. Соціальні мережі, таргетована реклама, маркетинг впливу й інтерактивний контент забезпечують залучення нових аудиторій і створюють високий рівень довіри до бренду.

Водночас офлайн-канали – зокрема туристичні виставки, форуми та спеціалізовані заходи – залишаються важливим сегментом промоушн-діяльності. Їхнє поєднання з онлайн-інструментами забезпечує багаторівневу промоушн-стратегію, здатну охопити різні цільові групи. В умовах післявоєнної відбудови така інтеграція сприятиме не лише розвитку туристичного бізнесу, а і формуванню гарного міжнародного іміджу України.

Особливої уваги заслуговує внутрішній туризм, який у період воєнних викликів отримує нове значення. Промоушн-інструменти, спрямовані на популяризацію локальних дестинацій, сприяють соціально-економічному розвитку регіонів, збереженню нематеріальної культурної спадщини та створенню робочих місць. Цей напрямок може стати одним із ключових драйверів відновлення туристичної галузі.

Отже, на нашу думку, промоушн-стратегії у туроперейтингу слід розглядати як інтегровану систему, яка об’єднує різні маркетингові інструменти, адаптовані до умов сучасного ринку. Їхнє ефективне застосування не лише підвищує конкурентоспроможність українських туроператорів, але й формує стратегічні перспективи розвитку туристичного ринку в цілому.

Список використаних джерел:

1. Середа Н. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. *Економіка та суспільство.* 2023. №57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100

2. Panda Team Net. Крос-промоушн в соціальних мережах. 2025. URL: https://pandateam.net.ua/kross-promoushn-v-socialnyh-setyah/

3. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. №59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106

ШЕПКО КАРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МІЩЕНКО ДМИТРО**, професор кафедри маркетингу
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

ОМНІКАНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ: ПОЄДНАННЯ ОНЛАЙН- ТА ОФЛАЙН-ДОСВІДУ СПОЖИВАЧА

У період стрімкої цифрової трансформації бізнесу омніканальні маркетингові стратегії набувають особливої ваги. Сучасні споживачі очікують безперервної та зручної взаємодії з брендом через різноманітні платформи – від фізичних магазинів до мобільних додатків і соціальних медіа. Зростаюча конкуренція змушує компанії шукати новаторські підходи до утримання клієнтів та зміцнення їхньої лояльності. Омніканальний підхід дозволяє створити цілісний клієнтський досвід, що підвищує цінність бренду в очах його аудиторії. Так, впровадження омніканальних стратегій стає не лише актуальним трендом, але й незамінною складовою для бізнесів, які прагнуть зберігати свою конкурентоспроможність.

Омніканальний підхід у маркетингу – це метод організації та реалізації збуту продукції підприємства, що базується на інтеграції комунікацій і процесів продажу незалежно від конкретного каналу розподілу. Його головна мета полягає в об'єднанні всіх складових системи та створенні умов для безперервного процесу покупки товару, навіть при переході клієнта між різними каналами продажу. Омніканальність у контексті маркетингової стратегії просування спрямована на інтеграцію всіх каналів збуту в єдину, цілісну систему. Цей підхід забезпечує взаємодію зі споживачем, яка дозволяє йому самостійно обрати найбільш зручний для себе канал покупки. У результаті клієнт проявляє лояльність не до окремого каналу комунікації, а до бренду загалом [1].

Омніканальність полягає не лише в використанні різних каналів, як це характерно для мультиканальності, але й у їхній гармонійній, безперервній взаємодії. Клієнт може розпочати спілкування в Instagram, продовжити в месенджері та завершити покупку через сайт або телефонний дзвінок, при цьому скрізь отримуючи однаковий рівень сервісу, адаптований до його потреб. Основними каналами омніканального маркетингу є: сайти, email-розсилки, соціальні мережі, месенджери, мобільні додатки, push-сповіщення, дзвінки, офлайн-магазини, зовнішня реклама. Застосування такого підходу дозволяє бізнесу створювати безшовний клієнтський досвід, що формує низку важливих переваг:

- зручність для клієнтів: омніканальна стратегія надає споживачам свободу вибору найзручнішого способу взаємодії з брендом – будь то фізичний магазин, мобільний додаток чи соціальні мережі. Така адаптивність створює комфорт і доступність, що позитивно впливає на рівень задоволення та довіри до компанії.

- збільшення рівня конверсій: завдяки інтеграції всіх каналів компанія може супроводжувати клієнта на кожному етапі його шляху – від першого

знайомства до ухвалення рішення про купівлю. Це сприяє швидкому усуненню перешкод і сумнівів у процесі взаємодії, що значно підвищує ймовірність конверсії.

- підвищення рівня лояльності: безперервний і узгоджений досвід користувача в усіх точках контакту з брендом створює у клієнта відчуття турботи й стабільності. Такий підхід зміцнює емоційний зв'язок зі споживачем, закладаючи основу для довготривалих відносин, побудованих на довірі та повторних покупках.

- конкурентні переваги: компанії, які здійснюють омніканальну стратегію на високому рівні, отримують значну конкурентну перевагу. Завдяки персоналізованому підходу, який складно повторити в рамках традиційних моделей бізнесу, вони зміцнюють свої позиції як лідери ринку.

- збір і аналіз даних: об'єднання каналів у єдину систему дає змогу компанії акумулювати цінну інформацію про поведінку та вподобання споживачів. Це відкриває перспективи для поглибленої аналітики, точного сегментування аудиторій і прийняття раціональних маркетингових рішень, що суттєво покращують загальну ефективність стратегії [2].

У 2025 році омніканальність має свої характерні особливості та тренди, які бізнесу доцільно дослідити та впровадити у власну діяльність. Головні з них:

1. Мобільна комерція стала омніканальним стандартом

Сьогодні мобільні пристрої виконують роль центрального пункту взаємодії з клієнтами, визначаючи спосіб, у який споживачі шукають продукти, приймають рішення про покупку та здійснюють її.

2. Персоналізація на основі штучного інтелекту

Персоналізація за підтримки штучного інтелекту означатиме адаптацію на основі кожного кліку, запиту до служби підтримки чи повернення товару. Ці системи в режимі реального часу оптимізуватимуть рекомендації продуктів, акції та спосіб виконання замовлень.

3. Соціальна комерція переходить у статус ключового омніканального каналу

Соціальна комерція більше не обмежується платформами на кшталт TikTok або Instagram. Вона перетворилася на мережу екосистем, специфічних для кожної платформи, при цьому кожна має свої особливості купівельної поведінки та очікування.

4. Ефективне виконання замовлень стає центральним елементом логістики

Доставка в той же день, яка раніше була ознакою преміум-сервісу, стає очікуваним стандартом 2025 року.

5. Омніканальний підхід поширюється на B2B

Найбільш помітні зміни омніканальної стратегії до 2025 року відбуватимуться далеко за межами роздрібної торгівлі. Покупці в сегменті B2B прагнуть до рівня обслуговування, характерного для B2C: відстеження товару в режимі реального часу, можливості мобільного замовлення, порталів самообслуговування та прозорого ціноутворення [3].

Омніканальність поступово перетворюється на ключовий елемент стратегії

провідних як українських, так і зарубіжних ритейлерів. Маркетплейс Rozetka, мережа магазинів EVA, супермаркет "Сільпо", світові ритейли Amazon, Walmart, Sephora вже успішно впроваджують омніканальність в свою стратегію:

- пропонують клієнтам можливість замовити товари онлайн та забрати їх в одному з фізичних магазинів або точок видачі;
- активно використовують соціальні мережі для взаємодії з клієнтами, публікуючи акції, новини, просування товарів та відповідаючи на запити користувачів;
- запустили мобільні додатки, що дозволяють клієнтам переглядати асортимент товарів, робити замовлення онлайн, отримувати бонуси за покупки та отримувати персоналізовані рекомендації [4].

Приклади з українського та світового ритейлу наочно демонструють, як компанії впроваджують сучасні технології для досягнення найвищого рівня лояльності споживача. З'єднання онлайн і офлайн каналів сприяє створенню цілісного досвіду покупця, що не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, але й стимулює зростання продажів. Згідно зі звітами McKinsey, 73% компаній, які успішно впровадили омніканальні стратегії, спостерігають збільшення лояльності своїх клієнтів, тоді як 55% повідомляють про зростання прибутковості завдяки інтеграції всіх точок взаємодії з клієнтами [5].

Отже, омніканальні стратегії стають одним із найперспективніших напрямів розвитку сучасного маркетингу. Вони забезпечують комплексний рівень взаємодії зі споживачами, сприяючи підвищенню їх задоволення та зміцненню довготривалої лояльності. Завдяки інтегрованому використанню каналів комунікації компанії досягають зростання конверсій, отримуючи при цьому важливі дані для ухвалення стратегічних рішень. У результаті омніканальність стає не лише актуальною тенденцією, але й важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності бізнесу на сучасному ринку.

Список використаних джерел:

1. Зозульов О. В. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства / Зозульов О. В., Левченко М. // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2016. – № 13. – С. 361–368. – Бібліогр.: 7 назв. URL: https://ela.kpi.ua/items/27b8e74b-ce9f-4ad5-8c82-7419c1ab2596

2. Омніканальність у маркетингу - приклади, переваги та впровадження. Омніканальність у маркетингу – приклади, переваги та впровадження. URL: https://helpdeskstar.org/news/omnikanalnist-u-marketynhu-pryklady-perevahy-ta-vprovadzhennya? (дата звернення: 17.09.2025).

3. Top 10 Omnichannel Retail Trends Shaping Commerce in 2025 | Coderapper. Coderapper. URL: https://coderapper.com/article/omnichannel-commerce/omnichannel-retail-trends-2025/? (дата звернення: 17.09.2025).

4. Як ритейли використовують омніканальні стратегії. BEST PRACTICES EDUCATION. URL: https://www.bestpracticesedu.com/bog-news/yak-riteyli-vikoristovuyut-omnikanalni-strategiyi? (дата звернення: 17.09.2025).

5. McKinsey & Company. (2025). Omnichannel strategies: How businesses drive customer loyalty. Retrieved January 25, 2025. URL:https://www.mckinsey.com (дата звернення: 17.09.2025).

ШЕПТУХА ОЛЕНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків

РЕКЛАМА У КОНТЕКСТНО-МЕДІЙНІЙ МЕРЕЖІ: ПРИНЦИПИ, ВИДИ ТАРГЕТИНГУ, ФОРМАТИ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки реклама в інтернеті стає одним із найефективніших інструментів комунікації між брендами та споживачами. Зростання кількості користувачів мережі та збільшення часу, який вони проводять онлайн, зумовлюють необхідність пошуку нових способів привернення уваги цільової аудиторії. Одним із таких інструментів є контекстно-медійна реклама, яка поєднує широке охоплення користувачів і можливість точного таргетингу за інтересами, поведінкою або контентом.

Контекстно-медійна мережа дозволяє брендам демонструвати свої оголошення у різних форматах - від текстових і банерних до відео - на мільйонах сайтів-партнерів. Це забезпечує потужний потенціал для формування впізнаваності, стимулювання попиту та підтримки комунікацій із клієнтами. Водночас зростає потреба у глибшому розумінні принципів її роботи, оцінці її ефективності та оптимізації рекламних кампаній.

Контекстно-медійна реклама приймає вигляд текстового або текстово-графічного повідомлення, яке розміщується на певних сторінках сайтів, які обрані рекламодавцем особисто, є суміжними за тематикою продукцією рекламодавця або відповідають інтересам цільової аудиторії [1].

На думку фахівців, контекстна реклама вважається однією з найефективніших [2, 3]. Контекстно-медійна мережа - це система розміщення рекламних оголошень на сайтах-партнерах, у мобільних додатках та на відеоплатформах, об’єднаних спільною рекламною платформою, наприклад, Google Display Network. Її головна мета - привернути увагу потенційних споживачів, які можуть зацікавитися товаром або послугою, навіть якщо вони не здійснюють активного пошуку.

Основою функціонування контекстно-медійної реклами є таргетинг - налаштування показів за певними критеріями: тематикою сайту, ключовими словами, демографічними характеристиками, географічним розташуванням, інтересами або діями користувачів у мережі. Завдяки цьому рекламодавець отримує змогу демонструвати свої оголошення саме тим людям, які з найбільшою ймовірністю зацікавляться його пропозицією.

Контекстно-медійна реклама охоплює різноманітні формати оголошень: графічні банери, адаптивні блоки, анімовані зображення, відео та інтерактивні елементи. На відміну від пошукової реклами, яка реагує на конкретні запити користувачів, контекстно-медійна орієнтована на створення інтересу та впізнаваності бренду, формування позитивного іміджу й стимулювання відкладеного попиту.

Функціонування контекстно-медійної реклами базується на таких

принципах:

1. Контекстна відповідність (релевантність). Рекламні оголошення показуються на вебсторінках, зміст яких відповідає тематиці або ключовим словам кампанії. Алгоритми аналізують текст сторінки, заголовки, метадані та ключові запити, визначаючи, які оголошення є найбільш доречними.

2. Таргетинг за аудиторією. Система дозволяє вибирати аудиторію за різними критеріями: інтересами, поведінкою, демографічними характеристиками, місцем проживання чи типом пристрою. Це забезпечує показ оголошень користувачам, які найімовірніше відреагують на рекламу.

3. Автоматизація показів. Алгоритми штучного інтелекту визначають оптимальні місця та час показу реклами, щоб максимізувати охоплення і кількість конверсій при мінімальних витратах. Система аналізує мільйони сайтів і динамічно коригує ставки для підвищення ефективності.

4. Оплата за результат. Рекламодавець сплачує лише за конкретну дію користувача - клік, показ або конверсію (залежно від моделі оплати: CPC, CPM або CPA).

5. Візуальний вплив і форматна різноманітність. Контекстно-медійна мережа підтримує різні формати оголошень - текстові, графічні, відео, інтерактивні банери тощо. Це дозволяє поєднувати інформаційний і емоційний вплив на споживача.

6. Аналітика та оптимізація. Усі покази, кліки, конверсії та витрати фіксуються у звітах, що дає змогу аналізувати ефективність кампанії, тестувати оголошення (A/B-тестування) та постійно вдосконалювати результати.

У межах контекстно-медійної мережі виділяють кілька основних типів таргетингу:

1. Таргетинг за інтересами. Він базується на аналізі поведінки користувача в інтернеті - відвіданих сайтів, переглянутих відео, пошукових запитів, взаємодій з контентом. Система формує профіль інтересів кожного користувача і показує йому рекламу, релевантну цим темам.

2. Географічний таргетинг (за місцем розташування). Рекламодавець може обмежити показ оголошень певним регіоном, містом або навіть радіусом навколо конкретної точки. Це особливо важливо для локального бізнесу або компаній, що працюють у конкретному населеному пункті.

3. Таргетинг за контентом сторінок (контекстний). Алгоритми аналізують текст, зображення та ключові слова на сторінці, де може розміщуватися реклама, й обирають оголошення, тематика яких збігається з контентом сайту. Такий таргетинг забезпечує максимальну релевантність і підвищує ймовірність того, що користувач зверне увагу на оголошення.

4. Поведінковий таргетинг. Застосовується для показу реклами користувачам, які раніше вже взаємодіяли з сайтом або оголошенням. До цього типу належить ремаркетинг - повторний показ оголошень людям, які відвідали сайт, але не здійснили цільову дію (наприклад, не заповнили форму або не зробили покупку).

Контекстно-медійна мережа (КММ) пропонує широкий вибір форматів

рекламних оголошень, що дозволяє адаптувати кампанії під різні цілі - від підвищення впізнаваності бренду до стимулювання продажів.

Основні формати оголошень у контекстно-медійній мережі поділяються на такі типи:

1. Текстові оголошення - найпростіший формат реклами, який складається з заголовка, короткого опису та посилання на сайт. Текстові оголошення часто адаптуються до вигляду сторінки, на якій вони розміщуються.

2. Графічні (банерні) оголошення - це візуальні оголошення у вигляді статичних або анімованих зображень різних розмірів (наприклад, 300×250, 728×90, 160×600 пікселів тощо).

3. Адаптивні оголошення - це універсальний формат, який автоматично змінює розмір, вигляд і формат відповідно до розміщення на сайті. Рекламодавець завантажує набір елементів - зображення, логотип, заголовки, текст, а система Google самостійно комбінує їх для досягнення найкращих результатів.

4. Відеореклама - розміщується на YouTube та партнерських сайтах. Відео може відтворюватися до, під час або після основного контенту. Формати - in-stream, in-feed, bumper ads.

5. Інтерактивні та мультимедійні оголошення - до цієї категорії належать оголошення з анімацією, рухомими елементами або елементами взаємодії (наприклад, кнопки, форми, гортання). Вони створюють більш динамічний досвід для користувача.

6. Ремаркетингові оголошення - ці оголошення спеціально створюються для користувачів, які вже відвідували сайт рекламодавця. Вони можуть бути як текстовими, так і графічними або відео, але мають персоналізоване повідомлення - наприклад, нагадування про переглянутий товар або пропозицію знижки.

Таким чином, контекстно-медійна реклама поєднує елементи інформаційного та іміджевого впливу, виступаючи важливим інструментом побудови ефективної маркетингової комунікації у цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Дорошкевич Є.С., Могилова А.Ю. Ретроспективний аналіз інтернет-реклами в структурі маркетингових комунікацій. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 321-326.

2. Архипова Т., Авраменко Н. Інтернет-реклама як інструмент цифрового маркетингу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №3. С. 63-67.

3. Подскребко, О. С., Іванченко, Н. О. Інтернет-технології у рекламній діяльності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2022. №1 (105). С. 100-105.

ШИЛО АННА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник - **МОГИЛОВА АНАСТАСІЯ**, професор, д.е.н.
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро

AI-ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ: ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКТЕНГУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ

AI-персоналізація трансформує маркетинг, дозволяючи створювати унікальний клієнтський досвід і підвищувати ефективність компаній. В Україні, попри триваючу війну, ця технологія набуває особливого значення, адже бізнес шукає інноваційні рішення для виживання та зростання в умовах кризи. Сучасні інструменти AI-персоналізації, проаналізовано успішні кейси, розглянуто виклики, пов'язані з етикою та регулюванням (GDPR), і виявлено перспективи для українського бізнесу. [2]

Штучний інтелект дедалі активніше впливає на цифрову комунікацію, трансформуючи способи взаємодії брендів зі своїми клієнтами. Застосування ІТ у персоналізованому цифровому маркетингу ґрунтується на здатності систем ШІ аналізувати великі масиви даних, виявляти поведінкові закономірності та адаптувати маркетингові повідомлення під індивідуальні особливості користувачів у режимі реального часу. Загалом, персоналізація маркетингу за допомогою штучного інтелекту передбачає створення контенту й пропозицій, що формуються на основі аналізу поведінки споживачів.[3]

Таблиця 1 - **Основні функції штучного інтелекту в персоналізації маркетингу** [2]

Функції ШІ	Характеристика
Аналіз споживчої поведінки	Взаємодія користувачів з Інтернет-ресурсами
Сегментація в реальному часі	Алгоритми автоматично групують клієнтів за поведінковими чи емоційними характеристиками
Рекомендаційні системи	Штучний інтелект пропонує індивідуальні поради щодо товарів чи контенту
Прогнозування потреб	ШІ здатен передбачити, що саме зацікавить споживача на подальшому етапі взаємодії
Динамічний контент і комунікації	Створення персоналізованих електронних листів, сповіщень та рекламних оголошень

Порівняння української концепції розвитку штучного інтелекту з підходами розвинених держав свідчить, що вона малоймовірно забезпечить реальний поступ у цій сфері. Насамперед, обсяги фінансування в Україні та в провідних країнах відрізняються у багато разів: наприклад, США інвестують близько 1 мільярда доларів, тоді як Україна — лише близько пів мільйона. Крім того, українська концепція не пропонує чітких механізмів стимулювання чи практичних кроків для розвитку ШІ — це радше декларація намірів і загальне бачення ролі технології. Також відсутні інструменти підтримки приватного сектору, який міг би займатися розробкою та впровадженням ШІ у вітчизняну економіку. У той час, як інші країни мають детальні програми, що реально стимулюють розвиток штучного інтелекту, Україна має зосередитися на

створенні сприятливого бізнес-середовища для технологічних компаній, адже масштабні державні інвестиції поки що малоймовірні.[1]

Сьогодні активні користувачі Інтернету щодня стикаються з контентом, створеним за допомогою штучного інтелекту. Українські компанії вже певний час застосовують ці технології у своїх рекламних кампаніях, і це дає помітні результати. Один із показових прикладів — реклама компанії COMFY, найбільшого ритейлера побутової техніки та електроніки в Україні, створена спільно з Banda Agency та опублікована на YouTube 30 квітня 2024 року. У межах кампанії було випущено кілька коротких відеороликів тривалістю до 15 секунд із використанням різних зображень і фрагментів пісні «COMFY – намберван», у якій підкреслюється лідерство бренду в галузі техніки та гаджетів. Ці відео досі з'являються як реклама під час перегляду контенту на YouTube. На офіційному каналі «COMFY – Реклама» ролики набрали від кількох тисяч до понад шість мільйонів переглядів. Крім того, компанія опублікувала ще кілька додаткових музичних фрагментів, які, хоч і були менш популярними, також увійшли до окремого плейлиста. [4]

В компанії Епіцентр штучний інтелект допомагав зі створенням описів товарів, написанням текстів для пошукових систем, статей, а пізніше – зі створенням зображень та банерів для сайту і соцмереж. Робота нейромереж дозволила значно зменшити час для пошуку ідей та автоматизувати рутинні задачі. Втім, частину роботи, таку як модерація ідей та впровадження, все одно виконує людина. [4]

Штучний інтелект — це галузь, що стрімко розвивається та відкриває дедалі більше можливостей у різних сферах, зокрема в маркетингу. Щоб залишатися конкурентоспроможними, важливо стежити за сучасними тенденціями та раціонально впроваджувати технології ШІ для досягнення найкращих результатів.[3]

AI стає ключовим чинником трансформації сучасного маркетингу, дозволяючи бізнесу створювати персоналізований клієнтський досвід і підвищувати ефективність комунікацій. В умовах війни в Україні технології AI-персоналізації набувають особливої ваги, адже допомагають компаніям зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до нестабільних ринкових умов. Попри те, що українська державна стратегія розвитку ШІ залишається на декларативному рівні та значно поступається підходам розвинених країн за рівнем фінансування й практичних механізмів підтримки, приватний сектор демонструє динамічні успіхи у впровадженні цих технологій.

Отже, ефективне майбутнє українського маркетингу залежить від поєднання інновацій приватного сектору, розвитку технологічної інфраструктури та формування державної політики, що сприятиме системному впровадженню штучного інтелекту. AI-персоналізація стає не просто трендом, а необхідною умовою сталого розвитку бізнесу в цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Андрощук Г. О., політика і стратегії штучного інтелекту в країнах світу , наука, технології, інновації 2023, № 2, с 40-47, URL: http://doi.org/10.35668/2520-6524-2023-2-05

2. Кобернюк С.О, Балабанова К.Є, Чепурний С.Е, Персоналізація цифрового маркетингу в епоху штучного інтелекту: можливості та виклики**,** Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 45/2025, с 195-202, URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15737269

3. Т. М. Тардаскіна, Штучний інтелект у маркетингу: сучасні тренди та перспективи розвитку, Наука, технології, інновації №2(30) 2024, с. 43-49, URL: http://doi.org/10.35668/2520-6524-2024-2-06

4. Трапаідзе Софія, Швецова Катерина, генеративний штучний інтелект у створенні маркетингового контенту для українських компаній, економіка та суспільство, Випуск # 72 / 2025 URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-161

ШНЯК НАЗАР, здобувач освіти
Науковий керівник-КЛИМ НАДІЯ, к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту
Національний лісотехнічний університет України

СУЧАСНІ ТРЕНДИ В ГОТЕЛЬНОМУ МАРКЕТИНГУ

На сучасному етапі господарювання у готельному та ресторанному бізнесі конкуренція є одним із найбільших викликів. Складні соціально-економічні та політичні умови, які склалися в Україні за період повномасштабної війни змушують власників підприємств сфери гостинності не тільки переформатовувати свій вид діяльності, але й шукати нові шляхи та підходи до залучення гостей. В даному контексті маркетинг у готельному бізнесі має важливе значення, оскільки це спосіб, яким підприємства можуть рекламувати свій продукт, показувати його унікальні особливості, забезпечувати його виділення серед конкурентів та встановлювати переваги. Зрештою, відстеження останніх тенденцій готельного маркетингу та залучення потенційних гостей за допомогою маркетингових інструментів може допомогти максимізувати прибуток.

Актуальність готельного маркетингу обумовлена його роллю в залученні клієнтів, підвищенні прибутковості та формуванні позитивної репутації в умовах динамічного конкурентного середовища, що вимагає постійного моніторингу та адаптації до змінюваних потреб споживачів та ринкових тенденцій [1]. Він є невід'ємною частиною успіху готелю, допомагаючи задовольнити потреби гостей, запропонувавши їм якісні послуги та унікальний досвід.

Маркетинг - це система торгово-виробничої діяльності, спрямована на задоволення потреб споживача на основі виявлення і вивчення споживчого попиту, з метою одержання максимального прибутку [1; 2].

Особливістю готельного маркетингу є те, що це система управління та організації діяльності готелю, що включає створення унікального бренду та позиціонування, фокус на задоволенні потреб гостей, просування послуг через різні канали комунікації, дотримання якості обслуговування та створення позитивного досвіду, а також стимулювання повторних бронювань та лояльності відвідувачів готелю [3].

В епоху цифрових технологій готельний маркетинг відбувається в мережі Інтернет, а також особисто, тому бренди готелів повинні максимізувати свою присутність за допомогою відвідуваності веб-сайтів, соціальних мереж, електронної пошти та інших каналів.

Визначимо загальні та специфічні тенденції маркетингу готелів (специфічні тренди виникли ще в період появи коронавірусу, і є актуальними на сьогодні).

Зокрема. виділено найпоширеніших шість тенденцій готельного маркетингу [4]:

1. Безпека (одна з найбільших тенденцій в готельному маркетингу пов’язана із зростаючою потребою виділяти заходи безпеки під час війни);

2. Акцентування уваги на подорожах і дозвіллі (готелі все частіше створюють пакетні пропозиції для різного контингенту гостей);

3. Перехід від міжнародних до місцевих мандрівників (обмеження на подорожі, що діяли в період коронавірусу, а тепер загрози ракетних ударів призвели до зменшення кількості іноземних туристів);

4. Цінність та роль гнучкихануляцій (гнучка політика скасування бронювання сприяє заохоченню бронювань та негативної реакції);

5. Віртуальні екскурсії готелем (VR-тури все частіше інтегруються в механізми бронювання, що дозволяє гостям завчасно ознайомитися з готелем та його послугами);

6. Проведення аналізу даних для пошуку нових тенденцій готельного маркетингу.

Сучасні тренди маркетингу для оптимізації доходу готельного бізнесу включають маркетинг досвіду споживача, голосовий пошук, чат-боти, використання ШІ, інфлюенсер-маркетинг, створений користувачами вміст, персоналізацію маркетингу, розширену реальність, відеомаркетинг та ремаркетинг [5] . Схематично ці тренди представлені на рис.1.



Рис.1. Сучасні тренди маркетингу для оптимізації доходу готельного бізнесу
Сформовано на основі джерел: [4; 5]

Отже, існує чимало найрізноманітніших трендів у сучасному маркетинговому середовищі готельних підприємств, пов'язаних з соціально-економічними та політичними подіями, що ставить під загрозу

конкурентоспроможність галузі на глобальному ринку. Тому підприємства сектору гостинності повинні впроваджувати сучасні світові маркетингові тренди та не боятися змін щодо організації маркетингової діяльності. Це дасть змогу виробляти конкурентоспроможний готельний продукт, залучити нових гостей, утримати існуючих та отримувати стабільний прибуток.

Список використаних джерел:

1. Іванова Л. О. Маркетинг готельного і ресторанного господарства : навчальний посібник. Львів : Вид-во Львів. комерц. академії, 2012. 216 с.
2. Мальська М.П. Маркетинг у туризмі: підручник / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк. Київ : ЦУЛ, 2016. 366 с.
3. Роглєв Х.Й. Основи готельного менеджменту: підручник. Київ: Кондор, 2009. 408с.
4. Готельний маркетинг. URL : https://www.revfine.com/category/hotel-blog/marketing/
5. Маркетингові тренди-2021. URL : http://prohotelia.com/publikacii/marketing-i-prodazhi/

ШУРПЕНКОВА РУСЛАНА, к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів
DANGUOLE IGNATAVICIUTE, лектор кафедри економіки
Vilniaus kolegija, Вільнюс, Литва

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність можна охарактеризувати як здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж його конкуренти. Конкурентоспроможність забезпечується такими показниками, як: висока рентабельність виробництва, кваліфікація персоналу, сучасне обладнання, впровадження інноваційних технологій у виробництво та ефективне застосування принципів управління маркетингом. Конкурентоспроможність не є постійною величиною, і для її підтримки підприємство повинно систематично працювати над збереженням існуючих та формуванням нових конкурентних переваг [1].

Формування стійких конкурентних позицій досягається шляхом створення переваг, які конкурентам важко або навіть неможливо скопіювати. До таких переваг належать: створення унікального іміджу чи продукту; залучення висококваліфікованого персоналу; впровадження практичного досвіду у виробництво; придбання інноваційного обладнання; розробка та впровадження ефективної маркетингової стратегії; формування системи управління конкурентоспроможністю.

В умовах цифрової трансформації забезпечення конкурентоспроможності підприємства є складним завданням, яке вимагає врахування різних аспектів діяльності. Саме такими аспектами сьогодні виступають маркетинг та цифрова трансформація. Побудова стратегії розвитку на основі комплексного підходу може допомогти підприємству не лише вижити на ринку, але й забезпечити конкурентні переваги. При цьому необхідно зазначити, що ці елементи підвищення конкурентоспроможності діють в поєднанні [2].

Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання інструментів цифрового маркетингу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема шляхом використання маркетингових інструментів, досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: Бойко В., Зарічний М., Партута Т. О., Фесенко Т. В., Мосумова А. К. , Пурей Є. Ю., Волянська-Савчук Л. В., Руднєва В. Ю., Радішевська В. В. та інші. Проте тематика використання інструментів діджитал-маркетингу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства, на наш погляд, залишається ще недостатньо дослідженою.

У сучасній динамічній економіці, де цифрові технології стрімко трансформують усі сфери бізнесу, забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає надзвичайно важливим завданням. Цифровізація маркетингових процесів – це перехід від традиційних маркетингових стратегій

та методів до використання цифрових технологій та інтернет-ресурсів для досягнення маркетингових цілей. Цей процес дозволяє підприємствам ефективніше спілкуватися з клієнтами, оптимізувати ресурси та отримувати точніші дані для прийняття рішень [3, 119 – 127].

Активне використання сучасних інструментів цифрового маркетингу, таких як пошукова оптимізація (SEO), контент-маркетинг, електронна комерція та реклама в соціальних мережах тощо, дозволяє підприємствам залучати нових клієнтів, зміцнювати свій бренд та збільшувати продажі, що допомагає забезпечити конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації. Успішна цифрова трансформація вимагає комплексного підходу та постійного оновлення стратегій. Компанії, які активно використовують цифрові технології, впроваджують інновації та ефективно керують своїм брендом, мають усі можливості не лише вижити, а й стати лідерами у своїй галузі в умовах цифрової економіки. Для досягнення цієї мети необхідні відданість лідерству, гнучкість та бажання постійно навчатися та адаптуватися до змін [4, 31–43].

Висновки. Таким чином, успішне використання маркетингових інструментів у цифровій економіці вимагає поєднання креативності, аналітичних навичок та технологічної готовності. Підприємства, які зможуть адаптуватися до цих нових умов, матимуть конкурентну перевагу на ринку та зможуть забезпечити свою конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації.

Перспективними напрямками для подальших досліджень є вивчення механізмів сучасних маркетингових платформ, які дозволять автоматизувати багато аспектів маркетингової стратегії, включаючи електронну пошту, соціальні мережі, аналітику та CRM. Це не тільки спростить роботу маркетологів, але й дозволить підприємствам ефективніше спілкуватися з клієнтами та збільшувати прибутки. Здатність аналізувати та розуміти дані є ключем до успішного маркетингу в цифрову епоху.

Список використаних джерел:

1. Удосконалення системи бухгалтерського обліку, аналізу і контролю як інформаційного забезпечення управління суб'єктами господарювання: монографія/ авт.кол.; за ред. д-ра екон.наук, проф. В.С. Рудницького- Львів, «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018.- 275 с.

2. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. (54). 2023. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673

3. Карпик Я.М., Пурей Є.Ю. Діджиталізація маркетингової діяльності в умовах інноваційних змін. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. № 4(15). 2023. С. 119 – 127. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.4.14. URL: https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/4-2023/.

4. Карпенко, О. О., & Матвійчук, Є. І. (2024). Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic Synergy*, (1), 31–43. https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3

ШУРПЕНКОВА РУСЛАНА, к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу,
КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА, к.е.н, професор,
професор кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

РОЛЬ БЕНЧМАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими змінами потреб споживачів та активним впровадженням інноваційних технологій. Це змушує компанії шукати нові способи організації маркетингової діяльності. Одним з ефективних інструментів є бенчмаркінг, який дозволяє систематично порівнювати показники діяльності компанії з найкращими ринковими практиками та адаптувати їх до своєї стратегії. Використання бенчмаркінгу дозволяє компанії не лише вдосконалювати окремі бізнес-процеси, але й формувати цілісну стратегію розвитку на основі об'єктивних даних та найкращих практик конкурентів або лідерів галузі.

У науковій літературі виділяють кілька підходів до визначення бенчмаркінгу. Зокрема, Котлер [1] розглядає його як систематичний процес вимірювання та порівняння бізнес-процесів для підвищення ефективності маркетингової стратегії. Роберт Кемп [2] трактує бенчмаркінг як процес вивчення найкращих практик для досягнення конкурентних переваг. Бенчмаркінг може мати стратегічний характер, коли підприємство порівнює власну діяльність з лідерами світового ринку, та операційний, який передбачає вивчення окремих маркетингових інструментів (наприклад, системи управління клієнтською базою або методів digital-просування). Дослідники (Ламбен [3], Зозульов [4]) підкреслюють, що ефективність бенчмаркінгу залежить від здатності підприємства не просто копіювати досвід інших компаній, а адаптувати його до власних умов та цілей.

У сфері маркетингу бенчмаркінг відіграє важливу роль у:

1. Розробці комунікаційних стратегій (аналіз рекламних кампаній конкурентів, ефективність їхніх цифрових інструментів, використання соціальних мереж).
2. Покращенні клієнтського досвіду (CRM-системи, програми лояльності, персоналізований маркетинг).
3. Інноваціях у продуктах та послугах (функціональний бенчмаркінг).
4. Оптимізації витрат на маркетинг (ефективний розподіл рекламного бюджету).
5. Формуванні конкурентних переваг (швидка адаптація до ринкових змін).

Світова практика свідчить, що провідні компанії активно використовують бенчмаркінг у маркетингу. Так, корпорація Procter & Gamble регулярно аналізує практики конкурентів і впроваджує нові підходи до просування продукції. В Україні роздрібні компанії (наприклад, мережі супермаркетів)

використовують конкурентний бенчмаркінг для покращення асортиментної політики та впровадження інноваційних методів обслуговування.

Корпорація *Xerox* стала піонером у використанні бенчмаркінгу, коли зіткнулася з японською конкуренцією у 1970-х роках. Аналіз діяльності конкурентів дозволив компанії не лише відновити позиції на ринку, а й сформувати систему управління якістю, що стала еталоном для інших підприємств [2].

Компанія *Procter & Gamble* систематично використовує конкурентний бенчмаркінг для вдосконалення маркетингових комунікацій, у тому числі методів digital-просування. В українському бізнесі приклади застосування бенчмаркінгу можна знайти у сфері роздрібної торгівлі та банківських послуг, де підприємства активно переймають міжнародний досвід у сфері клієнтського сервісу та digital-стратегій.

Характеристика переваг та ризиків використання бенчмаркінгу у маркетингу наведена у таблиці 1.

Таблиця 1 - **Переваги та ризики використання бенчмаркінгу у маркетингу**

Переваги	Ризики
Підвищення ефективності маркетингових процесів.	Надмірна орієнтація на конкурентів, зниження інноваційності.
Зменшення витрат на розробку нових стратегій.	Хибна інтерпретація даних, помилкові рішення.
Швидша адаптація до ринкових змін.	Відсутність врахування специфіки локального ринку.
Підвищення клієнтоорієнтованості.	Можливість копіювання без креативності.

Джерело: сформовано авторами на підставі [5]

Таким чином, бенчмаркінг є одним із найефективніших інструментів у реалізації маркетингової діяльності сучасних компаній. Його використання дозволяє покращити якість управлінських рішень, впроваджувати інновації та формувати конкурентні переваги. У майбутньому роль бенчмаркінгу зростатиме, оскільки цифровізація бізнесу відкриває нові можливості для збору та аналізу інформації про конкурентів. Системний підхід до застосування бенчмаркінгу сприятиме формуванню нової маркетингової філософії управління бізнесом, орієнтованої на клієнта та інновації.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ: *КМ-Букс*, 2018. 528 с..
2. Camp R. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. – Milwaukee : *ASQC Quality Press*, 1989. – 299 p.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. *Європейська перспектива*. – 2-ге вид. – Київ : Основи, 2018. – 784 с.
4. Зозульов О. В. Маркетингові дослідження : *підручник*. – Київ : КНЕУ, 2017. – 472 с.
5. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf

YUKHYMENKO YULIANA, student of higher education
Research supervisor – **PONOMARENKO IHOR**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,
State University of Trade and Economics, Kyiv

CONSUMER TRUST AS A TOOL FOR REDUCING MARKETING RISK

In modern business settings, consumer trust has become a key tool for reducing marketing risks. Trust creates long-lasting competitive advantages and reduces the likelihood of marketing failures by serving as a vital buffer against market uncertainties, having a significant impact on purchasing decisions.

Increased market volatility and growing consumer skepticism define the modern marketing environment. Marketing risks encompass a wide range of difficulties, including damage to a brand's reputation, expenses associated with acquiring new customers, threats from competitors, and market volatility. A strategic asset that can significantly reduce these risks in this situation is consumer trust. Customers' purchasing decisions and long-term business relationships are directly impacted by their trust in a brand's dependability, competence, and integrity.

Trust has a measurable effect on marketing performance, as evidenced by recent empirical studies. According to research, 37.4% of the variations in customer satisfaction and loyalty outcomes can be explained by consumer trust. This strong correlation demonstrates how trust functions as a mediating factor that improves the efficacy of marketing. Reduced perceived risk is a sign of brand trust, and this has a positive correlation with both purchase intentions and actual purchasing behavior. Because trusted businesses encounter fewer unfavorable consumer reactions during market fluctuations, the trust-risk relationship provides a safeguard for brands [2].

Trust's ability to reduce risk is especially evident in digital marketing contexts. The relationship between perceived benefits and marketing performance is significantly mediated by consumer trust, according to studies looking at e-commerce platforms. Consumer trust is a key mediator between perceived value and marketing performance in the skincare e-commerce live streaming space, according to research, with businesses seeing quantifiable increases in customer retention and sales conversion rates as trust levels rise. These results highlight the operational importance of trust in lowering marketing uncertainty [1].

Trust-based marketing tactics have significant financial ramifications. Through lower customer acquisition costs and higher lifetime value, businesses that are successful in gaining the trust of their customers see an improvement in return on investment. By preventing competitors from entering the market and lessening the effects of unfavorable market conditions, trust lowers marketing risks. Because consumers prefer dependable, well-known options when faced with uncertainty, research indicates that trusted brands continue to retain their customer base even during economic downturns.

Although trust-building techniques differ from industry to industry, they all exhibit risk-reduction qualities. Consumer trust, which mediates the relationship between service perception and performance outcomes, is greatly influenced by

frontline employee empathy and customer orientation in the financial services industry. Through the development of strong customer relationships that endure service failures or pressure from competitors, this mediation effect lowers the risks associated with service delivery. Similar to this, in digital environments, elements like perceived utility, platform security, and information accuracy have a direct influence on the development of trust, which in turn lowers perceived risks and raises purchase intentions [3, 6].

The cumulative risk-reduction benefits of trust are revealed by its temporal dimension. According to longitudinal research, businesses that make investments in trust-building programs see a gradual decrease in marketing risks. Brands become less susceptible to bad press, rivalry, and market fluctuations as consumer trust rises. By lowering the likelihood of large revenue losses or market share erosion, trust acts as a buffer to help businesses hold onto their market position during trying times.

The universal role of trust in marketing risk reduction is confirmed by cross-cultural research. Higher levels of trust are consistently linked to lower marketing risks and better business performance, according to studies conducted in a variety of markets. Building trust is even more important for risk mitigation in emerging markets, where consumer skepticism may be higher. Compared to rivals who overlook trust development, businesses that are successful in building trust in these markets see reduced costs associated with acquiring new customers as well as increased rates of customer retention.

Patterns of technology adoption also demonstrate how trust can lower risk. Trust drivers have a major impact on consumer adoption behavior, which lowers the risks involved in introducing new technology, according to research on social commerce platforms. Customers are more inclined to use new features and services when they have faith in a platform, which lowers the possibility of unsuccessful product launches or low adoption rates. This pattern illustrates how proactive trust is in mitigating marketing risks before they become apparent [5].

Examining the risk-reduction qualities of trust was made easier by the COVID-19 pandemic. Businesses with high levels of consumer trust before the crisis were less negatively impacted than those with lower levels of trust. Brands that were trusted were better able to sustain their revenue streams and customer relationships, illustrating the insurance-like qualities of trust against outside shocks. The idea that customer trust is an essential risk management tool is supported by this data [4].

Consumer trust functions as a complex risk-reduction strategy that concurrently tackles a number of marketing issues. Because trust promotes organic growth and word-of-mouth referrals, it lowers the risks associated with acquiring new customers. By fostering customer goodwill that absorbs bad events, it reduces reputational risks. By lowering price sensitivity and facilitating premium positioning, trust also lowers pricing risks. Additionally, trust protects market share by erecting barriers to switching, which reduces competitive risks.

It takes constant work across several touchpoints to implement trust-based marketing strategies. To systematically establish and preserve trust, businesses must coordinate their communications, operations, and customer service. This alignment

improves marketing efficacy while lowering operational risks. To optimize the benefits of risk reduction, trust-building initiatives should prioritize transparency, dependability, and customer value delivery.

A strategic asset that successfully lowers marketing risks in a number of ways is consumer trust. Significant relationships between trust levels and lower market volatility, better customer retention, and improved financial performance are shown by the empirical data. Brands are protected from market uncertainties, bad press, and competitive threats by the safeguards that trust builds. Superior risk-adjusted returns and long-lasting competitive advantages are attained by businesses that make building trust a key component of their marketing strategy.

References:

1. Kurniadi H., Rana J. A. S. The power of trust: How does consumer trust impact satisfaction and loyalty in Indonesian digital business?. 2023. 15–32 с. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18344/IM_2023_02_Kurniadi.pdf (Date of request: September 8, 2025).
2. Pan S. A Study of Impact of Consumer-Perceived Value on the Sales and Marketing Performance of Skincare Enterprises in the Context of E-commerce Live Streaming Using Consumer Trust as a Mediation. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*. 2024.
3. Raza B., St-Onge S., Ali M. Frontline employees' performance in the financial services industry: the significance of trust, empathy and consumer orientation. *International Journal of Bank Marketing*. 2023. С. 527–549. URL: https://www.emerald.com/ijbm/article-abstract/41/3/527/113975/Frontline-employees-performance-in-the-financial?redirectedFrom=fulltext (Date of request: September 8, 2025).
4. Perceived customer care and privacy protection behavior: The mediating role of trust in self-disclosure / N. Rodríguez-Priego et al. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2023. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9924829/ (Date of request: September 8, 2025).
5. Understanding Trust Drivers of S-commerce / M. Al-Kfairy та ін. *Heliyon*. 2023. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10755314/ (Date of request: September 8, 2025).
6. Wei X. Stimulating Online Consumers' Purchase Intention through Social Media Marketing: Examining the Role of Brand Trust Building. *MSIE '23*. 2023. URL: https://dl.acm.org/doi/10.1145/3603955.3604003 (Date of request: September 8, 2025).

5. МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ



АВАНЄСОВА ОЛЕКСАНДРА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – ЗАЇКА СВІТЛАНА, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

В умовах трансформації економічних процесів, активного використання цифрових технологій, зростання потреб у спеціалізованих знаннях та нестабільності ринку праці кадровий потенціал поступово виходить на перший план серед чинників, що визначають стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Сучасний ринок праці ставить перед роботодавцями нові вимоги: вже недостатньо лише забезпечити базовий набір кваліфікацій або дотримання штатного розпису, натомість, необхідно створювати умови для розвитку персоналу, його мотивації, залучення до процесу прийняття рішень.

Водночас із цими змінами актуалізується проблема переосмислення традиційних моделей управління. Адміністративні підходи, які раніше базувалися на стандартизованому контролі, дедалі частіше демонструють свою обмеженість. Причиною цього є те, що вони не враховують значущості людського капіталу як носія знань, ідей, творчості та ініціативи. Отже, в сучасних умовах постає потреба у зміні акцентів - від управління як функції контролю до управління як процесу розвитку та підтримки потенціалу кожного працівника [1].

Кадровий потенціал, як свідчать наукові джерела [1-2], варто розглядати не лише як сукупність професійних характеристик, а й як глибшу структуру, що включає особисті переконання, цінності, здатність до самоосвіти та ініціативність. Його унікальність полягає в тому, що він не має фіксованих меж і може зростати за умови правильного управління. На відміну від матеріальних або фінансових ресурсів, цей вид капіталу відновлюється через саморозвиток, професійне навчання та взаємодію в колективі.

На думку дослідників, кадровий потенціал виконує подвійну функцію. По-перше, він є основою для створення продукції або надання послуг. По-друге, він формує внутрішні умови для запровадження інновацій. Саме через це управління персоналом поступово перетворюється на важливу складову загальної системи управління підприємством. У такому контексті людський ресурс уже не сприймається як змінна витрата, а навпаки, він набуває рис довгострокового активу, інвестиції в який можуть забезпечити значні переваги в майбутньому.

Особливої уваги заслуговує твердження А. Колота, який зазначає, що рівень розвитку економіки країни значною мірою визначається якістю трудових ресурсів [3, с. 192]. Цей висновок підкреслює, що інвестування в персонал - це не лише справа окремих підприємств, а й важливий напрям державної економічної політики.

Управління кадровим потенціалом включає цілу низку взаємопов’язаних

процесів. Йдеться, зокрема, про планування персоналу, добір і адаптацію нових працівників, навчання, розвиток, оцінювання діяльності та формування системи матеріального і нематеріального заохочення. Важливо наголосити, що ці елементи мають функціонувати не ізольовано, а як частини єдиної цілісної системи, що дозволяє підтримувати баланс між короткостроковими потребами і довгостроковими цілями [4].

Сучасне управління персоналом не повинно обмежуватися лише поточними завданнями. Воно має передбачати підготовку резерву кадрів, прогнозування потреб у кваліфікаціях та розвиток нових компетентностей, необхідних для майбутнього функціонування організації [1].

Разом із тим, ефективність управлінських рішень у сфері роботи з персоналом значною мірою залежить від здатності поєднувати довготривале планування з щоденними управлінськими діями. Щоби досягти визначених цілей, важливо не лише формулювати загальний напрям розвитку, а й забезпечити поступове втілення цих намірів через чітко організовані процеси, що враховують наявні ресурси та реальні потреби колективу.

У цьому контексті помітно зростає роль цифрових рішень у сфері управління персоналом. Їх використання дає змогу швидше обробляти інформацію, проводити оцінювання рівня професійних навичок, аналізувати динаміку змін у команді та своєчасно визначати потребу в навчанні або ротації. Цифрова аналітика у сфері кадрів сприяє зменшенню суб'єктивності в ухваленні рішень та допомагає виявити напрями, які потребують уваги з боку керівництва [5].

Отже, кадровий потенціал слід розуміти як складну та багатоелементну систему, яка потребує постійного вдосконалення, відповідних ресурсних вкладень і уважного супроводу з боку керівництва. Саме від рівня розвитку цього ресурсу залежить здатність підприємства реагувати на зміни, утримувати свої позиції на ринку та забезпечувати поступовий організаційний прогрес. Управління цим ресурсом не повинно розглядатися як допоміжна функція, навпаки, воно має стати одним із провідних напрямів управлінської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Human capital as the factor in the formation of the knowledge economy. *Integration of business structures: competition and cooperation: V International scientific-practical conference (February 19-20, 2021. Tbilisi, Georgia).* Riga, Latvia: «Baltija Publishing». 2021. P. 66-69. DOI: https://doi.org/10.30525/978- 9934-26-036-0-15

2. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 520 с.

3. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 404 с.

4. Савченко В.А. Управління персоналом: навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2019. 472 с.

5. Управлінська діагностика: підручник / С. О. Заїка, Л. С. Харчевнікова / М-во освіти і науки України, Держ. біотехнол. ун-т. Харків : Право, 2025. 410 с. DOI: https://doi.org/10.31359/9786178612474

АДАМОВА ОЛЬГА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДОРОШЕНКО ГАННА**, д.е.н, професор,
кафедра економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Управління підприємствами будь-якої галузі має свої унікальні характеристики, але суб'єкти господарювання харчової промисловості вирізняються в цьому контексті, оскільки їхня економічна діяльність особливо вразлива до кризових соціально-економічних явищ і характеризується підвищеним рівнем господарського ризику. Перед керівниками підприємств харчової промисловості стоїть надзвичайно важлива місія: впроваджувати ефективну діяльність та забезпечувати продовольчу безпеку, що є однією з ключових функцій держави. Водночас ризик у діяльності господарюючих суб'єктів становить потенційну проблему, здатну стати або рушійною силою розвитку, або чинником руйнування бізнесу. Більшість науковців акцентують увагу на цілій низці ризиків, зокрема: економічних, політичних, репутаційних, загрози втрати конкурентних позицій, екологічних, цінових, технічних, інвестиційних, валютних, юридичних[1], у сучасних умовах через війну розмір цих ризиків виріс у багато разів. Незважаючи на сучасні тенденції автоматизації виробничих процесів, одним із суттєвих чинників, що впливає як на управління, так і на результативність бізнесу, залишається людський фактор (робоча сила). А через мобілізацію та міграцію ця проблема стала надзвичайно гострою. Підприємства харчової індустрії не є ізольованими одиницями, а тісно інтегровані із сільським господарством, транспортною сферою, торгівлею, постачальниками енергії та технологій, а також іншими суб'єктами економіки, відповідно ризики притаманні іншій діяльності автоматично переносяться на підприємства цієї галузі.

Зважаючи на багатофункціональність і часто відмінні цілі діяльності, існують різноманітні теорії (концепції) підприємств: неокласична, інституціональна, еволюційна, підприємницька, агентська, стратегічного реінжинірингу бізнесу та інші, які стосуються планування, виживання, інтеграції тощо. Проте незалежно від підходів до розуміння сутності підприємства, актуальність формування ефективної системи управління ним залишається надзвичайно важливою.

Цифрова економіка та сучасні програмні засоби уможливлюють пошук покупців в онлайн-режимі, через соціальні мережі або спеціалізовані програми та додатки, здійснення розрахунків за допомогою банкінгу, залучення кредитних ресурсів, укладання контрактів на придбання та постачання сировини. Це трансформує систему управління підприємствами харчової промисловості, вимагаючи оперативних дій, своєчасної розробки та оновлення програмного забезпечення, а також сприяючи співіснуванню

великих, середніх і малих підприємств. Сучасне підприємство фокусується не на загальній групі споживачів, а на конкретному замовнику, враховуючи його інтереси. Відбувається індивідуалізація виробництва, спрямована на задоволення потреб окремого споживача, зокрема й у сфері харчової продукції.

У контексті даного дослідження «систему управління» доречно тлумачити як сукупність взаємопов'язаних складових, процесів та механізмів, які забезпечують досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства шляхом координації матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Вона включає такі основні компоненти, як: планування, організація, мотивація, контроль та аналіз, які гарантують стабільне функціонування та розвиток суб'єкта господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Система управління підприємствами харчової промисловості є багаторівневою структурою, де кожен рівень (мікро-, мезо- та макроекономічний) робить свій внесок у формування та реалізацію управлінських рішень. На мікроекономічному рівні (рівні підприємства) увага зосереджується на внутрішніх управлінських процесах, таких як оптимізація виробництва, впровадження інноваційних технологій, управління якістю продукції та підвищення конкурентоспроможності [2]. Саме на цьому рівні система управління є найбільш деталізованою та індивідуалізованою, оскільки вона безпосередньо пов'язана з операційною діяльністю підприємства, традиціями управління, суб’єктивними характеристиками керівництва та менеджменту підприємства.

Процес створення та забезпечення ефективності організаційної структури управління (ОСУ) є циклічним і критично важливим для успіху будь-якого підприємства. Цей процес охоплює як початкове проєктування, що складається із семи послідовних кроків, так і подальшу підтримку та вдосконалення. Актуальність саме такого системного підходу полягає у забезпеченні логічності, цільової спрямованості та легітимності управлінської діяльності. Етапи формування:

1. Визначення завдань проєктування структури є першим і найбільш актуальним кроком, оскільки він пов'язує ОСУ зі стратегією організації. Якщо завдання не визначено, структура не зможе підтримувати стратегічні пріоритети компанії, наприклад, швидке зростання або підвищення якості.

2. Далі актуальним є вибір методів проєктування, що забезпечує науковість та обґрунтованість процесу. Вибір методу (аналогій, експертно-аналітичний, моделювання) дозволяє системно аналізувати інформацію та використовувати передовий досвід.

3. Вибір типу структури управління (лінійна, дивізіональна, матрична тощо) — це серце проєктування. Його актуальність полягає у відповідності структури зовнішньому середовищу та внутрішнім потребам, що визначає швидкість реакції організації на зміни ринку.

4. Наступний крок — визначення основних параметрів структури (рівнів

управління, норм керованості, централізації). Це необхідно для забезпечення операційної ефективності та уникнення бюрократії чи перевантаження керівників.

5. Після цього відбувається визначення кількості підрозділів апарату управління і встановлення зв'язків між ними. Актуальність цього етапу полягає у забезпеченні внутрішньої координації та уникненні дублювання функцій, що критично важливо для прискорення комунікацій та чіткого розмежування відповідальності.

6. Етап розробки положень про підрозділи та посадових інструкцій є необхідним для легітимізації та формалізації структури. Ці документи є основою для HR-менеджменту, оцінки ефективності та правового регулювання відносин, забезпечуючи прозорість функціоналу.

7. Завершується формування складанням проєкту організаційної структури управління — комплексного документу, що є дорожньою картою для впровадження змін та еталоном для подальшого моніторингу.

Після впровадження розпочинається етап підтримки та вдосконалення, що є безперервним. ОСУ повинна залишатися ефективною та адаптивною. Це досягається через моніторинг та оцінку ефективності процесів (швидкість рішень, рівень бюрократії), підтримку організаційної культури, а головне — через адаптацію та реорганізацію. Оскільки організація та її середовище постійно змінюються (технології, стратегія, ринки), виявлення невідповідностей вимагає постійного коригування, перерозподілу функцій або навіть переходу до іншого типу структури.

Таким чином, ефективна ОСУ — це не статичний документ, а динамічна система, успіх якої залежить від послідовного застосування класичних принципів проєктування та їх постійного аудиту й налаштування.

Список використаних джерел:

1. Воробйова, С. Ризики, що впливають на функціонування комерційних підриємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх мінімізації. *Економічний простір*, 2022. 180, 98-104. https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15

2. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 520 с. Режим доступу: URI: http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194

АНДРУЩЕНКО РОМАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАР'ЄРНИХ ПЕРСПЕКТИВ БАНКІВСЬКИХ ФАХІВЦІВ ПІД ВПЛИВОМ FINTECH

У 21 столітті FinTech став одним із найвпливовіших чинників трансформації світової фінансової системи. Його розвиток радикально змінює структуру зайнятості в усіх сферах, в тому числі й в банківській, вимоги до компетенцій співробітників та формати професійного зростання. У минулому ключовими професійними перевагами банківських працівників вважалися знання нормативно-правових актів Національного банку України та висока операційна точність. Натомість у сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектору пріоритетними компетенціями стають володіння цифровими навичками, гнучкість мислення, аналітична спроможність і здатність до оперативної адаптації в умовах технологічних змін. Отже, розглянемо ключові переваги впливу цифрових технологій на трансформацію професійних компетентностей банківських фахівців, зокрема в контексті зростаючих вимог до цифрової грамотності, аналітичного мислення та адаптивності в умовах технологічних змін.

По-перше, FinTech не лише автоматизує банківські процеси, а й створює нову логіку взаємодії між банком і клієнтом. Технології RPA, Big Data, ШІ і блокчейн замінюють рутинні операції, відкриваючи простір для творчих, аналітичних і гібридних спеціальностей. Приклади українських лідерів - Monobank, АТ КБ "ПриватБанк", WayForPay, Fondy демонструють, що цифрова трансформація формує нові спеціальності: product manager, data analyst, UX/UI designer, DevOps-фахівець, спеціаліст з кібербезпеки.

По-друге, на глобальному рівні, за даними McKinsey & Co та World Economic Forum ["The Future of Jobs"], до 2030 року до 50% банківських операцій уже буде автоматизовано. Водночас зростає попит на фахівців із цифрової аналітики, управління клієнтським досвідом та архітектурою фінансових продуктів. Це є викликом щодо формування сукупності нових знань, умінь і навичок, де банкір майбутнього є водночас аналітиком, технологом і стратегом.

По-третє, український FinTech ринок демонструє одну з найвищих динамік у Східній Європі, а саме понад 250 компаній [FinTech-каталог 2024], третина з яких працює за кордоном. Ключову роль відіграють державні ініціативи НБУ та цифрова екосистема "Дія", що стимулюють розвиток відкритого банкінгу, RegTech і безготівкової економіки. Це створює запит на фахівців, які поєднують фінансові знання з IT-компетенціями, зокрема у сфері кібербезпеки, аналітики даних, API-розробки та регуляторного комплаєнсу.

По-четверте, фінансова освіта має адаптуватися до цих викликів: інтегрувати технологічні інструменти такі як: SQL, Python, Power BI, та

створювати міжгалузеві магістерські програми та корпоративні лабораторії (наприклад, NBU Academy, FinTech Labs), розвиток soft skills, таких як комунікації, критичного мислення, та лідерства стає не менш важливим, ніж технічні навички.

По-п'яте, FinTech несе й виклики: ризик соціальної поляризації та цифрової нерівності, що створює прірву між високооплачуваними гібридними фахівцями та працівниками рутинних функцій, які без перенавчання стикаються з ризиком "професійної нерелевантності". Існують екзистенційні кіберзагрози, особливо в умовах гібридної війни в Україні, що різко підвищує відповідальність кожного фахівця з доступом до даних. Також актуальні алгоритмічні упередження, коли ШІ у скорингових моделях може призводити до неусвідомленої дискримінації (наприклад, за віком чи місцем проживання). Додається регуляторна невизначеність, оскільки законодавство часто не встигає за технологіями (DeFi, криптоактиви), а також глобальна конкуренція за таланти - через можливість дистанційної роботи українські банки змушені конкурувати за якісні кадри з закордонними компаніями.

Проте для України це радше шанс, ніж загроза, адже вона має унікальний потенціал стати регіональним лідером у FinTech. Потужна IT-база, високий рівень технічної освіти, гнучкість та креативність молодих кадрів посилюються унікальними факторами: повномасштабна війна стала каталізатором діджиталізації, довівши життєву необхідність стійких, віддалених та цілодобових послуг. Держава виступає драйвером через тотальну цифровізацію прикладом є "Дія" чи BankID, а розвиток кібербезпеки та MilTech створює умови для обміну навичками у сферах захисту даних. Цей унікальний сплав стійкості, технологічної грамотності та адаптивності формує кадровий резерв, який є висококонкурентним на глобальному рівні.

Таким чином, FinTech не ліквідує банківські професії, а оновлює їх. Це не тотальна загроза, а обмежений тиск. Традиційні рутинні, операційні ролі поступаються місцем аналітичним, продуктовим і техніко орієнтованим спеціальностям.

Отже, для банківських фахівців в умовах нової реальності це не кінець епохи, а потужний кар'єрний каталізатор для тих, хто готовий до змін та постійної конкуренції. На зміну стабільності приходить динамічність, а кар'єра банківського фахівця майбутнього це гібридна роль на перетині фундаментальних фінансових знань, технологічної компетентності, стратегічного бачення та клієнтоорієнтованого мислення.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку FinTech в Україні до 2025 року / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_Fintech_2025.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

2. The Future of Jobs Report 2023 / World Economic Forum. Geneva, 2023. 369 p. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/ (дата звернення: 25.10.2025).

3. Огляд українського FinTech-ринку 2024 / Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. Київ, 2024. URL: https://fintechua.org/analytics/ (дата звернення: 25.10.2025).

4. FinTech-каталог 2024 / Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. Київ, 2024. URL: https://fintechua.org/catalog_2024ua (дата звернення: 25.10.2025).
5. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 р. № 679-XIV (ред. від 19.12.2024). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14
6. Онуфрієнко О. Як розвиток фінтех змінює досвід надання банківських послуг. Економічна правда. 18.12.2023. URL: https://epravda.com.ua/columns/2023/12/18/707820/ (дата звернення: 25.10.2025).
7. Український фінтех в цифрах і фактах: дослідження УАФІК. *Fintech Insider*. 18.07.2025. URL: https://fintechinsider.com.ua/ukrayinskyj-finteh-v-czyfrah-i-faktah-doslidzhennya-uafik/ (дата звернення: 25.10.2025).
8. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 25.10.2025).

БАХМАТ ЛЮДМИЛА, ПОЛУПАН ЕРІК, здобувачі вищої освіти,
ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА, д.е.н, доцент,
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Упровадження організаційних змін в аграрне підприємство є стратегічним інструментом формування та зміцнення його конкурентних переваг у сучасних умовах невизначеності, динамічних трансформацій і воєнного стану в Україні. Адже вони відображають процеси перебудови структури, функцій та управлінських процесів із метою підвищення гнучкості, результативності та адаптивності господарюючого суб'єкту до зовнішніх умов.

В умовах воєнного стану організаційні зміни набувають адаптивного та трансформаційного характеру, спрямованого на збереження стабільності, підвищення ефективності операцій та посилення конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках. Відтак, ключовими напрямами організаційних змін як джерела конкурентних переваг, варто виділити наступні [2; 6]:

децентралізація управління. Делегування повноважень структурним підрозділам забезпечує оперативність прийняття рішень, скорочує управлінські цикли та підвищує реактивність підприємства на ринкові зміни. Це створює конкурентну перевагу у швидкості адаптації до кризових ситуацій і коливань попиту;

інтеграція цифрових інструментів. Імплементація сучасних інформаційних систем (CRM, ERP, SCM) дає змогу оптимізувати управління ресурсами, контрактами й збутом у режимі реального часу. Цифровізація процесів підвищує продуктивність, точність прогнозування та зменшує транзакційні витрати, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність;

створення антикризових команд. Формування мобільних управлінських груп, відповідальних за комерційні, логістичні й фінансові рішення, забезпечує гнучкість організації, швидку реакцію на ризики та формує операційну перевагу у нестабільних умовах воєнного стану;

адаптація організаційної культури. Підтримка атмосфери довіри, командної взаємодії, взаємопідтримки та лідерства зміцнює внутрішню конкурентну силу підприємства. Корпоративна культура, орієнтована на інноваційність і стійкість, сприяє збереженню кадрового потенціалу, що є стратегічним ресурсом аграрного сектору економіки [3; 4];

розвиток партнерських мереж і кооперації. Співпраця з іншими виробниками, трейдерами, логістичними компаніями та державними інституціями дозволяє зменшити ризики, оптимізувати витрати і посилити позиції на зовнішніх ринках. Кооперційні зв'язки формують синергійний ефект, який підсилює конкурентні можливості кожного учасника ринку.

Основними стратегіями забезпечення конкурентних переваг аграрних

підприємств та забезпечення результативності їх функціонування, у першу чергу, виступають [1; 5]:

1) диверсифікація каналів збуту. Розвиток багатоканальної системи продажів, зокрема електронної комерції, участі у фермерських ярмарках та створення власних торгових платформ, забезпечує стійкість до ринкових шоків і зменшує залежність від окремих партнерів або регіонів;

2) гнучке ціноутворення. Використання змінних моделей ціни, залежно від попиту, логістичних витрат і валютних коливань, дозволяє підприємству зберігати цінову конкурентоспроможність та уникати збиткових контрактів;

3) інноваційний маркетинг. Активне застосування digital-інструментів (соціальні мережі, онлайн-реклама, контент-маркетинг, електронна аналітика) формує сильний іміджевий капітал і забезпечує позитивну репутацію підприємства серед споживачів і партнерів;

4) упровадження систем оцінювання результативності (KPI, BSC). Системне вимірювання ефективності підрозділів і працівників сприяє прозорості управління, підвищенню мотивації персоналу та орієнтації на досягнення стратегічних результатів, що посилює внутрішню ефективність підприємства;

5) розвиток експортної компетентності. Сертифікація продукції, участь у міжнародних програмах підтримки агротоваровиробників, вивчення вимог ринків ЄС і Близького Сходу сприяють виходу на нові ринки та формують зовнішньоекономічні конкурентні переваги.

Тож, організаційні зміни в аграрних підприємствах за умов воєнного стану виступають ключовим чинником зміцнення конкурентоспроможності, дозволяючи адаптувати бізнес-процеси, оптимізувати управління ресурсами та підвищити гнучкість реагування на зовнішні виклики. Поєднання цифрових технологій, стратегічного менеджменту, ефективної комунікації та соціальної відповідальності забезпечує не лише виживання суб'єктів ринку, але й створення довгострокових конкурентних переваг у національному та глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2017. Вип. 12. Т. 1. С. 6–11.

2. Воронько-Невіднича Т. В. Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу : монографія. Полтава: ПП «Астрая», 2025. 300 с. DOI: https://doi.org/10.51500/8466-56-5.

3. Воронько-Невіднича Т., Бурий Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-152-158.

4. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-

Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-304-310.
5. Кирилов Ю. Є., Грановська В. Г. Забезпечення конкурентних переваг аграрних підприємств шляхом впровадження технологічних інновацій у виробничі процеси. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 3–7. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.23.3.
6. Кононенко Р., Яцун А. Формування конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. № 5. С. 396-400. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740- 2023-322-5-63.

БЕДЕР ДМИТРО, аспірант
Науковий керівник – ЦАЛЬ-ЦАЛКО ЮЗЕФ, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій,
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний етап розвитку світової економіки визначається стрімким зростанням ролі цифрових технологій, що зумовлює трансформацію традиційних моделей ведення бізнесу та систем управління. Цифровізація бізнес-процесів стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі. Понад 70 % нової вартості у світовій економіці сьогодні формується завдяки використанню цифрових інструментів та платформ, що актуалізує необхідність переосмислення теоретико-методологічних засад менеджменту та їх адаптації до нових умов.

Класичні моделі організації управління, побудовані на функціонально-ієрархічних засадах, дедалі частіше виявляються неефективними, адже вони не забезпечують належної швидкості реакції на динаміку ринку, не відповідають зростаючим вимогам клієнтів і не сприяють формуванню інноваційного потенціалу. Натомість на перший план виходить процесний підхід, що дозволяє розглядати діяльність підприємства як цілісну систему взаємопов'язаних бізнес-процесів. Поєднання процесного управління з цифровими технологіями формує основу сучасного менеджменту, орієнтованого на клієнта, прозорість і результативність.

Важливо відзначити, що цифровізація бізнес-процесів має не лише технічний, а й стратегічний вимір. Вона забезпечує гнучкість і адаптивність організацій, створює умови для інтеграції у менеджмент інструментів штучного інтелекту, роботизації процесів (RPA), великих даних та аналітики у режимі реального часу. Дослідження McKinsey [1] свідчать, що компанії, які успішно реалізують цифрову трансформацію, підвищують дохід на 15–20 %, скорочують витрати на 30–50 % та покращують рівень задоволеності клієнтів на 30 %. У свою чергу Deloitte [2] наголошує, що сучасні ERP- та BPM-системи у поєднанні з інтелектуальними технологіями стають «ядром трансформацій» бізнесу, змінюючи логіку організації процесів і роль менеджменту.

Особливої актуальності сьогодні процес цифровізації бізнес-процесів має набувати в Україні в умовах післявоєнної відбудови та інтеграції до європейського економічного простору. Вітчизняні підприємства потребують модернізації систем управління, переходу від фрагментарної автоматизації до комплексної цифрової трансформації, що є необхідним як для підвищення внутрішньої ефективності, так і для включення у глобальні ланцюги створення вартості. Важливу роль у цьому відіграє розвиток державних цифрових платформ, зокрема екосистеми «Дія», яка стимулює бізнес до впровадження цифрових рішень та формує попит на нові науково обґрунтовані підходи до менеджменту.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що цифровізація бізнес-процесів є визначальним чинником трансформації системи менеджменту та стратегічним інструментом розвитку підприємств. Ще у 1990-х рр. М. Хаммер і Дж. Чампі [3] запропонували концепцію реінжинірингу бізнес-процесів, яка передбачала радикальне переосмислення ключових управлінських і виробничих процедур з метою досягнення якісно нових результатів. Вони підкреслювали, що традиційні функціонально-ієрархічні моделі не відповідають вимогам динамічного ринкового середовища, а отже, підприємства мають переходити до процесно-орієнтованих підходів. Ідеї М. Хаммер і Дж. Чампі стали методологічним підґрунтям для подальшого розвитку процесного управління, яке у XXI столітті інтегрується з цифровими технологіями, формуючи основу сучасних моделей менеджменту.

Подальші дослідження вітчизняних науковців розширюють розуміння цифрової трансформації як багаторівневого феномена. Так, Л. І. Райчева та В. В. Горбанова [4] акцентують увагу на стратегічному вимірі цифровізації, зазначаючи, що вона стає основою формування довгострокових стратегій розвитку підприємств. Цифрові бізнес-процеси, на їхню думку, створюють умови для інтеграції у глобальні економічні мережі, підвищення ефективності управління та розширення можливостей інноваційного розвитку. Важливим є те, що цифровізація впливає не лише на операційну діяльність, а й на стратегічне позиціонування компаній на світовому ринку.

Технологічний аспект трансформацій розкриває у своїх працях О. Литовченко [5], який наголошує на ключовій ролі сучасних цифрових технологій – штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейну, роботизації процесів (RPA). Саме вони забезпечують перехід менеджменту від реактивних форм управління до предиктивних моделей, орієнтованих на прогнозування змін середовища та формування гнучких управлінських рішень. Автор підкреслює, що застосування цих технологій змінює логіку функціонування організацій, зумовлює перегляд системи контролю й оцінювання результатів, орієнтуючи її на клієнтоорієнтовані та процесні метрики.

Таким чином, простежується еволюція наукових підходів: від класичних концепцій реінжинірингу бізнес-процесів, що визначили процесний характер управління, до сучасних досліджень, які трактують цифровізацію як багатовимірний феномен, що поєднує стратегічний, процесний і технологічний рівні розвитку підприємств.

Цифровізація бізнес-процесів – це комплексний процес упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства, спрямований на підвищення ефективності управління, оптимізацію ресурсів та забезпечення швидкої адаптації до ринкових змін.

У сучасному менеджменті цифровізація охоплює такі напрями:

- автоматизація управлінських рішень - використання цифрових платформ і систем управління дозволяє оперативно приймати рішення на основі великих масивів даних (Big Data, Business Intelligence);

- цифровий маркетинг і комунікації – інструменти соціальних мереж,

CRM-системи та аналітика споживчої поведінки сприяють підвищенню клієнтоорієнтованості;

- електронний документообіг – впровадження цифрових технологій скорочує час обробки інформації та підвищує прозорість бізнес-процесів;

- управління людським капіталом – використання HRM-платформ забезпечує ефективне управління персоналом, розвиток компетенцій та підвищення мотивації працівників;

- інноваційні моделі організації бізнесу - цифрові технології відкривають можливості для розвитку електронної комерції, віддаленого управління та інтеграції підприємств у глобальні цифрові екосистеми.

Разом із перевагами цифровізація містить і певні ризики: кіберзагрози, висока вартість упровадження, потреба в нових компетенціях персоналу. Тому в системі сучасного менеджменту важливим завданням стає не лише інтеграція технологій, але й розробка стратегії управління ризиками цифрової трансформації.

Таким чином, цифровізація бізнес-процесів виступає не лише інструментом технічної модернізації, а й стратегічним фактором трансформації системи сучасного менеджменту. Вона забезпечує підприємствам конкурентні переваги, сприяє їхній гнучкості та здатності адаптуватися до швидкозмінного середовища. Однак успішність цифрових трансформацій залежить від комплексного підходу, який поєднує технічні інновації з організаційними та управлінськими змінами. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку методик оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів, формування нових компетенцій управлінського персоналу та розробку моделей управління ризиками у цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. McKinsey & Company. What is digital transformation? 2024. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation (дата звернення: 17.09.2025).

2. Deloitte. Tech Trends 2025. Deloitte Insights. 2025. URL: https://www.deloitte.com/ce/en/related-content/tech-trends-2025.html (дата звернення: 19.09.2025).

3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 223 p. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1504676 (дата звернення: 17.09.2025).

4. Райчева Л. І., Горбанова В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2024. № 30. С. 71-76. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040

5. Литовченко О. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації: вплив AI, IoT, блокчейну. *Економіка і суспільство.* 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36

БЕЗЗУБКО БОРИС, к.держ. упр., доцент,
доцент кафедри Менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет, м. Запоріжжя
КОРСУН ОКСАНА, здобувачка вищої освіти,
Інститут архітектури та будівництва «ІФНТУНГ-ДонНАБА»,
м. Івано-Франківськ

ВПЛИВ ІНДУСТРІЇ 4.0 НА СТРУКТУРУ БІЗНЕСОВИХ СТРАТЕГІЙ

У сучасному світі бізнес дедалі більше стикається з необхідністю адаптації до нових викликів, пов’язаних із цифровізацією виробничих процесів. Одним із ключових трендів, що визначає розвиток операційного менеджменту, є концепція Індустрії 4.0. Її основна мета — інтеграція цифрових технологій у всі ланки виробництва та управління, що веде до формування нових підходів у побудові операційних стратегій підприємств.

Розуміння еволюції промислових революцій є ключовим для аналізу трансформацій в операційному менеджменті. Індустрія 1.0, що розпочалася наприкінці XVIII століття, була зумовлена впровадженням парових машин, які механізували виробництво та сприяли переходу від ручної праці до машинної. Наступна фаза, Індустрія 2.0, характеризувалася масовим виробництвом завдяки використанню електроенергії та конвеєрних ліній, що дозволило значно підвищити продуктивність. Індустрія 3.0, яка розпочалася в середині XX століття, була пов'язана з автоматизацією виробництва через впровадження електроніки та інформаційних технологій [1].

Індустрію 4.0 називають епохою цифровізації. З початку 2000-х років з'явилися розумні будинки, великі дані і штучний інтелект для аналізу і прийняття рішень у всіх сферах життєдіяльності. Індустрія 4.0 включає в себе низку технологій, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, кіберфізичні системи, машинне навчання, 3D-друк і великі дані. Вони забезпечують високий рівень автоматизації, зменшення людського фактору у виробничих процесах та прийняття рішень на основі даних. Це радикально змінює те, як функціонують традиційні галузі та змушує компанії переосмислювати свої операційні стратегії.

Одним з головних ефектів впровадження Індустрії 4.0 є автоматизація виробничих процесів. Вона дозволяє досягти значного підвищення ефективності, зниження витрат і скорочення виробничого циклу. Індустрія 4.0 перетворює традиційні галузі виробництва, забезпечуючи їхню більшу ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність [2].

До впровадження технологій Індустрії 4.0 операційні стратегії підприємств орієнтувалися переважно на лінійне планування, централізоване управління та оптимізацію на основі історичних даних. Основний акцент робився на зниження витрат через масштаб виробництва та стабільність процесів. Після переходу до Індустрії 4.0 відбувся зсув у бік децентралізованого управління, гнучкого виробництва, прогнозної аналітики та адаптації в реальному часі. Операційні стратегії стали динамічнішими, з акцентом на персоналізацію

продукту, інтеграцію з IT-системами та безперервне вдосконалення через зворотний зв'язок із цифрових систем. Це дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, що суттєво підвищує їхню конкурентоспроможність.

Цифрові інструменти Індустрії 4.0 дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Зокрема, аналітика великих даних і прогнозування попиту дають змогу оперативно змінювати виробничі плани, адаптуючи продукцію до потреб споживачів. Це важливо для підтримання конкурентоспроможності в умовах високої невизначеності.

Одним із помітних зрушень, які провокує Індустрія 4.0, є цифрова трансформація логістики та управління ланцюгами постачання. Завдяки цифровим платформам забезпечується прозорість і ефективність у всіх ланках постачання. Розвиток логістики перебуває під впливом Індустрії 4.0, потребуючи впровадження нових технологій, інтеграції та цифровізації інформації задля пришвидшення та покращення відслідковування логістичних процесів [3].

Індустрія 4.0 дає можливість підприємствам перейти до персоналізованих моделей виробництва та обслуговування. Використовуючи AI та IoT, компанії можуть краще розуміти потреби клієнтів та пропонувати індивідуалізовані рішення. Це не тільки підвищує лояльність споживача, а й створює нові точки зростання бізнесу.

Незважаючи на переваги, перехід до Індустрії 4.0 супроводжується низкою труднощів. Це і високі інвестиційні витрати, і потреба у кваліфікованих кадрах, і ризики у сфері кібербезпеки. Важливим є також забезпечення сумісності нових технологій зі старою інфраструктурою.

Слід зазначити, що багато вчених висловлюють побоювання, що при застосуванні Індустрії 4.0 відбудеться повсюдне витіснення людини з усіх сфер економічного і виробничого життя, що може створити загрозу навколишньому середовищу, призведе до порушення балансу між різними аспектами економіки (нераціональне виробництво і споживання, різка соціальна диференція, соціальна нестабільність, виникнення психологічних і психічних проблем у людей і т.п.). Людина в Індустрії 4.0 не повинна функціонувати як фізичний придаток технічного пристрою (роботів), а повинна виконувати більш розширені операційні функції. Повинні створюватися нові робочі місця, для яких будуть характерні нові можливості адаптації виробничих процесів до потреб працівників, причому технічні засоби повинні підтримувати, допомагати і розширювати можливості людини, надавати рекомендації щодо виконання ключових завдань і забезпечувати безпеку виробництва.

Сучасна людина повинна безсумнівно використовувати позитивні технологічні наслідки Індустрії 4.0 - енергоефективність, ефективність використання ресурсів, впровадження циркулярної економіки з мінімізацією відходів, нові можливості для сталого розвитку промисловості. Одним з головних завдань стає знаходження оптимального балансу між прибутковістю і стійким розвитком, між фінансовими і соціальними наслідками впровадження

нових технологій. Необхідне створення ефективного механізму державного і громадського контролю за розробкою, впровадженням і використанням сучасних технологій.

Використання інноваційних технологій Індустрії 4.0 приносить позитивні економічні наслідки для підприємства, що було особливо актуальним в умовах пандемії COVID-19 [4], під час військових дій.

Отже, Індустрія 4.0 не лише модернізує виробничі та логістичні процеси, а й трансформує саму логіку побудови операційних стратегій. Впровадження нових технологій повинно обов'язково супроводжуватися зміною організації управління і виробництва. При впровадженні нових технологій швидше за все буде відбуватися подальша децентралізація управління, зростання дистанційних форм роботи у більшості персоналу. Переважатиме проектна робота менеджерів з тимчасовими творчими колективами.

Інтегровані операційні системи в майбутньому будуть незалежні від виробників конкретного програмного забезпечення і можуть виробляти автономне виконання бізнес-процесів з мінімальною участю персоналу на основі самообслуговування користувачів.

Компанії, що здатні оперативно адаптуватися до нових технологій, отримують стратегічну перевагу. Українські підприємства, хоча і стикаються з об'єктивними труднощами, мають усі передумови для успішної інтеграції принципів Індустрії 4.0 у свої стратегії.

Список використаних джерел:

1. Індустрія 4.0: все, що вам потрібно знати про майбутнє виробництва. URL: https://surl.li/tepxrs.

2. Корейба В. Д. Виклики та перспективи впровадження технологій індустрії 4.0 в бізнесі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи.* 2024 р. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303659.

3. Омельчук Р., Корогодова О. Вплив індустрії 4.0 на розвиток логістичних процесів. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки*. URL: https://conf-keip.kpi.ua/article/view/284010.

4. Скоробогатова Н. Є. Використання технологій індустрії 4.0 в умовах пандемії covid-19. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи.* URL: https://surl.li/oqodqb.

БЕЗПАЛЬКО ЄВА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА ОЛЕНА**, к.е.н., доцент
кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ВНУТРІШНІ ЗАГРОЗИ: ПРОФІЛАКТИКА ШАХРАЙСТВА СЕРЕД ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

У сучасних банківських установах внутрішнє шахрайство залишається однією з найсерйозніших загроз для фінансової стійкості та репутації. Під внутрішнім шахрайством можна розуміти навмисні неправомірні дії співробітників, спрямовані на присвоєння активів банку, несанкціоновані транзакції, підробку документів або зловживання службовим становищем для особистої вигоди. Україна займає одне з перших місць серед поширення шахрайських дій у банківській сфері [1]. За приблизними оцінками близько 80% втрат банків це втрати саме від шахрайських дій з боку персоналу. Високий рівень загрози цього явища зумовлює потребу у активній протидії цьому.

Розвиток стосунків банків зі своїми співробітниками показує, що вони ніколи не були досконалими. У цього є дуже багато причин, але початок у них однаковий - це різниця інтересів. Банки намагаються отримати від свого персоналу максимальну віддачу, водночас мінімізуючи витрати на його утримання. У свою чергу, працівники прагнуть досягти найбільшого фінансового благополуччя. Коли ці інтереси вступають у конфлікт, ризик виникнення загроз з боку персоналу зростає.

Щоб краще зрозуміти природу цих загроз, можна розглянути один із найпоширеніших підходів до пояснення причин шахрайства, а саме так званий «трикутник шахрайства». Він складається з трьох слів - мотивація, можливість та раціоналізація. Мотивація може виникати з фінансових проблем, невдоволення умовами роботи чи дискримінації, або прагнення отримати винагороду «по-швидкому». Можливість - це коли система контролю банку має проґалини. Недосконалий розподіл обов'язків, слабкий аудит, недостатня прозорість доступу до систем. Раціоналізація, в свою чергу, це психологічний момент, коли працівник виправдовує свої порушення («всі так роблять», «банк мене не цінує» тощо). Коли ці три елементи поєднуються, з'являється високий ризик шахрайства серед персоналу [2].

Отже, стає очевидним що для боротьби з шахрайством потрібен багатосторонній та якісний підхід.

Для зниження внутрішніх загроз потрібно уважно підходити до підбору, оцінки та мотивації співробітників. Окрім банальної перевірки історії праці, репутації та доброчесності на етапі найму, дуже важливими є спілкування та увага до співробітників. Це може допомогти керівнику визначити потенційний ризик шахрайства. Наприклад, коли співробітнику бракує визнання, або в нього присутній гнів на свого боса, це може привести до шахрайства, як до способу помсти. Або розглянемо співробітника який вже пропрацював декілька років,

але тепер працює 65 годин замість 40, при чому отримаючи ту ж саму зарплатню. Тут вже виникає мотивація до шахрайства яка заснована на фінансових проблемах співробітника [3].

Серед професійних психологів дуже розповсюджена думка про залежність поведінки людини від умов, в яких вона знаходиться. Вони вважають, що постійно присутня в кожного з нас спокуса має різний поріг прояву, і може бути реалізована (або ні) тоді, коли наявні для цього об'єктивні умови. Іншими словами, протидія пороку шахрайства повинна вестися не тільки і не стільки у сфері кадрової роботи, а й у системному впровадженні різних засобів та ідей задля внутрішньої безпеки. Співробітники мають бути задоволені умовами роботи, та не мати ніяких потенційних можливостей для реалізації шахрайських та нечесних намірів. Спеціалісти з внутрішньої безпеки повинні не тільки працювати, розробляти програми та системи контролю, а й мати можливість точково перевіряти працівників за потреби. Серед заходів системної безпеки банків можна зазначити чіткий розподіл обов'язків між працівниками, щоб уникнути ситуацій, коли одна особа контролює всі етапи фінансової операції - від її ініціювання до затвердження. Важливим також є впровадження регулярних внутрішніх перевірок і раптових аудитів. Сучасні технології також відіграють значну роль у попередженні шахрайства. Банки впроваджують автоматизовані системи моніторингу операцій, які відстежують нетипову поведінку працівників, а також внутрішні канали анонімного повідомлення про підозрілі дії.

Культура організації та етичні стандарти це ще один важливий елемент. Дослідження банківських установ показують, що люди з більшим моральним усвідомленням рідше залучались до шахрайських дій, коли бачили, що політики та стандартів дотримуються.

Отже, запобігання внутрішньому шахрайству - це не лише питання контролю, а передусім показник зрілості банку, його довіри до працівників та ефективності корпоративної культури. Саме гармонія між інтересами персоналу й установи створює фундамент для стабільності, розвитку та збереження репутації банку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Долбнєва Д., Косташ Т.В., Михалків А.А. Типологія шахрайства у банківській сфері: сутність, умови виникнення та розробка заходів боротьби. *MANAGEMENT, FINANCE, ECONOMICS: MODERN PROBLEMS AND WAYS OF THEIR SOLUTIONS.* № 9.5. 2021. DOI: 10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.II-453-467

2. Лагодієнко О. Як пояснити шахрайство? *Ethicontrol.* URL: https://ethicontrol.com/uk/blog/fraud-quiz-uk

3. Шість стратегій протидії шахрайству в бізнесі. *FA Servise.* URL: https://cfo.ua/ukr/6strategiy

БІДЮК М.А., здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ПРИСЯЖНЮК О.Ф.**, к.е.н., доцент
Поліський національний університет, м. Житомир

МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації управління та високої конкуренції серед підприємств корпоративна культура виступає важливою складовою ефективної системи управління персоналом і є стратегічним ресурсом організації. Вона визначає ціннісні орієнтири діяльності, впливає на трудову мотивацію, стиль лідерства, якість комунікації та взаємодії між працівниками. Саме корпоративна культура формує середовище, в якому приймаються управлінські рішення, створюється клімат довіри, забезпечується стабільність колективу й узгодженість дій усіх учасників трудового процесу. Від її зрілості залежать інноваційність підприємства, рівень залученості персоналу, здатність адаптуватися до змін і підтримувати позитивний імідж серед партнерів та клієнтів. У цьому контексті діагностика корпоративної культури є необхідною передумовою вдосконалення системи управління персоналом, адже дозволяє виявити реальний стан морально-психологічного клімату, структуру цінностей колективу, рівень згуртованості працівників, проблеми у внутрішніх комунікаціях і потенційні резерви розвитку організації.

У теоретичному аспекті корпоративна культура трактується як сукупність загальноприйнятих норм, правил, традицій, переконань і моделей поведінки, що поділяються всіма членами колективу та регулюють їхню діяльність. Згідно з класичною моделлю Едгара Шейна, організаційна культура має три рівні: поверхневий - артефакти (видимі елементи культури: стиль одягу, символіка, просторове оформлення робочих місць, корпоративні свята, ритуали та легенди), середній - задекларовані цінності (офіційно проголошені цілі, місія, принципи взаємодії, корпоративні стандарти поведінки) і глибинний - базові припущення (неусвідомлені переконання, які визначають сприйняття працівниками себе, організації, влади, клієнтів і колег). Саме останній рівень є найбільш складним для дослідження, адже він виявляється через поведінку, ставлення до праці, комунікацію та прийняття рішень. Розуміння структури корпоративної культури дає змогу керівництву підприємства оцінити, наскільки цінності організації співвідносяться із цінностями її працівників, та визначити, які елементи потребують змін або зміцнення [1].

Для вивчення корпоративної культури у світовій та українській практиці використовують різноманітні методи, які можна поділити на кількісні та якісні. Кількісні методи базуються на стандартизованих інструментах оцінювання та анкетуванні працівників. Серед найпоширеніших є модель OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Кемерона і Квінна, розроблена на основі концепції Моделі конкуруючих цінностей, яка визначає чотири базові типи культур: кланову (орієнтовану на підтримку, довіру та командну роботу), адхократичну (інноваційну, гнучку, відкриту до нових ідей), ринкову

(результативну, конкурентну, спрямовану на досягнення цілей) та ієрархічну (структуровану, регламентовану, стабільну). Цей інструмент дозволяє виявити домінуючий тип культури та порівняти поточний і бажаний її стан. Іншим поширеним інструментом є модель Денісона, яка пов'язує культурні характеристики організації (участь, узгодженість, адаптивність і місія) з показниками її ефективності - продуктивністю, якістю роботи, задоволеністю персоналу та прибутковістю. Ця модель доводить, що культура не є абстрактним поняттям, а реальним чинником економічного успіху підприємства. Перевагою кількісних методів є можливість отримати об'єктивні, статистично обґрунтовані дані, простежити динаміку змін, а також порівняти культурні показники між підрозділами чи різними періодами діяльності. Водночас недоліком є те, що вони не розкривають глибинних причин культурних явищ, а лише фіксують їхні зовнішні прояви [2].

Для отримання якісного розуміння корпоративного середовища застосовуються методи інтерв'ю, спостереження, фокус-груп та контент-аналізу. Глибинні інтерв'ю дозволяють з'ясувати, як працівники сприймають керівництво, корпоративну політику, свої обов'язки та взаємодію в колективі. Фокус-групи сприяють обговоренню проблемних питань, висловленню думок і формуванню колективного бачення цінностей. Спостереження допомагає виявити неформальні ритуали, невербальну комунікацію, поведінкові стереотипи, які впливають на атмосферу в організації. Контент-аналіз внутрішніх документів, наказів, інформаційних бюлетенів та корпоративних повідомлень дозволяє оцінити, наскільки офіційно задекларовані цінності збігаються з реальною практикою управління. Сучасна теорія також рекомендує застосування соціально-мережевого аналізу, який дає можливість дослідити структуру неформальних зв'язків, визначити ключових комунікаторів і рівень згуртованості колективу. Комплексне використання кількісних і якісних методів забезпечує цілісність аналізу та підвищує достовірність результатів.

Практичне значення діагностики корпоративної культури було підтверджено проведеними дослідженнями в умовах ТОВ «Олевський метизний завод», яке є одним із провідних підприємств регіону у сфері оброблення металів. Основним видом діяльності підприємства є механічне оброблення металевих виробів, що охоплює технологічні процеси з виготовлення та доведення металевих деталей до готового стану. Серед інших напрямів діяльності - виробництво кріпильних і ґвинтонарізних виробів, гумових виробів технічного призначення, а також виготовлення дерев'яних та інших виробів з рослинних матеріалів, оптова торгівля металовиробами, водопровідним і опалювальним устаткованням та приладдям до нього. Підприємство відзначається стабільним виробничим потенціалом, розвиненою матеріально-технічною базою та багаторічним досвідом у галузі металообробки, що забезпечує його стійкі позиції на ринку. У процесі дослідження проведено анкетування працівників, аналіз корпоративних документів, спостереження за трудовими процесами та неформальними

комунікаціями. Отримані результати показали, що на підприємстві домінує поєднання ієрархічного та кланового типів культури: чітка система підпорядкування, дотримання трудової дисципліни та відповідальність поєднуються з лояльністю і взаємопідтримкою між працівниками. Водночас виявлено низку проблем - недостатню розвиненість горизонтальних зв'язків між підрозділами, обмежену систему внутрішньої комунікації та слабку адаптацію нових співробітників. На основі результатів було розроблено низку практичних рекомендацій: удосконалення програми адаптації та наставництва, створення системи внутрішнього корпоративного навчання, проведення командоутворюючих заходів і формування внутрішніх інформаційних каналів для обміну досвідом.

Таким чином, методи діагностики корпоративної культури в системі управління персоналом є важливим інструментом підвищення ефективності організаційної діяльності та розвитку трудового потенціалу підприємства. Вони забезпечують можливість глибокого аналізу цінностей, норм і поведінкових моделей працівників, виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також визначення напрямів удосконалення кадрової політики. Ретельно проведена діагностика дозволяє керівництву узгодити корпоративні цінності з індивідуальними мотивами персоналу, сформувати сприятливий психологічний клімат і зміцнити командну єдність. Комплексне використання кількісних та якісних методів - анкетування, інтерв'ю, спостереження, соціально-мережевого аналізу - створює умови для отримання достовірних і практично значущих результатів, які можуть бути використані для стратегічного управління людськими ресурсами. Отже, системна діагностика корпоративної культури є не лише засобом оцінювання внутрішнього стану організації, а й важливою складовою сучасної системи управління персоналом, що сприяє її розвитку, адаптивності та конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Жежер К.Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11(26). URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/115.pdf (дата звернення: 06.10.2025).

2. Фокіна-Мезенцева К.В. Алгоритм діагностики корпоративної культури в системі управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Т. 1, № 22. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/37.pdf (дата звернення: 06.10.2025).

БОГМА ІГОР, здобувач вищої освіти,
ТУРЧАК ВАДИМ, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **ФЕДІРЕЦЬ ОЛЕГ**, д.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного бізнес-середовища, нестабільності, безпрецедентних викликів зовнішнього середовища результативність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня стратегічного менеджменту маркетингової та логістичної системи. Ці дві функціональні підсистеми формують основу ринкової адаптивності підприємства, забезпечують їх конкурентоспроможність і стійкість на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Стратегічний менеджмент у цій сфері спрямований не лише на оптимізацію операцій, але й на формування довгострокових конкурентних переваг через ефективну взаємодію між маркетингом і логістикою – тобто між процесами створення цінності для споживача та доставки цієї цінності до кінцевого користувача. Маркетингова діяльність аграрного підприємства передбачає вивчення ринку, управління асортиментом, формування попиту, брендинг, ціноутворення та комунікації з клієнтами. Логістика ж забезпечує ефективний рух матеріальних, фінансових і інформаційних потоків від виробництва до споживача [1].

Відповідно, стратегічний менеджмент маркетингово-логістичної системи – це процес інтегрованого планування, координації й контролю маркетингових і логістичних рішень з метою забезпечення синергічного ефекту, підвищення результативності, скорочення витрат і покращення обслуговування клієнтів. Таке поєднання утворює маркетинг-логістичний контур управління, який забезпечує оптимальний баланс між орієнтацією на споживача та ефективністю ресурсного забезпечення підприємства [3-5].

Для аграрного сектору характерні висока сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, значні логістичні ризики та цінова волатильність. У зв’язку з воєнним станом ці виклики загострилися через руйнування транспортної інфраструктури та обмеження логістичних маршрутів; нестабільність експортних каналів і зростання транспортних витрат; зміну попиту на аграрну продукцію на внутрішньому ринку; потребу в цифровізації управління поставками та збутом [6].

Відтак, стратегічний менеджмент маркетингової та логістичної системи аграрного підприємства має бути адаптивним, гнучким і проактивним. Основна мета полягає у забезпеченні стійкого доступу до ринків, ефективного управління ресурсами та побудові довгострокових партнерських відносин [2; 7].

Стратегічний менеджмент маркетингової та логістичної системи аграрного підприємства є ключовим елементом забезпечення конкурентних переваг,

адаптивності та сталого розвитку у сучасному економічному середовищі. Його ефективність базується на інтеграції маркетингових і логістичних функцій у єдину систему управління; цифровізації бізнес-процесів; розвитку партнерських відносин у ланцюгу створення цінності; впровадженні стратегій, спрямованих на гнучкість і стійкість до ризиків.

Таким чином, аграрне підприємство, яке здатне поєднати стратегічне бачення, технологічні інновації та орієнтацію на споживача, отримує системну конкурентну перевагу не лише у період воєнних викликів, але й у посткризовій перспективі розвитку аграрного ринку України.

Список використаних джерел:

1. Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Ткаченко А. Я. Інструменти маркетингових Інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 50. С. 85-91. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/16.pdf.

2. Воронько-Невіднича Т. В. Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу: монографія. Полтава: ПП «Астрая», 2025. 300 с. DOI: https://doi.org/10.51500/8466-56-5.

3. Воронько-Невіднича Т., Лопатинський Р., Буціна М., Чередніченко Р. Логістичні аспекти в системі управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 285-289. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1192/1213. DOI:10.31891/2307-5740-2024-336-45.

4. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-1

5. Косач І., Забаштанська Т. Управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств регіону в контексті сучасних підходів до ухвалення управлінських рішень. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 392–400. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-392-400

6. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.; за загальн. ред. Я. А. Жаліла Київ : НІСД, 2024. 104 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03.

7. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). P. 166–179. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916.

БОДНЯ ДМИТРО, аспірант
Науковий керівник – **ГУЛИК ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ЯКІСТЬ КЛІЄНТСЬКОГО СЕРВІСУ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сьогодні високоякісний клієнтський сервіс є ключовим елементом стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Під цим поняттям мається на увазі комплексне обслуговування та підтримка клієнтів на всіх етапах взаємодії – від оформлення замовлення до післяпродажного супроводу. Основна мета полягає в тому, щоб клієнт отримав максимальну вигоду від продуктів чи послуг компанії та залишився задоволеним досвідом співпраці. В умовах постійних змін на ринку роль клієнтського сервісу зростає, адже він перетворюється на активний інструмент, що дозволяє виділити бренд серед численних конкурентів. Взаємодія з клієнтами може здійснюватися як у фізичному просторі, так і в цифровому середовищі – через чати, телефонні дзвінки, електронну пошту, соціальні мережі та месенджери. Якісний сервіс сприяє формуванню довготривалих відносин із клієнтами, демонструючи, що компанія зацікавлена не лише у продажах, а й у побудові надійного партнерства, де кожна покупка – це більше, ніж просто фінансова операція.

Побудова кластерного клієнтського сервісу має базуватися на сегментації клієнтської бази підприємства. Пропонується виділити чотири основні групи споживачів: кластер 1 – постійні клієнти, які регулярно користуються послугами компанії, а сума їхніх покупок перевищує середній чек; кластер 2 – періодичні покупці, що час від часу здійснюють замовлення з вартістю вище середнього рівня; кластер 3 – активні користувачі, які часто звертаються до підприємства, але витрачають менше за середній чек; кластер 4 – випадкові клієнти, що роблять одноразові покупки з невеликою сумою. Відповідно до цієї класифікації, клієнти першого кластеру отримують найвищий пріоритет при обробці замовлень. Система черг формується з урахуванням ефективності та якості попиту. Оскільки потік замовлень є змінним і динамічним, черги можуть переглядатися та коригуватися. Водночас важливо забезпечити чітке визначення термінів виконання заявок. Якщо замовлення не обробляється у встановлений час, воно має автоматично переміщатися на початок черги – незалежно від кластеру клієнта. Такий підхід дозволяє уникнути втрати одноразових покупців, які згодом можуть стати лояльними клієнтами компанії.

Задоволені клієнти з більшою ймовірністю стають постійними та відданими споживачами. Вони не лише повертаються для здійснення нових покупок, а й охоче рекомендують компанію своїм друзям і знайомим, сприяючи таким чином стабільному залученню нових клієнтів. Створення ефективної системи клієнтського обслуговування відкриває перед підприємством низку переваг, зокрема: формування позитивного іміджу та лояльного ставлення до бренду; зменшення кількості повернень товарів і скарг; стимулювання активності клієнтів, зокрема у вигляді відгуків про продукцію; сталий ріст

обсягів продажів; зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку [1].

Одним із ключових елементів високоякісного клієнтського сервісу є впровадження прикладного програмного забезпечення, яке автоматизує процеси взаємодії з клієнтами. Зокрема, запровадження ефективної CRM-системи є стратегічним кроком, що сприяє оптимізації роботи персоналу та покращенню рівня обслуговування. Використання CRM-рішень забезпечує підприємству низку переваг: зручне управління клієнтською базою; можливість персоналізованої взаємодії з клієнтами відповідно до їх кластерної належності; інтеграція бонусних програм, орієнтованих на обсяг фінансових надходжень від клієнтів; збереження повної історії комунікацій; застосування технологій прискорених продажів для стимулювання активності. Важливою перевагою є здатність CRM-системи інтегруватися з іншими внутрішніми платформами підприємства, що дозволяє не лише автоматизувати рутинні бізнес-процеси, а й значно скоротити час реагування на запити клієнтів. Крім того, CRM-система надає потужні аналітичні інструменти для обробки накопичених даних, формування узагальнених звітів за заданими критеріями, що дає змогу оцінити ефективність роботи співробітників і результативність обраної стратегії [2].

Сьогодні компанії, що реалізують продукцію через соціальні мережі, мають змогу ефективно оптимізувати клієнтські потоки та сприяти зростанню обсягів продажів. Інтеграція з популярними месенджерами – такими як Viber, WhatsApp – а також із платформами Facebook та Instagram, відкриває широкі можливості для продуктивної комунікації з клієнтами. Основні переваги такої інтеграції включають: централізовану комунікацію – можливість обробляти повідомлення з усіх каналів у єдиному інтерфейсі без необхідності перемикання між додатками; зручність для клієнтів – кожен клієнт може обрати зручний для себе спосіб зв'язку, що підвищує комфорт взаємодії; оперативність реагування – швидке опрацювання запитів сприяє покращенню якості обслуговування; збереження історії спілкування – всі повідомлення фіксуються в одному місці, що полегшує управління комунікацією; автоматизацію процесів – можливість впровадження чат-ботів для надання миттєвих відповідей на типові запитання та виконання стандартних операцій.

У практиці роботи підприємств клієнтів умовно поділяють за ступенем готовності до здійснення покупки на «теплих» і «холодних». До «холодних» належать ті, хто лише планує придбання або наразі не має наміру купувати, тоді як «теплі» – це покупці, які вже здійснили замовлення і мають потенціал для повторних покупок. Підходи до взаємодії з цими групами суттєво відрізняються. Якщо контакт із «холодним» клієнтом виявляється успішним, його одразу переводять до категорії «теплих». Підприємства, що активно використовують CRM-системи, мають змогу застосовувати сучасні інструменти аналітики, зокрема: аналіз воронки продажів; відстеження конверсії обробки замовлень; контроль часових інтервалів між етапами взаємодії з клієнтами. Це дозволяє більш точно оцінювати ефективність роботи з різними типами клієнтів та своєчасно адаптувати стратегії продажів [3].

Наприклад, комплексна оцінка логістичної системи підприємства є

важливою умовою її ефективного функціонування. Одним із дієвих інструментів для такої оцінки є метод Balanced Scorecard, який охоплює аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх показників. Внутрішні показники включають: своєчасне виконання завдань працівниками логістичного відділу; оперативне виявлення недоліків у логістичних процесах; дисциплінованість водіїв складу та регулярне технічне обслуговування автопарку; своєчасне оформлення звітності та супровідної документації, а також їх аналітична обробка тощо. Зовнішні показники спрямовані на: контроль якості та своєчасності поставок; точність оформлення документації; швидкість обробки замовлень тощо. Також зовнішні показники додатково поділяються на оперативні та стратегічні, де оперативні – це оцінка за місяць, а стратегічні – це оцінка за квартал/рік.

Отже, протягом останніх десятиліть бази даних зазнали суттєвих змін, ставши основою сучасних інформаційних систем підприємств. Завдяки швидкому прогресу технологій з'явилися потужні та інтуїтивно зрозумілі програмні рішення, які значно полегшують обробку великих обсягів інформації та сприяють ефективному управлінню клієнтськими ресурсами. Такі системи стали незамінними для зберігання даних про товари, клієнтів та інші ключові аспекти діяльності, значно перевершуючи функціональні можливості звичайних електронних таблиць. Менеджери всіх рівнів повинні активно сприяти збільшенню частки постійних клієнтів підприємства, адже це напряму впливає на покращення фінансових показників. Зростання прибутковості відкриває можливості для модернізації технологічної інфраструктури компанії, що, своєю чергою, сприяє автоматизації більшості бізнес-процесів і забезпечує оперативне прийняття ефективних управлінських рішень [4].

Список використаних джерел:

1. Як побудувати клієнтський сервіс?. URL: https://plektan.com/uk/blog/blogs/23-11-27-yak-pobuduvaty-kliyentskyj-servis (дата звернення: 22.10.2025).
2. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Особливості та значення клієнтського капіталу в організаційно-економічному управлінні підприємством. Молодий вчений. 2024. № 5 (129). С. 123–127. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6218/6082 (дата звернення: 22.10.2025).
3. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Клієнтський капітал підприємства як важлива складова створення доданої вартості. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 березня 2024 р.), Полтава. 2024. С. 606–609.
4. Гулик Т.В., Кербікова А.С., Дрофа Є.А. Аналіз наукової інформації та критичний аналіз наявних методичних положень про вплив ризику на ефективність інвестицій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. № 18(1). С. 133–136.

БОНДАРЧУК АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
ШУЛЯК СВІТЛАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КРИСЬКО ЖАННА**, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасні трансформації системи охорони здоров'я в Україні зумовлюють потребу у формуванні ефективних механізмів управління персоналом, орієнтованих на результативність, розвиток та залученість працівників [1]. Медичний персонал є основним ресурсом закладів охорони здоров'я, від якого залежить якість надання медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів і конкурентоспроможність установи. Одним із ключових інструментів управління персоналом виступає система оцінювання працівників, що забезпечує об'єктивне визначення результативності, виявлення потенціалу та формування справедливих умов мотивації. Водночас ефективно побудована система оцінювання здатна підвищити рівень лояльності персоналу, зміцнюючи довіру до керівництва та корпоративних цінностей.

Зазначимо, що оцінювання персоналу є систематичним процесом збору, аналізу й інтерпретації інформації щодо професійної діяльності, компетентностей і поведінкових характеристик працівників. У сфері охорони здоров'я воно має особливе значення, адже якість роботи медичного персоналу безпосередньо впливає на здоров'я та безпеку пацієнтів [2].

Об'єктивна, прозора та справедлива система оцінювання підвищує довіру до керівництва, сприяє визнанню заслуг і формує відчуття справедливості, стимулює розвиток компетентностей, створює умови для кар'єрного зростання та зменшує ризик емоційного вигорання. Як бачимо, ефективна система оцінювання виступає нематеріальним інструментом лояльності, який формує позитивну організаційну культуру.

Традиційно оцінювання в закладах охорони здоров'я базується на адміністративних підходах (атестація, перевірка знань, аналіз дисциплінарних показників). Однак тенденції вимагають переходу до компетентнісно-орієнтованих і цифрових моделей, що дозволяють враховувати як професійні результати, так і поведінкові аспекти, етичні норми, рівень командної взаємодії. Тому сучасні технології оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я базуються на принципах об'єктивності, прозорості, безперервності та цифровізації процесів управління людськими ресурсами. Вони дозволяють поєднувати кількісні показники результативності з якісними характеристиками (комунікаційними навичками, етичними нормами, здатністю до навчання та командної взаємодії).

До найпоширеніших технологій оцінювання персоналу, які вже застосовуються у світовій медичній практиці або мають потенціал впровадження в Україні належать:

1. Цифровізація процесу оцінювання персоналу, що передбачає перехід від паперових форм та ручних процедур оцінювання до використання цифрових платформ, HRM-систем і спеціалізованих аналітичних інструментів [1]. У медичних закладах такий процес забезпечує швидкість збору даних, прозорість оцінки й об'єктивність результатів.

2. Використання HR-аналітики та Big Data, який включає збір і аналіз великих обсягів даних про діяльність персоналу (продуктивність, відгуки пацієнтів, частота відвідувань тренінгів, рівень залученості) для формування обґрунтованих управлінських рішень.

3. Компетентнісна модель оцінювання, коли оцінювання здійснюється не лише за результатами діяльності, а й за відповідністю працівника ключовим професійним, поведінковим та емоційним компетенціям [2]. У медичній сфері є критично важливим, адже компетенції напряму впливають на якість медичних послуг.

4. 360-градусне оцінювання, тобто залучення кількох джерел оцінки (колег, підлеглих, керівників, пацієнтів) для формування комплексного уявлення про професійну поведінку працівника.

5. Гейміфікація та мотиваційні інструменти оцінювання через використання елементів гри, змагання та системи досягнень у процесі оцінювання персоналу, що підвищує емоційне залучення та робить процедуру оцінки позитивною подією.

6. Безперервний feedback і мобільні платформи оцінювання за умови відмови від традиційних щорічних оцінок на користь постійного зворотного зв'язку в режимі реального часу.

Отже, сучасні технології оцінювання персоналу виступають важливим інструментом формування лояльності медичних працівників. Їх впровадження дозволяє підвищити рівень об'єктивності, прозорості та мотивації, створює умови для професійного розвитку й зниження плинності кадрів. Для закладів охорони здоров'я критично важливо впроваджувати цифрові системи оцінювання, інтегровані з програмами розвитку персоналу та внутрішніх комунікацій, що сприятиме формуванню стабільних і лояльних трудових колективів, орієнтованих на якість медичних послуг і задоволення потреб пацієнтів.

Список використаних джерел:

1. Крисько Ж.Л. Впровадження нових підходів до управління медичними закладами. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7-19 квітня 2024 р). [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.1. С. 91-94. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29450

2. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-p#Text

БОРИСОВА СВІТЛАНА, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва
ПОГОСОВА ДІАНА, здобувачка вищої освіти
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ

SMART-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Зміна парадигми економічного розвитку, зумовлена поширенням цифрових технологій, висуває на перший план здатність підприємств швидко ідентифікувати фінансові ризики та впроваджувати інноваційні механізми управління.

Традиційні методи фінансового оздоровлення дедалі частіше виявляються неефективними через динамічність бізнес-середовища, тому виникає потреба у застосуванні технологій smart-менеджменту, що базується на використанні аналітики даних, автоматизації управлінських процесів і цифрових систем моніторингу.

Smart-менеджмент у фінансовій сфері передбачає інтеграцію інтелектуальних технологій (Business Intelligence, Big Data, Machine Learning, ERP- та CRM-систем) у процес прийняття управлінських рішень. Такий підхід забезпечує прогнозування кризових тенденцій, оперативне виявлення фінансових ризиків, оптимізацію витрат і підвищення ефективності діяльності. Smart-інструменти дозволяють приймати стратегічні рішення на основі даних, вони мінімізують вплив суб'єктивних факторів і забезпечують прозоре управління ресурсними потоками [1].

У процесі фінансового оздоровлення підприємства smart-менеджмент реалізується через такі напрями:

1) автоматизація фінансового контролінгу (застосування AI-модулів для аналізу ліквідності, дебіторської заборгованості, структури капіталу);

2) розробка інтелектуальних дашбордів для моніторингу ключових фінансових показників (KPI, ROI, Cash Flow);

3) використання предиктивної аналітики для прогнозування ризиків банкрутства або зниження платоспроможності;

4) цифрове моделювання сценаріїв оздоровлення із застосуванням інструментів фінансового симулювання [2, 3].

Реалізація напрямів smart-менеджменту у практиці фінансового оздоровлення підприємства зумовлює глибоку трансформацію управлінських процесів, організаційної структури та механізмів ухвалення рішень. Порівняно з традиційними методами, орієнтованими переважно на ретроспективний аналіз, smart-менеджмент спирається на інтегровані цифрові екосистеми, аналітику в реальному часі та автоматизовані моделі прогнозування, що дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління фінансовою стабільністю, коли кризові явища не лише фіксуються, а й завчасно передбачаються.

Відмінності між традиційним та smart-підходом узагальнено у табл. 1.

Таблиця 1 – **Порівняння традиційного та smart-підходів до управління фінансовим оздоровленням підприємства**

Критерій	Традиційний менеджмент	Smart-менеджмент
База рішень	Рішення ухвалюються на основі досвіду керівника, експертних оцінок і минулих звітів. Аналітика здебільшого ретроспективна, не враховує поточних змін ринку чи поведінкових факторів	Рішення ґрунтуються на даних у реальному часі, прогнозах і автоматизованому аналізі великих обсягів інформації (Big Data). Використовуються системи Business Intelligence, аналітичні панелі, машинне навчання для формування сценаріїв рішень
Моніторинг фінансового стану	Здійснюється періодично вручну (щоквартально або щомісяця), часто із запізненням у відображенні фінансових результатів	Виконується безперервно завдяки інтегрованим цифровим платформам (ERP, Power BI, Tableau), які відстежують ключові фінансові показники (KPI, Cash Flow, EBITDA) у реальному часі
Оцінка ризиків	Проводиться переважно експертним шляхом, із використанням статичних показників і суб'єктивних припущень. Моделі ризику оновлюються рідко	Використовуються автоматизовані системи аналізу ризиків на основі штучного інтелекту та предиктивної аналітики. Прогнозується ймовірність фінансових збоїв, ліквідності чи банкрутства за допомогою алгоритмів ML
Швидкість реагування	Низька, оскільки процеси збору, перевірки та аналізу даних потребують часу. Реакція на кризові сигнали відбувається із затримкою	Висока, тому що системи smart-менеджменту генерують автоматичні попередження про відхилення від фінансових норм, що дозволяє оперативно ухвалювати коригуючі рішення
Інформаційна база	Базується переважно на бухгалтерських звітах та фінансових відомостях, що зберігаються в окремих відділах і не мають інтеграції	Єдина інтегрована інформаційна система (ERP, CRM, BI-системи), яка поєднує внутрішні та зовнішні джерела даних, формує наскрізну фінансову аналітику та підтримує управління у режимі «єдиного вікна»
Організаційна структура управління	Ієрархічна, з високим рівнем централізації рішень; обмежена швидкість обміну інформацією між підрозділами	Гнучка, мережева, із горизонтальними зв'язками та децентралізованими управлінськими процесами; забезпечує швидку взаємодію між фінансовими, аналітичними та IT-службами
Технологічні інструменти	Використання стандартних офісних програм (Excel, 1С, базові фінансові звіти), без автоматичного аналізу тенденцій	Застосування інтелектуальних цифрових платформ: AI-асистенти, BI-панелі, фінансові дашборди, автоматизовані модулі прогнозування Cash Flow, моделі оцінки ризиків (Credit Scoring, Monte Carlo Simulation)
Результат управління	Реактивне управління: рішення приймаються після виникнення проблем; відсутні механізми попередження кризових станів	Проактивне управління: система передбачає фінансові ризики, оптимізує потоки ресурсів і запобігає кризі завдяки прогнозному аналізу та швидкому зворотному зв'язку

Джерело: побудовано авторами на основі даних [1-4]

Подальший розвиток концепції smart-менеджменту у системі фінансового

оздоровлення підприємства передбачає перехід від використання окремих цифрових інструментів до формування інтелектуальної фінансової екосистеми даних. Така екосистема інтегрує фінансову аналітику, управління ризиками, контролінг, бухгалтерський облік, HR-аналітику та зовнішні джерела даних (ринкові тренди, макроекономічні індикатори, поведінкові моделі споживачів).

Перспективним напрямом розвитку smart-менеджменту є інтелектуальна автоматизація, що поєднує роботизовану автоматизацію процесів з алгоритмами штучного інтелекту (AI). У менеджменті такі системи здатні автоматично формувати та перевіряти фінансові звіти; виявляти аномалії у потоках платежів і прогнозувати дефолти контрагентів; здійснювати «розумну» оптимізацію бюджету на основі сезонності та ринкових коливань. Важливе місце у розвитку smart-менеджменту посідає впровадження AI-фінансового комплаєнсу, який забезпечує відповідність законодавчим вимогам у режимі реального часу. Такі технології дозволяють зменшити операційні ризики, уникнути штрафних санкцій і підвищити довіру інвесторів. Фундаментальним елементом ефективного функціонування smart-системи є цифрова культура управління, тобто готовність менеджерів і персоналу до використання даних, автоматизованих аналітичних інструментів і прийняття рішень на основі доказів. Формування такої культури передбачає розвиток цифрових компетентностей, етичного ставлення до даних та міжфункціональної співпраці між фінансовими, IT- та управлінськими підрозділами [4].

Отже, smart-менеджмент – це не лише сукупність цифрових технологій, а й нова управлінська філософія, яка базується на інтелектуальній обробці даних, автоматизації процесів і стратегічній орієнтації на передбачення фінансових ризиків, а не просто на їхнє подолання. Він посідає центральне місце у сучасній системі фінансового оздоровлення підприємств, забезпечує їхню гнучкість, прозорість та здатність до самонавчання. Його впровадження сприяє переходу від реактивного до проактивного типу управління, що є важливою умовою фінансової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації.

Список використаних джерел:

1. Шпак Н О., Кісь С. Ю. Особливості формування системи менеджменту «розумними підприємствами». *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-51

2. Мельникова М. Смарт-трансформації в ресурсно-комунікаційній моделі управління виробничо-господарським комплексом. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-112

3. Башинська І. О. Smart-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). № 5. С. 41-46. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-8

4. Стаєцький М. Роль і місце смарт-технологій в стратегічному управлінні бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-74

БУКРЕЄВА АЛІНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – ГРІДІН ОЛЕКСАНДР, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ВПЛИВ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасних вельми складних умовах розвитку аграрного сектора України та світу ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств стає ефективне управління людськими ресурсами. Традиційні підходи до HR-менеджменту вже нездатні забезпечити достатній рівень адаптивності персоналу до змін ринкових умов, технологічних інновацій та соціально-економічних викликів. У зв'язку із цим особливого значення набуває компетентнісний підхід, що передбачає системну оцінку та розвиток професійних, управлінських і соціальних компетентностей працівників, формуючи основу гнучкої та адаптивної системи управління персоналом [1; 4].

Впровадження компетентнісного підходу дозволяє не лише підвищити ефективність основних HR-процесів, але й сприяє зростанню продуктивності, оптимізації витрат та підвищенню загальної стійкості підприємства. Особливо важливою є інтеграція цифрових технологій та інноваційних інструментів оцінки компетентностей, що дозволяє забезпечити оперативний аналіз кадрового потенціалу та своєчасну корекцію управлінських рішень [2].

Компетентнісний підхід у сучасному HR-менеджменті наразі є однією із ключових концепцій, що забезпечує системне управління людськими ресурсами підприємства. Його сутність полягає у формуванні та розвитку певного набору знань, навичок, умінь та особистісних якостей працівників, які прямо впливають на ефективність виконання ними посадових обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації. Підвищений науково-практичний інтерес до компетентнісного підходу зумовлений необхідністю забезпечення високої продуктивності персоналу, адаптивності до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У сучасній науковій літературі компетентність розглядається як інтегральна характеристика особистості, яка включає професійні, управлінські, соціальні та цифрові компетенції. Такий підхід відрізняється від традиційних методів управління персоналом тим, що акцент робиться не лише на виконанні посадових функцій (обов'язків), а й на потенціалі розвитку працівника, його здатності до самостійного прийняття рішень та адаптації до нових умов. Важливим аспектом є також системна оцінка компетентностей, що дозволяє визначити рівень професійної підготовки персоналу, виявити резерви підвищення ефективності та сформувати індивідуальні програми розвитку [2].

Особливу значущість компетентнісний підхід набуває в аграрному секторі. Управління персоналом тут має низку специфічних особливостей, які зумовлені технологічною складністю виробництва, сезонністю робіт, нестабільністю ринкових умов тощо. На відміну від інших секторів, аграрний HR-менеджмент

має справу з коливанням потреб у трудових ресурсах впродовж року, що вимагає високого рівня планування та гнучкості у формуванні робочих команд [1; 3].

В сучасних умовах особливо важливо забезпечити відповідність професійних та управлінських компетентностей працівників стратегічним цілям організації. Серед ключових проблем управління персоналом варто виділити нестачу кваліфікованих кадрів, низьку мотивацію деяких співробітників, обмежені можливості для підвищення кваліфікації та недостатнє використання цифрових технологій у HR-процесах. Водночас застосування компетентнісного підходу дозволяє системно оцінити потенціал кожного працівника, виявити резерви продуктивності та розробити індивідуальні програми розвитку, що підвищує адаптивність персоналу та загальну ефективність підприємства [2-3].

Впровадження компетентнісного підходу в аграрних підприємствах вимагає системного та послідовного підходу до організації HR-процесів. На практичному рівні це передбачає поєднання оцінки існуючих компетентностей працівників, розробки індивідуальних програм розвитку та інтеграції цих процесів у загальну стратегію управління персоналом [3]. Основними етапами впровадження є визначення ключових компетенцій для кожної посади, оцінка їх наявності серед співробітників, розробка планів навчання та розвитку, а також моніторинг ефективності реалізованих заходів.

Висновки. Отже, компетентнісний підхід має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки дозволяє підвищити результативність управління персоналом, формує адаптивну систему розвитку кадрів, створюючи передумови для конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Грідін О.В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472
2. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. № 3 (40). С. 10-18. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2
URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf
3. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940/4883
4. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf

БУТКАЛЮК АНАСТАСІЯ , здобувач вищої освіти
Науковий керівник – БОНДАР ВІТА, старший викладач кафедри менеджменту та публічного управління
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Вінниця

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

На сьогоднішній, модерний час, питання стрімкого розвитку цифровізації набуває особливого значення, адже вона вже є невід'ємною складовою сучасного світу, що визначає нові принципи ведення бізнесу та управління. Це докорінно змінило не лише технології, а й підхід до управління організаціями.

Менеджмент- це багатогранна наука та процес, спрямований на результативне планування, організації, мотивації та управління, з метою досягнення поставлених цілей. Його сутність полягає у вмінні координувати всі процеси в підприємстві. В умовах динамічних змін, менеджмент, на сьогодні активно опирається на аналітику, автоматизацію, гнучкість та швидку адаптацію до змін. Цифрові інновації формують нові принципи ефективного керівництва, де важливим ресурсом стає не лише працівник, а й інформація. Діючі системи менеджменту не забезпечують належного рівня гнучкості та швидкості реакції на зміни в економічній системі тому наразі компанії в усіх напрямах діяльності впроваджують цифрові технології для вдосконалення своїх робочих процесів, забезпечення продуктивної комунікації з клієнтами та партнерами, а також для збору і обробки даних.

Розглянемо тенденції сучасного менеджменту. Однією з основних є впровадження штучного інтелекту у процеси управління. З одного боку, ця технологія стає основою нового етапу розвитку організацій, адже дозволяє керівникам отримувати точніші дані, оптимізувати процеси та зменшувати вплив людських помилок. На мій погляд, завдяки алгоритмам автоматизованого навчання компанії мають змогу аналізувати великі обсяги інформації про поведінку споживачів, визначати закономірності їхніх потреб і прогнозувати попит на продукцію або послуги з високим рівнем точності. Інтелектуальні системи активно використовується у сфері кадрового менеджменту — для автоматизації процесу рекрутингу, відбору кандидатів, оцінки ефективності працівників і навіть побудови індивідуальних траєкторій їхнього розвитку. Це дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних і креативних завданнях, а рутинну роботу передати системам, що працюють швидко й без упереджень Це підвищує точність управлінських дій, сприяє ефективнішому розподілу ресурсів і знижує ймовірність стратегічних помилок. З іншого боку, незважаючи на потужні можливості штучного інтелекту, він не здатен повністю замінити людський фактор. Я переконана, що технології можуть аналізувати дані, але не мають емоцій, інтуїції та моральних цінностей, які часто відіграють заключну роль у процесі управління людьми. Саме тому важливими якостями сучасного менеджера залишаються емоційний інтелект, креативність, комунікаційні навички та здатність надихати команду. Тому, застосування штучного інтелекту має доповнювати людські здібності, а не витісняти їх. З

цього зрозуміло, що результативний менеджмент у цифрову епоху базується на взаємодії технологій і людяності.[1]

Наступною, не менш важливою тенденцією є масове поширення віддалених форматів роботи, що значно змінило підхід до організації трудового процесу. Безперечно, причиною її популярності, на мій погляд, стала саме пандемія, після якої цифровізація стала фундаментом нової корпоративпної культури. Робочі процеси частіше відбуваються онлайн, а команди можуть бути розподілені між різними містами й навіть країнами. У таких умовах менеджери стикаються з необхідністю забезпечити ефективну комунікацію, згуртованість і залученість працівників незалежно від фізичної відстані. Для цього активно впроваджуються онлайн-платформи для спільної роботи (Microsoft Teams, , Zoom, Googl meet), які дозволяють контролювати виконання завдань, проводити наради та відстежувати прогрес у режимі реального часу. З позиції компанії це сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності організацій, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів і залучати талановитих фахівців із різних регіонів. Для працівників така форма роботи є додатковим мотиваційним чинником, адже вона забезпечує баланс між професійним і особистим життям, підвищує рівень задоволеності роботою та лояльність до компанії. Варто зазначити, що ця модель є важливою перевагою сучасних підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах цифрової економіки та глобалізації ринку праці.

Обов'язковою складовою сучасного менеджменту є постійний професійний розвиток працівників. Я вважаю, що це є суттєвою умовою конкурентоспроможності як окремих фахівців, так і підприємств у цілому. Аргументом моєї думки може бути те, що у світі, де технології, бізнес-моделі та вимоги ринку змінюються надзвичайно швидко, традиційні знання та навички часто втрачають актуальність уже через кілька років. У зв'язку з цим менеджмент усе більше орієнтується на принцип безперервного навчання, яка передбачає системне оновлення компетенцій працівників і розвиток їхньої цифрової грамотності, критичного та інноваційного мислення. Сучасний керівник має не лише мотивувати персонал до саморозвитку, а й створювати сприятливі умови для навчання, тобто, упроваджувати корпоративні тренінги, програми наставництва, онлайн-курси, вебінари та внутрішні освітні платформи. Такі ініціативи не лише підвищують ефективність праці та адаптивність колективу, а й формують культуру постійного вдосконалення. Вони допомагають підприємству швидше реагувати на зміни ринку, упроваджувати інновації та підтримувати високу якість управлінських рішень.

Розглянувши все вищесказане, важливо акцентувати на тому, що у цифрову епоху вагомого значення набуває також людський капітал та корпоративна культура, які стають визначальними факторами успіху організації. Незважаючи на широке впровадження технологій, саме люди формують імідж компанії, генерують інноваційні ідеї та забезпечують стійкий розвиток підприємства. Технологічні рішення можуть покращувати процеси, упорядкувати рутинні завдання та підвищити ефективність, проте вони не

здатні замінити творчий потенціал. У таких умовах головним завданням менеджера стає гармонійне поєднання технологічних можливостей із підходом до персоналу. Це передбачає підтримку мотивації, створення умов для професійного та особистісного розвитку, забезпечення добробуту та психологічного комфорту співробітників. Менеджери повинні формувати культуру, яка сприяє довірі, колективній взаємодії та участі, адже саме такі цінності забезпечують високий рівень продуктивності і конкурентоспроможності організації на глобальному ринку. Таким чином, людський капітал і корпоративна культура виступають стратегічними ресурсами, здатними підтримувати інноваційність і адаптивність компанії в умовах цифрової трансформації.

Менеджмент, все більше прагне до гнучких підходів управління. Основна їхня перевага полягає у циклічності та гнучкості робочих процесів: команди регулярно оцінюють результати своєї діяльності та аналізують досягнення. Також це сприяє підвищенню прозорості всіх членів команди, оскільки результати роботи постійно контролюються та обговорюються на регулярних нарадах ,і найважливіше - покращує взаємодію між співробітниками і зміцнює командний дух.

Підсумовуючи, зазначимо, що сучасний менеджмент у цифрову епоху характеризується високою гнучкістю, широким використанням технологій та орієнтацією на розвиток людського капіталу. Тенденції, які ми описували дозволяють організаціям ефективно адаптуватись до швидкозмінного середовища та підвищувати продуктивність. Тому у результаті це забезпечує стійкість, конкурентоспроможність та результативність компаній в умовах цифровізації.

Список використаних джерел

1. Грінка Т. І. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу / Т. І. Грінка // Економіка та управління підприємствами. – 2023. URL: https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9%2842%29/7.pdf

ВАРАКСІНА ОЛЕНА Вікторівна, к.е.н., доцент,
ІЩЕЙКІН ТИМУР, к.е.н., доцент,
НАЗМЄЄВА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

КОНВЕРГЕНЦІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ: НОВІ ГОРИЗОНТИ ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасних умовах глобальної трансформації цифровізація стала ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і стійкість організацій. Вона охоплює не лише технологічне оновлення бізнес-процесів, а й кардинально змінює управлінські підходи, стилі лідерства та корпоративну культуру. Саме тому постає необхідність осмислення конвергенції між цифровими інструментами та управлінською культурою як основи ефективності сучасних організацій. Цей взаємозв'язок виходить за межі технічної модернізації – він охоплює культурну, комунікативну та етичну площини управління.

Цифровізація формує нову управлінську реальність, де ключову роль відіграють дані, швидкість прийняття рішень та прозорість комунікацій. Однак ефективність упровадження цифрових технологій значною мірою залежить від культури управління, готовності керівників і персоналу до змін, рівня довіри та взаємопідтримки в колективі. Технологічна інфраструктура без відповідних цінностей і поведінкових моделей може лише збільшити інформаційне навантаження, але не гарантує підвищення ефективності. Управлінська культура, натомість, створює середовище, у якому цифрові інновації не просто впроваджуються, а стають частиною щоденної практики.

Ми підтримуємо думку дослідника [1], який зазначає, що інтенсивні темпи розвитку у сфері процесів цифровізації спричиняють потребу в нових, актуальних знаннях і конкретних інформаційно-цифрових компетентностях, а також у чітких, більш сучасних методах роботи. Процеси цифровізації вимагають набуття нових навичок, що перетворюється на пошук ефективних способів отримання знань. На сьогоднішній день необхідно, щоб суб'єкти господарювання вміли швидко аналізувати поточну ситуацію, адекватно реагувати на зміни в навколишньому середовищі та адаптуватися до них [1].

Варто зробити наголос на тому, що ключовою передумовою конвергенції є цифрова компетентність управлінців, яка поєднує технічні навички з етичними принципами використання інформаційних ресурсів. Культура відповідального ставлення до даних, дотримання інформаційної безпеки та прозорість управлінських рішень формують довіру – основу будь-якої ефективної взаємодії. Цифровізація сприяє демократизації управління, знижуючи ієрархічні бар'єри та розширюючи можливості для участі працівників у прийнятті рішень. Це, своєю чергою, підвищує мотивацію, залученість і якість управлінських комунікацій.

Варто зазначити, що управлінська культура виступає каталізатором технологічних змін. Там, де існує культура навчання, співпраці та гнучкого

мислення, цифрові рішення впроваджуються органічно та результативно. У протилежному випадку інновації стикаються з опором персоналу й формальним виконанням нових процедур. Таким чином, ефективність цифрової трансформації безпосередньо залежить від рівня розвитку управлінської культури – її здатності підтримувати інноваційність, відкритість і довіру.

Широке використання інформаційних технологій в усіх сферах людської, ділової та соціальної діяльності спричиняє зміни і в підходах до управління [2].

Науковці [3] окреслили основні напрями трансформації управління та управлінського мислення керівників в умовах цифровізації економіки. Серед ключових характеристик сучасного менеджменту вони виділяють клієнтоорієнтованість, інноваційність, гнучкість і здатність діяти в умовах невизначеності. Цифрова епоха формує потребу у децентралізованому прийнятті рішень, розвитку цифрової грамотності, партнерства та екосистемного мислення. Важливими чинниками залишаються командна взаємодія, баланс між роботою та особистим життям, а також розвиток «м'яких» навичок, інклюзивності та культурної обізнаності як основи ефективного лідерства у цифровому середовищі [3]. Таким чином, взаємодія цифровізації та управлінської культури створює нову якість управління, де технологічна ефективність поєднується з людяністю, а аналітичні інструменти – з етичними орієнтирами.

Розвиток цифрових компетенцій, формування культури співпраці та стратегічна орієнтація на інновації стають необхідними умовами життєздатності сучасних організацій. У майбутньому саме поєднання технологічної гнучкості та культурної зрілості визначатиме конкурентні переваги бізнесу, формуючи нові горизонти ефективності в управлінні (табл. 1).

Таблиця 1 - **Взаємодія рівнів цифровізації та типів управлінської культури в контексті організаційної ефективності**

Рівень цифровізації	Тип управлінської культури	Ключові характеристики взаємодії	Результати для ефективності управління
Базовий (автоматизація окремих процесів)	Адміністративна	Технології використовуються для контролю, процеси стандартизовані, низька гнучкість.	Зростання продуктивності на операційному рівні, але обмежена інноваційність.
Інтеграційний (впровадження CRM, ERP, аналітики)	Культура підпорядкування	Цифрові інструменти підтримують ієрархічну структуру, комунікації залишаються вертикальними.	Оптимізація звітності, скорочення часу прийняття рішень, помірна залученість персоналу.
Адаптивний (цифрові комунікації, гнучкі платформи)	Культура співпраці	Технології сприяють горизонтальним комунікаціям, обміну знаннями, командній роботі.	Підвищення гнучкості, швидке реагування на зміни, розвиток довіри.
Інноваційний	Культура	Управління базується на	Стратегічна

Рівень цифровізації	Тип управлінської культури	Ключові характеристики взаємодії	Результати для ефективності управління
(інтеграція ШІ, аналітики великих даних)	розвитку	даних, відкритості та самоорганізації; цифрові рішення підтримують креативність.	ефективність, інноваційність, сталий розвиток організації.

Джерело: сформовано авторами

На початкових етапах цифровізації домінує орієнтація на контроль і стандартизацію, що забезпечує лише операційну ефективність. Проте за відсутності гнучкої та відкритої управлінської культури така модель швидко втрачає потенціал розвитку.На більш зрілих етапах цифрової трансформації формується культура співпраці, навчання та інновацій, яка підсилює технологічні можливості організації. У цьому контексті управлінська культура виступає не другорядним чинником, а стратегічним ресурсом, що забезпечує адаптацію персоналу, узгодженість дій та підвищення рівня довіри. Таким чином, культурна зрілість стає передумовою технологічної зрілості, а не навпаки.

Отже, конвергенція цифровізації та управлінської культури формує нову управлінську логіку, у якій технологічні рішення не замінюють людський фактор, а підсилюють його. Саме взаємодія цифрових технологій із культурою відкритості, довіри й розвитку забезпечує якісні зміни в організаційній ефективності. Управлінська культура виступає основою стратегічного мислення, здатною перетворити цифровізацію з інструменту автоматизації на механізм постійного вдосконалення. Такий підхід дає змогу не лише підвищити продуктивність, а й створити гнучкі, етичні та інноваційно орієнтовані управлінські моделі, які відповідають викликам сучасного світу.

Список літературних джерел:

1. Gajewski J., Paprocki W., Pieriegud J. (Eds.). Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych. Gdańsk: Gdańska Akademia Bankowa. 2016. URL: https://www.efcongress.com/wp-content/uploads/2020/02/publikacje06__cyfryzacja_gospodarki_i_spoeczestwa.pdf (дата звернення: 15.10.2025).

2. Ross P. How to keep your head above the cloud: Changing ICT worker skill sets in a cloud computing environment. *The Employment Relations Record.* 2011. No. 11 (1). pp. 62–74.

3. Tagscherer F., Carbon C.-Ch. Carbon Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Elsevier Espaca, S.L.U. on behalf of Sustainable Technology and Entrepreneurship*. 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100039. (дата звернення: 15.10.2025).

ВЕРЕЗУБ ОЛЕКСАНДР, аспірант
Науковий керівник – ЯЛОВЕГА ЛЮДМИЛА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Управлінський облік у сучасних умовах господарювання виступає фундаментальним інструментом системи управління підприємством, що забезпечує формування, обробку й аналітичну інтерпретацію внутрішньої інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень. Його сутність полягає у цілеспрямованому зборі, систематизації, узагальненні та поданні інформації про результати діяльності підприємства, його фінансовий стан, структуру активів, зобов'язань і капіталу, а також про ключові тенденції розвитку. У цьому контексті управлінський облік виконує роль інформаційного мосту між операційною діяльністю та стратегічним управлінням, створюючи підґрунтя для планування, контролю, аналізу та прогнозування.

Основною метою управлінського обліку є забезпечення керівництва та власників підприємства оперативними даними, які дозволяють оцінити ефективність діяльності у таких ключових координатах, як «доходи – витрати» та «прибуток – грошові потоки» [1]. Водночас він охоплює відомості про структуру майна, стан дебіторської та кредиторської заборгованості, строки платежів і можливі касові розриви – ситуації, за яких тимчасово бракує ліквідних коштів для здійснення необхідних розрахунків. Саме управлінський облік, виступаючи дієвим інструментом внутрішнього контролю, дозволяє не лише своєчасно виявляти подібні дисбаланси, а й запобігати їм шляхом прогнозування руху грошових потоків і забезпечення фінансової стабільності підприємства. Попри очевидну значущість управлінського обліку для ефективного менеджменту, у вітчизняній практиці його сприйняття нерідко супроводжується низкою стереотипів, що зумовлені історичними чинниками та недостатньою методологічною зрілістю цієї сфери. Перший із таких стереотипів пов'язаний із уявленням про управлінський облік як про окрему, «небухгалтерську» систему. Насправді бухгалтерський облік є цілісною інформаційною системою, яка виконує різні функції залежно від потреб користувачів даних. Якщо фінансовий облік орієнтований на зовнішніх користувачів – інвесторів, акціонерів, банківські установи, контролюючі органи, то управлінський – на внутрішніх, тобто на керівництво й власників підприємства. Джерело інформації для обох напрямів є спільним – це дані бухгалтерських рахунків, проте управлінський облік відрізняється глибшою деталізацією, розширеною аналітичністю, гнучкістю та орієнтацією на практичні управлінські потреби. Його структура формується під запити менеджменту, що зумовлює варіативність форм і методів подання інформації.

Другий стереотип стосується ототожнення управлінського обліку з аналізом діяльності підприємства. Фактично управлінський облік є інформаційною базою для аналітичних процедур, забезпечуючи формування

первинних даних для оцінки результативності, виявлення відхилень від планових показників, діагностики причин їх виникнення та обґрунтування управлінських рішень. У великих і середніх підприємствах функції збору та аналітичного опрацювання даних часто розподіляються між різними підрозділами, що свідчить про наявність чіткої межі між обліком і власне аналітичною діяльністю.

Третій стереотип полягає у припущенні, що на підприємстві може бути відсутній управлінський облік. Це твердження не має під собою реальних підстав, адже навіть у найменших суб'єктів господарювання існують елементи системи управлінського обліку, нехай і неформалізовані. Дані про залишки грошових коштів, структуру витрат, обсяги реалізації продукції, собівартість або рівень заробітної плати у витратах – усе це складники управлінської інформації, яка використовується керівником у процесі прийняття рішень. Відтак управлінський облік існує завжди – питання лише у ступені його організованості, якості оброблення даних та рівні інтеграції в систему управління.

Четвертий стереотип зводиться до ототожнення управлінського обліку з так званою «чорною бухгалтерією». Попри те, що в українських реаліях справді трапляються випадки ведення паралельного, неофіційного обліку для внутрішніх потреб, сам по собі управлінський облік є цілком законним і регламентованим видом облікової діяльності. Його правомірність підтверджується на законодавчому рівні. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996, управлінський облік визначається як внутрішньогосподарський, тобто такий, що організовується підприємством самостійно з урахуванням власних інформаційних потреб та управлінських завдань [2].

Управлінський облік є унікальним сегментом системи бухгалтерського забезпечення, що вирізняється високим ступенем автономності, гнучкості й адаптивності. Його ключовою особливістю є відсутність зовнішньої регламентації. На відміну від фінансового обліку, управлінський не підпорядковується національним чи міжнародним стандартам, не обмежується нормативними документами й інструкціями, оскільки належить до сфери внутрішньої організації господарської діяльності підприємства. Організаційна побудова управлінського обліку базується на індивідуальному підході до визначення структури облікових показників, форм звітності, періодичності їх подання та глибини аналітичного опрацювання. Центральним елементом процесу виступає узгодження інформаційних потреб керівництва з можливостями бухгалтерії, що забезпечує орієнтацію системи обліку на реальні стратегічні та оперативні завдання управління.

В умовах сучасного бізнес-середовища управлінський облік дедалі частіше інтегрує не лише внутрішні, а й зовнішні аналітичні дані – про стан ринку, дії конкурентів, динаміку споживчого попиту, тенденції цін тощо. Це сприяє формуванню більш комплексної інформаційної картини, необхідної для прогнозування фінансових результатів і прийняття управлінських рішень.

Особлива увага приділяється оперативності – управлінські звіти можуть формуватися щодня або щотижня, що забезпечує актуальність і дієвість аналітичної інформації. Затримка в обробці первинних документів або узагальненні даних призводить до втрати цінності інформації для прийняття своєчасних рішень, тому оперативність є однією з базових вимог до організації управлінського обліку.

Основу системи становлять внутрішні звіти, з-поміж яких: Звіт Cash Flow, Звіт P&L, Звіт Balance, Платіжний календар, аналітика продажів, маржинальності, структури витрат, запасів, внутрішніх бюджетів. Вони повторюють логіку фінансової звітності, проте характеризуються вищим рівнем деталізації, гнучкістю структури та орієнтацією на практичні потреби менеджменту. Система управлінських показників формується у тісній взаємодії бухгалтера та керівництва, що дозволяє відобразити специфіку діяльності конкретного підприємства. Такий підхід відкриває значний простір для професійної творчості, оскільки форми, періодичність і зміст управлінських звітів визначаються внутрішнім регламентом, а не зовнішніми приписами.

Із метою підвищення дієвості управлінського обліку доцільно застосовувати низку методичних рекомендацій. Так, щоденне складання звіту Cash Flow дозволяє своєчасно виявляти й ліквідовувати касові розриви; щотижневі звіти P&L забезпечують моніторинг ефективності операційної діяльності; щомісячний Balance формує цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства. Ефективним інструментом управління є застосування форматів «план/факт/відхилення», які забезпечують зіставлення запланованих і фактичних результатів, а також оперативне виявлення ризиків і відхилень від запланованих показників. Для підвищення наочності звітів рекомендується акцентувати увагу на ключових змінах і ризиках шляхом візуального виділення або супровідних пояснень.

Таким чином, управлінський облік постає як динамічна, гнучка й високорезультативна система, здатна адаптуватися до умов ринкових змін, особливостей бізнес-моделі підприємства та його стратегічних цілей. Його ефективність безпосередньо залежить від рівня комунікації між бухгалтером і керівництвом, адже саме в процесі взаємодії формується якісна аналітична база для управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізації та високої турбулентності економічного середовища управлінський облік набуває статусу стратегічного інструменту розвитку підприємства, що поєднує функції аналізу, прогнозування й контролю у межах єдиного інформаційного простору, забезпечуючи підґрунтя для ефективного, прозорого та адаптивного управління.

Список використаних джерел:

1. Згалат-Лозинська, Л., Лич, В. Актуальні проблеми стратегічного управлінського обліку витрат в системі інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, № 46. 2022. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2098/2027

2. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень: Закон України від 05 жовтня 2017 р. *Верховна Рада України*. Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2164-19. (дата звернення: 25.10.2025).

ВЛАСЕНКО АННА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – ЗАЇКА СВІТЛАНА, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ВПЛИВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ПІДТРИМАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні економічні процеси в Україні розвиваються в умовах невизначеності, що супроводжується технологічними змінами та зростанням тиску з боку вітчизняних та іноземних виробників. У таких реаліях підприємства змушені переосмислювати підходи до ведення діяльності, зосереджуючи увагу на здатності залишатися затребуваними на ринку.

Підтримання конкурентних позицій можна розглядати як результат поєднання внутрішнього потенціалу підприємства з наявною ринковою ситуацією. При цьому важливо досягти такого рівня організації виробництва, управління та обслуговування споживачів, який дозволяє витримувати порівняння з іншими учасниками ринку [4].

До факторів, що впливають на конкурентні позиції, належать технологічний рівень виробництва, професійність персоналу, рівень організації управління, фінансова дисципліна, а також ставлення до змін з боку ринку. Разом із тим варто враховувати й зовнішні передумови, серед яких значну роль відіграє економічна політика держави, дії основних конкурентів, доступ до цифрових технологій та рівень споживчої довіри. При цьому здатність своєчасно реагувати на коливання попиту, змінювати структуру витрат і впроваджувати нові підходи до взаємодії зі споживачами набуває особливого значення [2].

Окрему увагу слід приділити управлінню - саме воно створює передумови для підвищення ефективності роботи підприємства. Йдеться про модернізацію систем планування, перегляд управлінського обліку, впровадження електронних платформ для моніторингу фінансових показників та організації комунікації всередині колективу. В умовах невизначеності підприємства змушені зосереджувати зусилля на аналізі ризиків, утриманні фінансової рівноваги та збереженні персоналу [1].

Оцінювання ринкових позицій передбачає застосування системних підходів, зокрема, методів, які засновані на порівнянні власних характеристик із даними інших підприємств. До них належать розрахункові та індикаторні моделі, а також матричні підходи, що дозволяють виявляти сильні сторони підприємства, вчасно виявляти зони ризику та коригувати напрям розвитку. Наприклад, бенчмаркинг як спосіб порівняння з лідерами ринку дає змогу вивчити ефективний досвід організації праці, впровадження нових товарів та обслуговування клієнтів [5].

Роль цифровізації у підтриманні конкурентних позицій постійно зростає. Інтернет-маркетинг, аналітика поведінки споживачів, автоматизація процесів дають змогу оперативніше реагувати на коливання ринку, знижувати витрати та

підвищувати рівень комунікації з клієнтами [3]. Крім того, формуються нові підходи до просування товарів і послуг з використанням персоналізованих каналів, соціальних мереж і платформ електронної торгівлі [1].

У сучасному підприємництві чималу вагу відіграє здатність формувати довготривалі переваги. Це можуть бути унікальні знання, репутація бренду, відпрацьовані процеси обслуговування чи навіть стиль комунікації зі споживачем. Такий досвід не можна легко скопіювати, і саме він стає джерелом стабільності на ринку [2]. Саме через це доцільно модернізувати виробничу базу, розвивати людський капітал та зміцнювати взаємозв'язки з партнерами.

Таким чином, підтримання конкурентних позицій підприємства в умовах невизначеності потребує комплексного підходу від удосконалення внутрішніх процедур до постійного спостереження за ринковими змінами. Це постійний пошук відповідей на нові економічні реалії. Ефективність діяльності в таких умовах залежить від глибини аналітичного мислення, швидкості реакції та здатності впроваджувати зміни без втрати внутрішньої рівноваги.

Список використаних джерел:

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Essential characteristics of internet marketing. *Science and Global Studies: Abstracts of scientific papers of VII International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, April 15, 2021).* Financial and Economic Scientific Union, 2021. P. 33-36.

2. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Features of marketing communications on the Internet. *Modern transformations in economics and management: V International scientific-practical conference (March 26-27, 2021. Klaipeda, Lithuania).* Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P. 98-102.

3. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Trends of marketing development in the condition of digital economy. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies: International scientific conference (January 22-23, 2021. Kielce, Poland).* Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P. 150-154. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-31

4. Савицька Н.Л. Резильєнтний маркетинг як передумова розвитку бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р.* Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. С. 240-241. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272077

5. Савицька Н.Л., Мелушова І.Ю. Управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємства: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ.* 2018. № 11. С. 346-351. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-346_351.pdf

ВОЙЦЕХІВСЬКА ІЛОНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – САРАХМАН ОКСАНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна економічна система характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, які активно інтегруються у бізнес-процеси, змінюючи підходи до управління, планування, контролю та організації діяльності підприємств. Цифрова трансформація виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості підприємств до зовнішніх викликів [1]. Особливо відчутні ці зміни у сфері логістики, де цифровізація впливає на всі етапи формування, організації, координації та адміністрування ланцюгів постачання.

Менеджмент у логістиці еволюціонує від традиційних методів управління до data-driven management - управління на основі аналітичної обробки великих масивів даних. Такі підходи дозволяють підприємствам здійснювати точне прогнозування попиту, оптимізацію маршрутів транспортування, скорочення витрат, мінімізацію логістичних ризиків і формування клієнтоорієнтованих стратегій [2].

Цифрова екосистема логістики забезпечує інтеграцію управлінських, аналітичних і контрольних функцій. Хмарні сервіси і платформи ERP (Enterprise Resource Planning) дозволяють централізовано управляти матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, координуючи діяльність учасників ланцюга постачання незалежно від географічного розташування. Blockchain-технології гарантують безпечний обмін даними, автоматизують транзакції, знижують ризики шахрайства та підвищують рівень довіри між контрагентами завдяки децентралізованому зберіганню інформації. Інтернет речей (IoT) забезпечує постійний моніторинг стану транспорту, складів, вантажів у режимі реального часу, сприяє підвищенню точності управлінських рішень та швидкій адаптації до змін середовища [4].

Водночас цифровізація логістичних процесів формує нові виклики для менеджменту та адміністрування. Значні фінансові витрати на впровадження інноваційних технологій залишаються бар'єром для малих і середніх підприємств, що не завжди мають доступ до цифрових інвестицій. Зростання обсягів даних підвищує ризики кібербезпеки та вимагає створення комплексних систем захисту інформації [1]. Виникає також дефіцит висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно працювати з цифровими інструментами, системами аналітики та автоматизації [3].

Важливою тенденцією є трансформація ролі логістичного менеджера, який із виконавця операційних завдань стає аналітиком, координатором та стратегом. Змінюються вимоги до компетенцій: зростає значення цифрової грамотності, аналітичного мислення, системного бачення, а також здатності

працювати з інтелектуальними системами управління [4]. Для підвищення ефективності адміністрування підприємствам необхідно впроваджувати постійне навчання персоналу, створювати внутрішні центри цифрових компетенцій та застосовувати гнучкі організаційні моделі управління (agile, lean, smart logistics).

Для України цифровізація логістичних ланцюгів постачання набуває особливого значення в умовах воєнного стану, руйнування інфраструктури та економічного відновлення [2]. Використання цифрових технологій дозволяє забезпечити безперервність постачань, оптимізацію логістичних маршрутів, скорочення часу доставки, а також оперативне переналаштування ланцюгів постачання в разі зміни умов. У післявоєнний період цифрова логістика сприятиме інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги постачання, розвитку електронної комерції, підвищенню експортного потенціалу та конкурентоспроможності на міжнародних ринках [5].

Менеджмент і адміністрування логістичних ланцюгів постачання в умовах цифрової трансформації економіки є стратегічними напрямами розвитку сучасного бізнесу. Вони забезпечують оптимізацію ресурсів, зростання ефективності операцій, підвищення рівня сервісу та створення нових бізнес-моделей.

Список використаних джерел:

1. Гуржій Н. В., Цахаєв І. В., Топалов Р. В. (2024). Цифрова трансформація логістичних систем: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (35), 239–249. DOI: 10.52058/2786-5274-2024-7(35)-239-249.
2. Кривов'язюк І. М. (2023). Цифрова трансформація та удосконалення систем інтегрованого планування в ланцюгах постачання промислових підприємств**.** *Науковий вісник Луцького національного технічного університету*, (2), 112–118.
3. Смерічевська С. В. (2022). Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни**.** Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 160 с.
4. Сарахман О.М. (2025). Контроль та мінімізація логістичних ризиків у сфері торгівлі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* DOI: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/82_2025/27.pdf
5. Панченко, М. (2023). Цифрова трансформація як напрям післявоєнного відновлення та реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу України. *Економіка та суспільство*, (51). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-4

ВОЛКОВА НЕЛЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права
ПЕТРЕНКО МАКСИМ, аспірант
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

РИЗИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ

Сучасний аграрний сектор характеризується стрімким зростанням ролі цифрових технологій, що перетворюють традиційні моделі управління та виробництва. Використання систем точного землеробства, дистанційного моніторингу, автоматизованих сенсорів, супутникової аналітики, штучного інтелекту та AgTech-рішень формує передумови для переходу до концепції data-driven management, заснованої на аналітичній підтримці прийняття управлінських рішень і прогнозуванні виробничих сценаріїв. Водночас активна цифровізація агробізнесу супроводжується появою нових ризиків, що здатні суттєво впливати на стратегічну стійкість підприємства, його конкурентоспроможність, безпеку даних та економічну результативність. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування механізмів ідентифікації, оцінювання та мінімізації цифрових ризиків як ключового елементу сучасної системи стратегічного управління аграрними підприємствами

У контексті цифрової трансформації аграрної галузі особливої уваги потребує системне дослідження ризиків, що виникають під впливом впровадження цифрових технологій у стратегічні процеси управління. Розширення цифрової інфраструктури, автоматизація виробничих операцій, застосування штучного інтелекту та аналітичних платформ, а також інтеграція підприємств у цифрові агроекосистеми супроводжуються появою багатовимірних загроз, здатних впливати як на оперативну діяльність, так і на довгострокові стратегічні орієнтири. У цьому зв'язку доцільним є виділення ключових груп цифрових ризиків, що формують нові вимоги до системи корпоративного управління та фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств.

До основних ризиків цифровізації належать технологічні загрози, пов'язані з відмовою обладнання, низькою сумісністю цифрових систем та залежністю виробничих процесів від технічного забезпечення. Значним викликом постають кіберризики, що включають несанкціонований доступ до даних, кібератаки та витоки конфіденційної інформації. Поширення штучного інтелекту та алгоритмічних рішень зумовлює ризики помилкових управлінських рішень через недосконаліть моделей чи неправильну інтерпретацію даних. Додаткові загрози породжуються залежністю підприємств від зовнішніх провайдерів цифрових сервісів, що може спричинити операційні збої та репутаційні втрати.

Важливим чинником є обмеженість цифрових компетентностей персоналу, що здатна знизити ефективність технологічних рішень і сформувати організаційні бар'єри. Істотною проблемою залишаються високі витрати на впровадження, модернізацію та сервісну підтримку цифрової інфраструктури, що потребують стратегічного фінансового планування. Регуляторні та правові

ризики пов’язані з дотриманням вимог захисту персональних та виробничих даних, цифрового комплаєнсу та безпечного обігу інформації. Операційні ризики проявляються у можливих зупинках або порушеннях ланцюгів постачання через технічні або інформаційні збої в цифрових системах. Для структуризації зазначених ризиків доцільним є їх узагальнення (табл. 1).

Таблиця 1 - **Ключові ризики цифровізації стратегічного управління аграрним підприємством**

Група ризиків	Сутність загроз	Потенційні наслідки
Технологічні	Збої обладнання, несумісність систем	Порушення технологічних процесів, втрати продуктивності
Кіберризики	Хакерські атаки, витік даних	Фінансові збитки, репутаційні втрати, блокування систем
Алгоритмічні	Помилки AI, недостовірна аналітика	Невірні управлінські рішення, низька ефективність стратегій
Залежність від провайдерів	Відсутність локального контролю сервісів	Перебої в роботі, ризики недоступності даних
Кадрові ризики	Нестача цифрових компетентностей	Неправильне застосування технологій, управлінські помилки
Фінансові	Висока вартість цифрових рішень	Зростання витрат, інвестиційні ризики
Регуляторні	Вимоги захисту даних, цифровий комплаєнс	Юридичні санкції, обмеження доступу до ринків
Операційні	Збої в ланцюгах постачання через цифрові системи	Порушення логістики, затримка виробничих циклів

Джерело: побудовано за [1-5]

Узагальнення наведених ризиків дає змогу констатувати, що цифровізація аграрного підприємства, попри значний потенціал ефективності, супроводжується підвищенням рівня технічної, інформаційної та управлінської невизначеності. Наслідки недооцінки цифрових загроз проявляються у зниженні продуктивності, зриві операційних циклів, втраті стратегічної гнучкості, а також у формуванні довгострокових фінансових та репутаційних втрат. Особливо критичні ризики пов’язані з порушенням безперервності виробничих процесів, компрометацією конфіденційних даних, помилковими управлінськими рішеннями на основі некоректних алгоритмів та зростанням залежності підприємства від зовнішніх цифрових сервісів. У комплексі ці чинники формують новий вимір стратегічної вразливості аграрного бізнесу та обумовлюють необхідність системного управління цифровими ризиками.

З огляду на це важливим управлінським завданням є розроблення ефективних механізмів мінімізації негативних наслідків цифровізації та забезпечення технологічної стійкості підприємства.

Мінімізація цифрових ризиків у стратегічному управлінні аграрним підприємством потребує комплексного, багаторівневого підходу, заснованого на поєднанні технологічних, організаційних та компетентнісних інструментів.

Передусім ключовим завданням є формування системи кіберзахисту та інформаційної безпеки, яка передбачає регулярний аудит IT-інфраструктури, впровадження стандартів безпечного доступу до інформаційних ресурсів, шифрування даних, використання багатофакторної аутентифікації та системи моніторингу кіберзагроз. Це створює основу для запобігання несанкціонованому доступу до інформації, зменшення ризиків втрати критичних даних і забезпечення безперервності цифрових операцій.

Важливим елементом є побудова резервної інформаційної інфраструктури та використання мультиплатформних рішень, що дає змогу підтримувати стабільність технологічних процесів у разі відмови обладнання, збоїв у роботі програмного забезпечення або порушення ланцюгів взаємодії з цифровими сервісами. Застосування хмарних технологій, систем дублювання даних і географічно розподілених серверів забезпечує безперервність виробництва та доступність критично важливої інформації.

Окремої уваги потребує розроблення внутрішньої системи цифрового комплаєнсу, спрямованої на врегулювання процедур збирання, обробки, зберігання та використання даних відповідно до законодавчих норм і міжнародних стандартів. Це включає створення корпоративних політик роботи з інформацією, контроль виконання правил доступу до систем і регулярну оцінку відповідності внутрішніх процесів вимогам цифрової безпеки.

Ключову роль відіграє розвиток цифрових компетентностей персоналу, що забезпечує ефективне використання технологій та знижує ризики, пов’язані з людським фактором. Підвищення кваліфікації працівників, впровадження програм цифрової грамотності, участь у тренінгах і професійних сертифікаційних програмах сприяють формуванню культури відповідального використання цифрових ресурсів і розвитку проактивної поведінки щодо управління ризиками.

Суттєвим напрямом є впровадження систем проактивного ризик-менеджменту, що базуються на прогнозній аналітиці, цифровому аудиті, індикаторах раннього попередження та безперервному моніторингу ключових процесів. Використання інтелектуальних аналітичних інструментів дозволяє завчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати ймовірність їх реалізації та оперативно коригувати стратегію управління.

Важливим аспектом забезпечення цифрової стійкості є партнерська взаємодія з IT-провайдерами, фінансовими установами та консалтинговими структурами, що сприяє обміну експертизою, доступу до інноваційних рішень, отриманню консультаційної підтримки та оптимізації витрат на цифрові системи.

Завершальним компонентом виступає стратегічне планування цифрових інвестицій, яке має враховувати життєвий цикл технологій, економічну доцільність їх впровадження та оцінку ефективності (ROI) інноваційних рішень у контексті довгострокових цілей підприємства. Раціональне інвестування забезпечує баланс між рівнем цифрової зрілості, фінансовими можливостями та очікуваними результатами трансформації.

Комплексність зазначених заходів дозволяє сформувати стійку цифрову інфраструктуру, підвищити надійність управлінських рішень та забезпечити адаптивність аграрного підприємства до динамічних технологічних змін. У результаті формується ефективна цифрова екосистема, здатна підтримувати конкурентоспроможність бізнесу, зменшувати ризики функціонування та забезпечувати стратегічну стабільність на ринку.

Список використаних джерел

1. Sargani G. R., Wang B., Leghari S. J., Ruan J. Is digital transformation the key to agricultural strength? A novel approach to productivity and supply chain resilience. *Smart Agricultural Technology*, 2025, vol. 10, art. 100838. DOI: https://doi.org/10.1016/j.atech.2025.100838.

2. Choruma D. J., Dirwai T. L., Mutenje M. J., Mustafa M., Chimonyo V. G. P., Jacobs-Mata I., Mabhaudhi T. Digitalisation in agriculture: A scoping review of technologies in practice, challenges, and opportunities for smallholder farmers in sub-Saharan Africa. *Journal of Agriculture and Food Research*, 2024, vol. 18, art. 101286. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jafr.2024.101286.

3. Wang W., Li Z., Meng Q. Digital Transformation Drivers, Technologies, and Pathways in Agricultural Product Supply Chains: A Comprehensive Literature Review. *Applied Sciences*, 2025, vol. 15, no. 19, art. 10487. DOI: https://doi.org/10.3390/app151910487.

4. Балан О. С., Тютюнник С. В., Лега О. В., Тютюнник Ю. М., Салига О. С. Цифровізація і трансакційні витрати: вплив трансформації бізнес-процесів на собівартість продукції та конкурентоспроможність. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2025, № 18. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15459493.

5. Канцедал Н. А., Лега О. В., Морозов Є. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*, 2025, № 199, pp. 45–51. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51

ГАПОНЮК АЛІНА, САТАНОВСЬКА ВІКТОРІЯ, здобувачі вищої освіти,
ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА, д.е.н, доцент,
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні умови господарювання вітчизняних аграрних підприємств характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, ризиків і трансформаційних викликів, зумовлених воєнним станом, дестабілізацією ринків збуту, зміною логістичних маршрутів і коливаннями цінової кон'юнктури. За таких умов ефективне управління маркетинговою діяльністю набуває стратегічного значення, адже саме маркетинг стає ключовим інструментом адаптації, підтримання конкурентоспроможності та забезпечення стійкості бізнесу.

Науковці розглядають маркетингову діяльність як комплексну система управління ринковою поведінкою підприємства, що охоплює дослідження ринку, формування попиту, управління асортиментом, ціноутворення, комунікації та збут [1; 4]. Теоретичною основою сучасного маркетингового менеджменту є концепція маркетингу партнерських відносин та стратегічного маркетингу, які передбачають орієнтацію не лише на короткостроковий прибуток, а й на довгострокову взаємодію зі споживачами, постачальниками та суспільством.

В умовах воєнного стану теоретичні принципи маркетингу трансформуються з урахуванням кризових факторів: обмеження ресурсів, зниження купівельної спроможності, підвищення ролі цифрових комунікацій і необхідності швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Маркетингове управління має спиратися на гнучкість, аналітичність і стратегічне бачення.

Водночас, практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств, полягають у наступному [2; 3]:

- маркетингові дослідження та моніторинг ринку. В умовах воєнного стану необхідно постійно відстежувати зміни в попиті, цінах, поведінці споживачів, а також географічні зсуви ринків збуту. Значення набуває використання цифрової аналітики, супутникового моніторингу виробничих і логістичних процесів, а також аналізу ризиків і трендів міжнародних ринків аграрної продукції;
- формування антикризової маркетингової стратегії. Основними напрямами стають: диверсифікація ринків збуту (орієнтація на внутрішній ринок, країни ЄС, Близького Сходу, Азії), розширення продуктового портфеля (переробка, фасування, органічна продукція), активізація брендингу української агропродукції. Важливим інструментом виступає антикризовий маркетинг, що поєднує елементи стратегічного, цифрового та соціально відповідального маркетингу;

- цифровізація маркетингової діяльності. Через обмеження традиційних каналів комунікації аграрні підприємства активно переходять на цифрові платформи – онлайн-маркетплейси, соціальні мережі, системи електронної комерції. Використання інструментів digital-маркетингу (таргетована реклама, SEO, контент-маркетинг, CRM-системи) дозволяє налагодити прямий контакт із клієнтами та підвищити лояльність споживачів навіть за умов скорочення фізичних продажів;

- управління маркетинговими комунікаціями. В умовах війни надзвичайно важливими стають довіра, репутація та соціальна відповідальність бізнесу. Маркетингові повідомлення повинні мати етичний, патріотичний та підтримувальний характер. Соціальний маркетинг допомагає формувати позитивний імідж підприємства, демонструючи його внесок у підтримку громади, захисників чи продовольчу безпеку держави [1];

- оптимізація збутової політики та логістики. Війна спричинила руйнування логістичних ланцюгів, тому підприємства змушені шукати альтернативні маршрути, співпрацювати з логістичними хабами ЄС, розвивати локальні мережі поставок. Ефективний маркетинговий менеджмент у цій сфері передбачає синхронізацію збуту, транспортування та комунікацій із партнерами;

- формування цінової політики в умовах волатильності ринку. Аграрні підприємства мають адаптувати ціни до змін собівартості, валютних коливань і транспортних витрат. У цьому контексті актуальними стають інструменти динамічного ціноутворення, контрактних цін і форвардних угод [5].

Управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств у період воєнного стану потребує поєднання теоретичних засад стратегічного маркетингу з практичними антикризовими рішеннями, що ґрунтуються на гнучкості, цифрових технологіях та соціальній відповідальності. Ключовими факторами результативності є швидка адаптація до змін ринкового середовища; орієнтація на потреби споживачів і партнерів; диверсифікація збуту; ефективна комунікаційна політика; побудова довгострокових відносин на основі довіри.

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю стає не лише інструментом просування продукції, а й системою стратегічного управління розвитком аграрного бізнесу в умовах кризових трансформацій.

Список використаних джерел

1. Вараксіна О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020.

2. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Носенко В.О., Хрипко А.А., Катрич Д.А. Імплементація ESG-принципів у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. № 3. С. 171-176. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/ujae_2023_r03_a25.pdf.

3. Помаз О.М., Воронько-Невіднича Т.В., Дереза В.В., Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics.* 2020. № 23. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/

4. Ядуха С., Яблонський Т., Крук С., Кучанська Т. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330 (3). С. 284-290. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-43
5. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. 38, pp. 253-265. URL: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85135516741&partnerID=40&md5=605f0748495345fa2a8928a36007f613.

ГІРЖЕВА О.М., д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

РОЗВИТОК ДІЛОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ділове адміністрування є професійним здійсненням управлінської діяльності через систему організаційних інструментів, компетенцій і підрозділів з використанням методів менеджменту від стратегічного до тактичного. Під діловим адмініструванням розуміють таку організацію системи органів управління із їх ієрархією на рівні компанії, за допомогою якої відповідальність за виконання рішень спускається зверху донизу [1].

Ділове адміністрування підприємства зазнає серйозних змін в часи розвитку цифрової економіки. Цифровізація економіки - це час новітніх бізнес-процесів.

Цифровізація економічних процесів суттєво впливає на ведення бізнесу, формує новий тип організацій, які проходять повну перебудову своїх бізнес-процесів. Весь комплекс ділового адміністрування підприємства зазнає серйозних змін, що стосуються методів управління, технологій, продуктів, що впроваджуються, тощо. Цифровізація економіки в сучасних умовах господарювання призводить до трансформації процесів ділового адміністрування, оскільки цифрові технології розвиваються з величезною швидкістю, змінюючи способи, методи управління бізнесом та умови його функціонування. Цифрові інструменти вбудовуються у діяльність підприємства, повністю трансформуючи її бізнес-процеси.

Однією з особливостей бізнес-моделі в умовах цифровізації є висока орієнтованість на клієнта. Розвиток цифрової економіки та трансформаційні процеси, що відбуваються в бізнес-адмініструванні загострюють необхідність застосування у практиці діяльності підприємства клієнтоорієнтованого підходу у їхній діяльності.

Створення умов для реалізації у діловому адмініструванні підприємства клієнтоорієнтованого підходу стає можливим завдяки формуванню принципово нових бізнес-моделі ведення бізнесу. Такі бізнес-моделі формуються на підставі потенціалу використання цифрових технологій у бізнес-процесах підрозділів організацій під вплив цифрової трансформації економіки.

Сформувати інструменти реалізації клієнтоорієнтованого підходу можна за рахунок використання CRM. Ці системи дозволяють автоматизувати та стандартизувати взаємовідносини зі споживачами і всіма клієнтами. Завдяки вбудовуванню CRM в IT-архітектуру організацій можна досягти чіткого розуміння проблем споживачів і клієнтів з урахуванням різних бізнес процесів підприємства.

Також, до одного з основних напрямів розвитку ділового адміністрування за умов цифрової трансформації є колаборації. По суті йдеться про створення екосистем інноваційного характеру. Ці екосистеми розглядаються як механізми співпраці акторів ринку, які об'єднують усі свої розробки та пропозиції в

умовах клієнто- та проектно-орієнтованості з метою встановлення стійких зв'язків та отримання ключових унікальних переваг на ринку. Створені інноваційні екосистеми включають підприємства, технопарки, фонди фінансового чи венчурного характеру, інжинірингові структури та інші територіальні та галузеві структури. Діяльність даної екосистеми націлена на генерацію нових проектів, на розробку пропозицій щодо підвищення екологічної безпеки та ресурсозбереження.

Досить яскраво вираженою тенденцією у діловому адмініструванні підприємства у сучасних умовах є орієнтація діяльності всіх структурних підрозділів підприємства на ринкові потреби, тобто поведінковий маркетинг. Поведінковий маркетинг проявляється, як діяльність із управління поведінкою індивідів виходячи з принципів маркетингу. Процес управління поведінкою індивідів відбувається за її взаємодії з цим підприємством.

Цифровізація економіки зачіпає також напрями змін у управлінні співробітниками, їх розвитком з урахуванням особливої цифрової культури та мислення. Змінюються як зміст HR-процесів, так і вимоги до HR-фахівців. В умовах цифрової трансформації провідна роль, що полягає у залученні співробітників до процесів цифрових змін підприємства лежить на HR спеціалістів. Ці фахівці повинні мати проактивність і готовність використовувати IT-ресурси, здатні забезпечити безперервність управління ефективністю, а також зворотний зв’язок у режимі реального часу.

Такий напрямок ділового адміністрування підприємства, як управління людськими ресурсами зазнає серйозних змін комунікаційного характеру. Залучення персоналу до процесів цифровізації стає можливим за рахунок внутрішньої співпраці, використання цифрових та соціальних каналів у ході роботи співробітників, активне використання соціальних мереж, мобільних додатків.

Підводячи підсумки, можна зазначити, що серед найважливіших напрямів розвитку ділового адміністрування підприємства під впливом цифровізації економіки можна виділити: клієнтоорієнтованість, створення та розвиток платформ для взаємодії з партнерами через формування екосистем у бізнес-середовищі, поведінковий маркетинг, побудова системи безперервних поліпшень та розвитку, нові підходи залучення та розвитку співробітників на основі цифрової культури.

Список використаних джерел:

1. Ділове адміністрування: навч.-метод. посіб. / Н.І. Шиян. – Харків: ХНАУ, 2021.–187 с.

ГЛАЗУНОВА АННА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ БРЕНДА ЗАСОБАМИ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах, коли трансформаційні процеси в економічному середовищі значно прискорюються під впливом цифрових технологій, важливим стає питання того, як саме комунікаційні підходи впливають на сприйняття бренда та його значущість для аудиторії. Оскільки цифрова взаємодія дедалі активніше витісняє традиційні канали інформування, очевидною є необхідність перегляду підходів до формування унікальних характеристик бренда, що здатні резонувати зі змінами у поведінці споживача.

Як засвідчують дослідження [1-3], тенденції розвитку маркетингу в цифровій площині визначаються насамперед швидкістю впровадження інноваційних рішень у сфері взаємодії із цільовими аудиторіями, що, у свою чергу, потребує активного перегляду ролі комунікації як багатовекторного механізму впливу. З огляду на це, виникає потреба у системному дослідженні тих характеристик, які формуються у свідомості споживача не стільки через безпосередній контакт із продуктом, скільки через смислові повідомлення, які він отримує в цифровому просторі.

Зауважимо, що комунікація, яка має ознаки діалогу, а не монологу, у цифровому середовищі реалізується через персоналізовані повідомлення, інтерактивний контент та зворотній зв’язок, що дозволяє не лише інформувати, а й залучати до формування спільних ціннісних уявлень про бренд. Саме в таких умовах відбувається поступове формування значущості бренда, яка не обмежується функціональними характеристиками, а навпаки - проникає у соціально-психологічну площину сприйняття.

Варто підкреслити, що ефективність таких комунікацій визначається не обсягом поширеної інформації, а її релевантністю для конкретного реципієнта, що зумовлює потребу у точному налаштуванні змісту повідомлення відповідно до очікувань і уявлень користувача. Зважаючи на це, бренди, які демонструють відкритість до взаємодії та послідовність у своїх висловлюваннях, здобувають перевагу у цифровій взаємодії, оскільки формують довіру, що згодом трансформується у сталість вибору з боку споживача.

Додатковим чинником, що актуалізує значення комунікації, є зростаюча кількість інформаційних сигналів, що щоденно впливають на аудиторію, й водночас призводять до фрагментації уваги, внаслідок чого лише ті повідомлення, які вирізняються автентичністю, мають шанс бути сприйнятими. Таким чином, цифрове середовище створює умови, у яких бренд перестає бути лише візуальним образом і починає виконувати роль культурного коду, що передається через емоційно забарвлені повідомлення, відгуки, контент у соціальних мережах, а також індивідуалізовані взаємодії.

На цьому етапі важливо зауважити, що, відповідно до досліджень *[2]*, комунікація в умовах цифровізації стає не просто каналом передачі повідомлень, а основою побудови управлінської системи бренда, що реалізується через послідовне поєднання візуальної, текстової та звукової інформації в єдиний смисловий простір. Це означає, що бренд живе не в окремих акціях чи кампаніях, а в постійній присутності у свідомості споживача, яка підтримується через регулярну, емоційно впливову та логічно пов'язану комунікацію.

Доцільно також звернути увагу на те, що цифрове середовище забезпечує можливість для двосторонньої взаємодії, у межах якої бренд не лише транслює повідомлення, а й активно аналізує реакцію аудиторії. Таким чином, виникає не просто контакт, а комунікативна модель співтворення, у якій значущість бренда формується спільно - через коментарі, обговорення, соціальні оцінки та взаємодію у реальному часі.

У цьому контексті можна стверджувати, що цінність бренда вже не визначається виняткова його ринковими характеристиками чи естетичним сприйняттям, а формується внаслідок щоденного досвіду цифрової комунікації, де кожен дотик до бренда є мікроподією, яка або посилює лояльність, або її нівелює. Саме тому надзвичайно важливим стає контроль за узгодженістю змістів, які поширює бренд у різних цифрових каналах, оскільки будь-яка несумісність або суперечність може спричинити когнітивний дисонанс, що послаблює довіру.

З огляду на викладене, логічним є висновок про те, що формування значущості бренда у цифрову епоху є не стільки результатом механічного застосування технологій, скільки наслідком послідовної, змістовно насиченої та соціально-орієнтованої комунікації. Бренд, який послідовно передає узгоджені смисли у цифровому просторі, де кожне повідомлення логічно пов'язане з попередніми, має вищу ймовірність бути впізнаним, збереженим у пам'яті та сприйнятим як значуща ознака вибору для споживача.

Список використаних джерел:

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Trends of marketing development in the condition of digital economy. *Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies: International scientific conference (January 22-23, 2021. Kielce, Poland).* Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. P. 150-154. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-31

2.Zaika S.O., Kuskova S.V., Gridin O.V. Communications as an effective management instrument. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2019. Вип. 206. С. 201-213.

3.Завідна Л.Д., Миколайчук І.П. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Вип. 85 (6). С. 155-166.

ГНІТЕЦЬКИЙ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗЕЛІНСЬКА АНТОНІНА,**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Поліський національний університет, м. Житомир

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Цифровізація є ключовим чинником розвитку економіки України та трансформації управлінських процесів на підприємствах. У сучасних умовах цифрова трансформація менеджменту стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й запорукою конкурентоспроможності бізнесу. Актуальність теми зумовлена тим, що інтеграція цифрових технологій змінює підходи до планування, контролю, комунікації, прийняття рішень і взаємодії з клієнтами. Метою роботи є аналіз можливостей і ризиків упровадження цифрових технологій у систему менеджменту підприємства, а також окреслення напрямів підвищення ефективності цифрового управління в українських реаліях.

Інтеграція цифрових технологій у менеджмент означає впровадження інструментів автоматизації, аналітики даних, штучного інтелекту, CRM-систем, платформ комунікації та управління знаннями у щоденну діяльність організації. Як зазначає І. Кухта у праці *«Цифрова трансформація систем менеджменту: виклики та можливості для бізнесу»* (2025), цифровізація створює нову управлінську парадигму, де головну роль відіграють інформаційні потоки та швидкість прийняття рішень [1, с. 118].

Серед ключових можливостей інтеграції цифрових технологій у менеджмент можна виділити кілька напрямів.

По-перше, цифрові системи управління ресурсами (ERP, HRM, CRM) забезпечують автоматизацію процесів і зниження операційних витрат. Як зазначається у звіті Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) *«Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine»* (2024), цифровізація бізнес-процесів є одним із ключових факторів підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств, проте значна частина малого й середнього бізнесу досі перебуває на початковому етапі впровадження цифрових рішень [2].

По-друге, цифрові інструменти аналітики (Business Intelligence, Power BI, Google Data Studio) сприяють розвитку аналітичного менеджменту, дозволяючи керівникам працювати на основі даних (data-driven management). Це забезпечує точніше прогнозування ринку, оптимізацію фінансових потоків і підвищення продуктивності.

По-третє, цифрові платформи для комунікації та спільної роботи (Microsoft Teams, Bitrix24, Asana) створюють єдиний інформаційний простір, що підвищує залученість персоналу й ефективність командної взаємодії.

Водночас цифровізація менеджменту не позбавлена ризиків. Як зазначає І. М. Писаревський у монографії *«Цифровізація економіки України: виклики та перспективи розвитку»* (2023), трансформаційні процеси супроводжуються

низкою проблем - зокрема, низьким рівнем цифрової компетентності управлінського персоналу, відсутністю ефективної системи захисту даних та складністю інтеграції нових технологій у традиційні управлінські структури [3, с. 112]. Учений підкреслює, що без формування цифрової культури управління та розвитку компетенцій персоналу ризики цифровізації можуть переважати її потенційні переваги.

Серед типових ризиків:

- технологічні, пов'язані з кіберзагрозами, збоями систем, залежністю від постачальників програмного забезпечення;
- організаційні, зумовлені опором змінам, відсутністю стратегії цифрової трансформації або невідповідністю організаційної структури новим процесам;
- економічні, пов'язані з високою вартістю впровадження та потребою постійного оновлення програмних рішень;
- соціальні, що виявляються у зростанні напруження серед працівників, страху перед заміщенням роботи автоматизованими системами.

Успішний приклад цифрової інтеграції демонструє компанія «Нова пошта», яка системно впроваджує технології big data, штучного інтелекту, автоматизованої обробки вантажів і цифрового управління персоналом. За офіційними даними компанії, у 2023-2024 рр. впровадження інтегрованої IT-платформи дозволило оптимізувати логістичні процеси, скоротити час доставки та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Компанія активно застосовує ERP-систему SAP, автоматичну сортувальну техніку, системи моніторингу в реальному часі, а також цифрові сервіси для клієнтів (мобільний застосунок, чат-бот, онлайн-трекинг).

З метою узагальнення впливу цифрових технологій на менеджмент підприємства «Нова пошта» представлено аналітичні результати (табл. 1), які демонструють вплив цифрових технологій на ефективність управління компанії.

Таблиця 1 - **Вплив цифрових технологій на ефективність управління компанії «Нова пошта» (на основі аналітики 2022–2024 рр.)**

Показник	До цифровізації	Після цифровізації	Зміна, %
Операційна ефективність	100 % (базовий рівень)	125 %	+25
Швидкість прийняття рішень	70 %	90 %	+20
Рівень залученості персоналу	60 %	78 %	+18
Витрати на адміністративні процеси	100 %	82 %	–18
Задоволеність клієнтів	75 %	92 %	+17

Як видно з таблиці, цифрова трансформація дала змогу суттєво підвищити операційну ефективність, скоротити час логістичних процесів і збільшити залученість персоналу у цифрові сервіси компанії. Це свідчить, що грамотна інтеграція технологій у систему менеджменту може забезпечити не лише оптимізацію процесів, а й формування інноваційної корпоративної культури, де персонал виступає активним учасником цифрових змін.

Водночас для компанії зберігаються певні ризики цифрової залежності - зокрема, потреба в постійному оновленні IT-інфраструктури, кіберзахисті

клієнтських даних і навчанні персоналу цифровим компетенціям. Саме тому стратегічний підхід до цифровізації має враховувати баланс між технологічними можливостями та управлінською гнучкістю.

Підсумовуючи, можемо сказати, що цифрова інтеграція у менеджмент підприємства є потужним каталізатором розвитку бізнесу. Вона відкриває нові можливості для оптимізації процесів, підвищення гнучкості управлінських структур та прозорості комунікацій. Проте цифровізація вимагає стратегічного підходу: узгодження технологічних рішень зі стратегією підприємства, розвитку цифрової культури та системного управління ризиками. Успіх інтеграції визначається не стільки наявністю інновацій, скільки здатністю організації ефективно їх використовувати.

Таким чином, управління в умовах цифровізації - це не лише модернізація технічної бази, а передусім трансформація мислення менеджерів, формування цифрових компетенцій і нових принципів корпоративної взаємодії.

Список використаної літератури

1. Кухта І.В. Цифрова трансформація систем менеджменту: виклики та можливості для бізнесу. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 3. С. 115-118.
2. OECD. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. - Paris: OECD Publishing, 2024. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html
3. Писаревський, І. М. *Цифровізація економіки України: виклики та перспективи розвитку*. - Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. - 198 с.

ГОНЧАРУК В. Г., здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СУХОРУКОВА АННА**, к. н. з держ. упр., доцент,
Миколаївського національного аграрного університету, Миколаїв

ЛІДЕРСТВО МЕНЕДЖЕРА У ВПРОВАДЖЕННІ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ

У сучасних умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку ринкових відносин здатність підприємств упроваджувати маркетингові інновації стає одним із ключових чинників їхнього успіху. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє лідерство менеджера, адже саме від його бачення, компетентності та вміння мотивувати команду залежить ефективність реалізації нових підходів. Менеджер-лідер не лише формує стратегічні орієнтири, а й створює сприятливе середовище для творчого пошуку, ініціативності та адаптації інновацій до потреб споживачів.

Лідерство менеджера відіграє ключову роль у впровадженні маркетингових інновацій. Управлінські та особистісні якості лідера впливають на здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати нові підходи до просування продукції та формувати конкурентні переваги. Ефективне лідерство сприяє розвитку інноваційної культури, підвищенню мотивації персоналу та підвищенню результативності маркетингових стратегій.

Маркетинг інновацій можна розглядати як діяльність, спрямовану на пошук нових напрямів розвитку, створення абсолютно нових товарів та впровадження інновацій у вже існуючі продукти [4]. З практичної точки зору, маркетинг інновацій передбачає виробництво та збут інноваційної продукції з метою задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності товарів. Це передбачає проведення маркетингових досліджень, які допомагають визначити, які продукти потребують удосконалення або розробки з початку.На основі результатів таких досліджень розробляються нові інновації та організовується їхнє просування на ринок [1].

Будь-яка інновація матиме практичну цінність лише тоді, коли вона сприятиме ефективнішій роботі команди чи підрозділу та буде сприйматися іншими як крок уперед. Тому керівникам проєктів і команд важливо приділяти особливу увагу розвитку соціальної ідентифікації. Зокрема, результати досліджень свідчать, що ключовими чинниками цього процесу є лідерство, засноване на ідентичності, та стиль «лідера-учасника взаємодії». Саме ці аспекти значною мірою визначають рівень згуртованості й належності працівників до колективу. Отже, якість взаємодії між лідером і командою безпосередньо впливає на формування соціальної ідентифікації. Керівники, які вибудовують конструктивні стосунки зі своїми співробітниками, сприяють зростанню відчуття єдності та спільної відповідальності в колективі. [2]

Формування культури інновацій потребує комплексного підходу та поступової трансформації. Необхідно розробити чітку стратегію, що визначає пріоритети: створення нових продуктів, вдосконалення існуючих або оптимізація процесів, а також конкретні цілі та ресурси для їх реалізації.

Працівників слід стимулювати до генерації ідей, підтримувати міжфункціональну взаємодію та забезпечувати психологічну безпеку, де помилки сприймаються як джерело навчання [5]. Менеджери мають демонструвати зацікавленість у ініціативах команди, мінімізувати бюрократичні перепони та публічно відзначати досягнення, що сприяє активному впровадженню інновацій і зміцнює інноваційну культуру організації. [3]

Лідерство менеджера є ключовим для успішного впровадження маркетингових інновацій. Компетентний керівник стимулює ініціативність працівників, створює сприятливе середовище для креативності та забезпечує ефективну реалізацію нових рішень. Важливе значення має розвиток командної ідентифікації, підтримка психологічної безпеки та зменшення бюрократії. Ефективне лідерство підвищує результативність інновацій, зміцнює конкурентоспроможність і сприяє сталому розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pdf
2. Лідерство та менеджмент впровадження інновацій у забезпеченні цифрових трансформацій. URL: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1483/1493
3. Poltorak A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Moroz T., Sharin O. ь Development of an integrated Approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. Eastern-European of Enterprise Technologies, 2022, 1 (13-115). P. 103-112.
4. Бобровська Н. В., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Трансформаційні процеси бізнес-середовища в контексті європейської інтеграції України. Modern Economics. Електронне наукове видання з економічних наук. №34. Вересень 2022. Миколаївський національний аграрний університет, 2022. С.13-20.
5. Щербаков О. Л., Курепін В. М. Регулювання режиму праці та відпочинку працівників аграрної галузі. Проблеми та перспективи розвитку охорони праці: збірник наук. праць V Всеукраїнської науково–практичної конференції викладачів та фахівців–практиків та XV Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів (м. Львів. 15 травня 2025 р.). Львів : ЛДУБЖД, 2025. С. 132-135.

HORBASHEVSKA MARYNA, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Finance
MATSUKA VIKTORIIA, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and finance
Mariupol State University, Kyiv

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT FUNCTIONS UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES

The current stage of development of the world economy is characterized by rapid digital transformation, which fundamentally changes approaches to business organization and management. Digital technologies are becoming not just an auxiliary tool, but a key factor in the formation of competitive advantages of companies. In these conditions, management functions undergo significant changes, acquiring new content and forms of implementation.

The relevance of the research lies in the need for a deep analysis of transformational processes in the management system that ensure flexibility, innovation, and business efficiency.

The purpose of the study is to identify the specifics of the transformation of the main management functions under the influence of digital technologies and to identify the key challenges and prospects facing modern organizations.

The classical approach to management involves the implementation of four main functions: planning, organization, motivation and control. However, digitalization has necessitated a rethinking of these functions. If earlier management decisions were largely based on the manager's experience and retrospective analysis, now they are formed on the basis of large data sets (Big Data), artificial intelligence, cloud services, blockchain technologies and digital platforms [1;2].

These innovations create conditions for dynamic business development, ensuring accurate forecasts, effective communications, and transparent processes.

Transformation of management functions:

1. Planning. Traditional planning methods are giving way to digital forecasting models that use big data analytics. Artificial intelligence tools allow you to generate different scenarios for the organization's development, assess risks, and predict market behavior. This makes planning more accurate and adaptive. An important trend is the virtualization of strategy sessions: management teams are increasingly using online platforms for collaboration [3].

2. Organization. Digital technologies contribute to the emergence of new organizational models. Companies are moving from rigid hierarchical structures to more flexible ones - Agile, Scrum, Kanban. Cloud services provide quick access to information and integration of business processes in real time. Work organization becomes geographically independent: remote teams, thanks to digital tools, function no less effectively than traditional office teams.

3. Motivation. The motivation system is being transformed under the influence of digital HR solutions. Automated platforms allow for continuous monitoring of employee performance, the formation of individual development and incentive programs. Gamification is becoming an important tool - the use of game mechanics

to increase staff engagement. In addition, the personalization of motivational strategies is based on HR analytics, which takes into account the individual needs of employees [4].

4. Control. Control in the context of digitalization is based on automated systems that track key performance indicators (KPIs) in real time. The use of blockchain technologies ensures transparency of transactions and reduces the risks of manipulation. At the same time, digital tools make it possible to carry out remote control, which is especially relevant for companies with a distributed structure [5].

The digitalization of management functions creates both new opportunities and certain risks. Among the challenges, it is worth highlighting the problem of cybersecurity, the ethical aspects of the use of personal data, the risk of digital inequality among employees, and the threat of losing the balance between technology and the human factor [6].

At the same time, the advantages are obvious: digital technologies provide high speed of decision-making, increase the efficiency of communications, optimize costs and form the basis for new business models. All this creates conditions for strengthening the competitiveness of organizations in the global market [7].

The transformation of management functions under the influence of digital technologies is an inevitable process that opens up new opportunities for business development. Planning becomes more analytical and flexible, organization is mobile and integrated, motivation is personalized, and control is automated and transparent.

However, the effectiveness of these changes depends on the ability of managers not only to implement digital tools, but also to combine them with social responsibility and human capital development. In the future, digitalization will become the basis of a new management paradigm, where technology and people interact in synergy to achieve sustainable development.

List of sources used:

1. Kobushko Ya.V., Manzhola B.V. The role of digital transformation in optimizing organizational management. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*. 2023. No. 10. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-08

2. The Ministry of Digital Transformation of Ukraine launches the first state online platform on artificial intelligence. URL: https://www.if.gov.ua/news/ministerstvo-tsyfrovoi-transformatsii-ukrainy-zapuskaie-pershu-derzhavnu-onlain-platformu-zi-shtuchnoho-intelektu

3. Osokin M., Osokina A. Digital communications in the business management system. *Economy and society* . 2024. No. 64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4233

4. Guide to Digital Business Transformation. URL: https://biz.mk.ua/wp-content/uploads/2020/05/POSIBNYK_z_tsyfrovoi_transformatsii_biznesu_TsiPB_m_Mykolaiv.pdf

5. Digital business transformation: 5 trends for 2025. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrova-transformacziya-biznesu-5-tendenczij-2025-roku

6. Matsuka V., Horbashevska M. Digital technologies in economic management: European trends of development and implementation [2.5]. Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці=European experience in the use of digital technologies in the economy: кол. монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич та ін. Рига, Латвія: Baltija Publishing, 2025. С. 186–210. URL: http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9278

7. Matsuka V., Horbashevska M. International business strategies of digital transformation of the economy [3.2]. Теоретико-методичні засади використання цифрових технологій в Україні шляхом впровадження досвіду ЄС: кол. монографія / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп. Запоріжжя: Вид. ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 132-155. URL: http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8408

ГРАБ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МІГА ВОЛОДИМИРА**, доцент кафедри, к.е.н., доцент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Львів

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення кадрового забезпечення у загальній системі кадрової політики сучасного підприємства скерована на внутрішнє та зовнішнє середовище, що формують його реальні можливості для соціально-економічного розвитку.

Стабільність діяльності підприємства характеризується вмілим поєднанням фінансових та трудових ресурсів суб'єкта господарювання, підвищенням ефективності використання його ресурсного та кадрового потенціалу, а також синергетичним ефектом у функціонуванні конкретного підприємства. «оцінка діяльності персоналу на підприємстві» – це цілеспрямований процес ефективного управління, що спрямований на розвиток знань, умінь, навичок, а також здібностей особи, її кваліфікаційного та професійного рівня, ефективності праці та сприяння у її підвищенні, її ділових якостей [1].

Удосконалення кадрового забезпечення у загальній системі кадрової політики сучасного підприємства спрямована на процес виконання його цілей, місії та візії, що передбачені стратегією розвитку суб'єкта господарювання.

Таким чином, удосконалення кадрового забезпечення у загальній системі кадрової політики підприємства здійснюється на підставі інформаційної бази, що забезпечує його менеджерів необхідною інформацією про працівника, що не заборонена законодавством України, зокрема [2]:

- про освіту, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіту, стаж роботи, здобутки та недоліки у професійній сфері діяльності, а також про сімейний стан;
- про ефективність праці працівників підприємства шляхом матеріального та нематеріального стимулювання;
- про вдосконалення професійної майстерності працівників підприємства;
- про взаємозв'язок продуктивності праці працівників підприємства з моральним заохоченням та проявами професійної творчості й креативності.

Мета удосконалення кадрового забезпечення у загальній системі кадрової політики сучасного підприємства полягає у [3]:

- встановленні відповідності професійних задатків та навиків вимогам робочого місця та посади;
- встановленні ефективності при виконанні персоналом підприємства посадових обов'язків;
- впровадженні системи стимулювання праці, а також матеріальної та моральної мотивації;
- підвищення системи управлінського процесу на підприємстві;

- скерованість працівників підприємства до творчості та креативної праці, покращення кількісних і якісних результатів праці у процесі реалізації особистих та ділових якостей;

- наявність якісної інформаційної бази про якісний та кількісний склад персоналу;

- прийняття ефективних управлінських рішень щодо найм та забезпечення високопрофесійними працівниками, їх просування, переведення або підвищення по кар'єрній лінії.

Загалом, удосконалення кадрового забезпечення у загальній системі кадрової політики сучасного підприємства включає такі два види [4]:

- перший передбачає аналіз поточної діяльності працівників підприємства, при цьому особлива увага приділяється базовим результатам діяльності та професіоналізму працівника;

- другий – стратегічна діяльність підприємства, коли увага приділяється глобальним змінам кадрової політики, зокрема, щодо ротації, покращення трудових показників, ділових та професійних якостей персоналу, а також процесу щодо встановлення їх функціональних завдань на перспективу.

Отже, удосконалення кадрового забезпечення та діяльності персоналу на підприємстві в сучасних умовах розглядається як невід'ємний елемент управлінського процесу, зокрема, як:

- система атестація кадрів, що впроваджується на підприємстві з певною періодичністю у тій чи іншій модифікації;

- невід'ємний засіб щодо вивчення якісного та кількісного складу кадрового потенціалу підприємства;

- спосіб вивчення сильних та слабких сторін працівників;

- основа щодо удосконалення особистих трудових та професійних здібностей персоналу підприємства, а також підвищення їх кваліфікації.

Список використаних джерел:

1. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства : сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?n=1&y=2018

2. Галан О. Є. Оптимізація методики оцінки трудового потенціалу підприємства. *Електронне фахове видання «Економіка і суспільство»*. 2017. Вип. №9. С. 368-374. URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/63.pdf

3. Єременко А. Мотивуюча роль оцінки персоналу. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету*. Вінниця, 2013. Вип. 13. С. 287-288.

4. Живко З. Б. Сучасні імперативи формування та розвитку трудового потенціалу як основа кадрової безпеки. *Вісник Харківськогом національного університету. Сер. : Економіка і право*. 2015. Вип.1. С. 110-114.

ГРИСЮК ІГОР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Цифрова трансформація бізнес-процесів сьогодні є однією з ключових стратегічних задач для компаній у всьому світі. Вона передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що дозволяє підвищити ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність бізнесу [1]. Водночас цей процес супроводжується значними викликами, які потребують від менеджменту глибокого розуміння технологічних, організаційних та соціальних аспектів.

Основним завданням цифрової трансформації є оптимізація бізнес-процесів через автоматизацію, впровадження аналітичних систем, інтернету речей та хмарних технологій. Це дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів, покращити якість продукції та послуг, а також підвищити швидкість прийняття управлінських рішень [2]. Водночас впровадження цифрових інструментів потребує перебудови внутрішніх процесів, що часто викликає опір співробітників і потребує додаткових інвестицій у навчання та зміни корпоративної культури.

Менеджмент стикається з рядом викликів, пов’язаних із цифровою трансформацією. Одним із ключових є інтеграція нових технологій у вже існуючі процеси без порушення функціонування компанії. Це вимагає не лише технічних знань, а й здатності до стратегічного планування та управління змінами. Крім того, питання кібербезпеки та захисту даних стають критичними для підтримання довіри клієнтів та стабільності бізнесу [3].

Попри складнощі, цифрова трансформація відкриває значні перспективи для менеджменту. Використання аналітики великих даних дозволяє прогнозувати ринкові тенденції, оцінювати ефективність внутрішніх процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, цифровізація сприяє розвитку інноваційних бізнес-моделей, що можуть забезпечити компанії стійку конкурентну перевагу та адаптацію до швидко змінюваного ринкового середовища [4].

Аналіз практики провідних компаній свідчить, що успішна цифрова трансформація залежить від комплексного підходу, який поєднує технологічні, організаційні та культурні аспекти. Необхідно враховувати готовність співробітників до змін, рівень їхньої цифрової компетентності, а також здатність керівництва до стратегічного управління інноваційними проектами. Недооцінка цих факторів може призвести до часткового або повного провалу трансформаційних ініціатив [5].

Аналіз практики провідних компаній показує, що успішна цифрова трансформація залежить від інтегрованого підходу, який враховує технологічні,

організаційні та людські фактори. Наприклад, у виробничих підприємствах впровадження систем автоматизованого контролю дозволяє зменшити дефекти продукції та підвищити ефективність логістики, проте без підготовки персоналу та зміни корпоративної культури ці інструменти можуть залишитися неефективними. У сфері послуг аналітичні платформи для прогнозування попиту дозволяють оптимізувати ресурси і знизити витрати, проте недостатня кіберзахищеність може створити додаткові ризики для компанії [4].

Іншою важливою перспективою є розвиток гнучких бізнес-моделей. Цифровізація дає можливість компаніям швидко реагувати на зміни ринкових умов, адаптувати продукти та послуги до потреб клієнтів, а також інтегрувати інновації. Проте критичним фактором успіху є стратегічне управління трансформацією, що включає визначення пріоритетів, оцінку економічної доцільності та формування культури змін серед співробітників [5].

Таким чином, цифрова трансформація бізнес-процесів є одночасно викликом і можливістю для менеджменту. Вона вимагає від керівників стратегічного бачення, здатності адаптуватися до змін та впроваджувати інноваційні підходи. При успішній реалізації цифрових ініціатив компанії отримують підвищену ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність, що стає запорукою їхнього стійкого розвитку у сучасному економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : *Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.* 2021. С. 158-176. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf

2. Гринько П.Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ,* 2020. Вип. 3. С. 53–58.

3. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2019. Вип. 6. С. 106–107.

4. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

5. Шебаніна О. В., Бурковська А. І., Полторак А. С., Бурковська А. В., Сухорукова А. Л. Управління відходами у глобалізованому світі: виклики та перспективи. Система управління відходами в циркулярній економіці: фінансові, соціальні, екологічні та енергетичні детермінанти : монографія / за заг. ред. А. С. Росохатої, М. Г. Мінченко. Суми : *Сумський державний університет,* 2023. С. 74-83. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17053.

ГРІДІН ОЛЕКСАНДР, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СИСТЕМА KPI ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації економіки, посилення конкуренції та цифровізації бізнес-процесів проблема забезпечення ефективного управління трудовим потенціалом підприємства набуває особливої актуальності [1]. Людський капітал наразі розглядається не лише як надважливий ресурс, а як стратегічний актив, здатний забезпечити підприємству суттєві конкурентні переваги. У зв'язку із цим пошук дієвих механізмів оцінювання, контролю та стимулювання персоналу стає першочерговим завданням менеджменту.

Одним із найпоширеніших інструментів сучасного HR-менеджменту є система ключових показників ефективності (KPI), використання якого створює основу для підвищення прозорості та обґрунтованості управлінських рішень, формує справедливу систему мотивації, а також сприяє зростанню продуктивності праці, лояльності та залученості персоналу. Разом із тим, процес розробки та впровадження KPI супроводжується низкою проблем, а саме: складністю вибору релевантних показників, ризиком формалізації мотиваційної системи, опором з боку працівників, недостатнім рівнем HR-аналітики [2; 4]. Зазначене зумовлює необхідність наукового дослідження методичних підходів до формування системи KPI та їх адаптації до специфіки кожного підприємства.

Дослідження ролі системи KPI як інструменту підвищення ефективності управління трудовим потенціалом має як теоретичне, так і практичне значення. Теоретично воно дозволяє поглибити розуміння закономірностей формування системи мотивації та управління людським капіталом, а практично – розробити рекомендації щодо удосконалення HR-стратегії підприємств у сучасних умовах.

Ключові показники ефективності – це інструмент, що дозволяє кількісно оцінювати результативність діяльності підприємства, підрозділів та окремих працівників. У науковій літературі KPI іноді трактуються як вимірювані параметри, що відображають ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей організації [3-4]. В умовах глобалізації та цифровізації бізнесу KPI все частіше розглядаються не лише як засіб оцінки продуктивності, а й як механізм управління змінами, оптимізації процесів та розвитку людського капіталу [1]. Розробка KPI на основі стратегічних цілей підприємства забезпечує синхронізацію та збалансування інтересів керівництва та працівників, стимулюючи ефективну взаємодію на всіх рівнях.

Трудовий потенціал охоплює комплекс знань, професійних навичок, компетентностей та мотиваційних чинників працівників, які впливають на результативність діяльності організації. Існують різні підходи до його оцінки: від традиційних кількісних показників до якісних критеріїв, що враховують компетенції, професійну гнучкість і мотиваційний потенціал. Застосування KPI

у цьому контексті дозволяє не лише вимірювати індивідуальну ефективність, а також оцінювати внесок працівників у розвиток організації, виявляти резерви підвищення продуктивності та формувати об'єктивну систему мотивації. Інтеграція KPI з аналізом трудового потенціалу забезпечує цілеспрямовану роботу HR-відділу та керівництва щодо розвитку компетенцій персоналу [3; 5].

Наукові дослідження підтверджують, що правильно побудована система KPI сприяє підвищенню залученості працівників, зменшенню конфліктності у колективі та стимулює розвиток професійних компетенцій. Водночас невдале застосування KPI може призводити до формалізації оцінки, демотивації та зниження продуктивності. Вибір конкретних KPI залежить від стратегічних цілей підприємства та специфіки трудового потенціалу. Основні критерії відбору включають релевантність до завдань організації, можливість кількісного вимірювання, доступність даних та вплив на мотивацію працівників. Крім того, KPI повинні враховувати рівень компетенцій працівників, характер виконуваних функцій та специфіку робочого процесу [5].

У провідних зарубіжних компаніях накопичений багаторічний досвід застосування системи KPI. Наприклад, корпорації США та Західної Європи активно використовують KPI для оцінки індивідуальної та командної ефективності, узгоджуючи показники з довгостроковими стратегічними цілями. Зарубіжна практика демонструє, що KPI дозволяють не лише контролювати результати роботи, але й стимулювати професійний розвиток працівників, підвищувати залученість та мотивацію. Вітчизняний досвід застосування KPI перебуває на стадії активного розвитку. Багато українських підприємств стикаються із проблемами вибору релевантних показників, недостатнім рівнем аналітичної підтримки та низьким рівнем обізнаності персоналу щодо цілей KPI. Крім того, частою проблемою також є формалізація оцінки [3-5].

Система KPI є універсальним інструментом, проте ефективність її застосування залежить від категорії працівників та специфіки виконуваних ними функцій. Для управлінського персоналу KPI часто зосереджуються на досягненні стратегічних цілей, фінансових показниках та ефективності ухвалення рішень. У той час як для виробничого персоналу важливі показники продуктивності, якості виконання робіт і дотримання технологічних стандартів.

Сучасний розвиток інформаційних технологій відкриває нові можливості для управління трудовим потенціалом через системи KPI. Використання цифрових платформ та HR-аналітики дозволяє автоматизувати збір та обробку даних, аналізувати продуктивність персоналу у реальному часі та прогнозувати результати діяльності, що не лише підвищує точність оцінки, а й забезпечує оперативне реагування на відхилення від планових показників. Інтеграція KPI з цифровими системами управління сприяє створенню динамічних моделей мотивації, які враховують індивідуальні особливості працівників та потреби підприємства. Такі рішення забезпечують прозорість процесу оцінювання та дозволяють більш ефективно планувати розвиток трудового потенціалу [2-3].

Удосконалення системи KPI має базуватися на адаптації показників до стратегічних цілей підприємства, розвитку аналітичних можливостей HR-

відділів та підвищенні мотиваційного ефекту. Серед перспективних напрямів виділяють: використання гнучких KPI, що адаптуються до змін ринку; застосування прогнозної аналітики для оцінки потенційної продуктивності; інтеграцію KPI з корпоративною культурою та системою управління знаннями. Реалізація вказаних напрямів дозволяє підвищити ефективність управління трудовим потенціалом, сформувати культуру орієнтації на результат та забезпечити успішний розвиток підприємства в сучасних умовах [2-3].

Висновки. Отже, система KPI є важливим інструментом управління трудовим потенціалом, що забезпечує вимірюваність, контроль і стимулювання результативності працівників. Впровадження KPI сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та формуванню прозорої системи мотивації. Водночас успішність застосування KPI залежить від методичного підходу до їх розробки, обґрунтованості відбору показників та інтеграції з іншими механізмами оцінки і стимулювання працівників. Відповідно, у процесі впровадження системи KPI доцільно дотримуватися наступних рекомендацій: забезпечити методично обґрунтований вибір KPI відповідно до стратегічних цілей і категорій працівників; раціонально поєднувати KPI з іншими інструментами мотивації та оцінки компетенцій для формування комплексної системи стимулювання; використовувати цифрові платформи та аналітичні інструменти для моніторингу, адаптації та прогнозування результатів KPI; регулярно переглядати та коригувати KPI з урахуванням змін у стратегії підприємства, розвитку персоналу та умов зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Грідін О.В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472
2. Грідін О.В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927/3850
3. Левченко Л.Я. Інтегральна оцінка трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 33-37. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-2-6 URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/apie_2021_r02_a06.pdf
4. Левченко Л.Я., Власенко Т.А. Методичний підхід до оцінювання рівня ефективності формування та використання трудового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 10-15. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-3-2
URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/apie_2021_r03_a02.pdf
5. Шура Н.О., Шахно А.Ю., Поліщук І.Г., Мамедова А.А. Оцінка соціально-трудового потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 18-24. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.20.18
URL: https://eapk.com.ua/en/article/download/diversifikatsiya-vikoristannya-trudovogo-potentsialu-silskikh-teritoriy

ГУЛИК ТЕТЯНА, к.е.н.,доцент кафедри ЕП
НАЛЬОТОВ АРТЕМ, здобувач вищої освіти,
Український державний університет науки і технологій

МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

В умовах загострення конкурентної боротьби та динамічних змін ринкового середовища ефективне управління асортиментною політикою є ключовим чинником забезпечення стійкості та прибутковості підприємства. Стратегічний менеджмент дозволяє сформувати довгострокові цілі та адаптувати товарну політику до змін попиту, технологій і поведінки споживачів.

Метою є обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного менеджменту асортиментної політики підприємства з урахуванням сучасних викликів конкурентного середовища.

У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано:

Основні проблеми в управлінні асортиментною політикою підприємств: нестабільність попиту, недостатня сегментація ринку, низький рівень інноваційності товарів.

У процесі дослідження було встановлено, що більшість підприємств стикаються з низкою системних проблем у сфері управління асортиментом:

Нестабільність попиту зумовлена як зовнішніми (економічна ситуація, сезонність, політичні коливання), так і внутрішніми факторами (обмежений маркетинг, відсутність адаптивної логістики). Через це підприємства часто не встигають оперативно реагувати на зміни потреб споживачів.

Недостатня сегментація ринку означає, що асортиментна політика орієнтована на "усередненого" споживача, без чіткого урахування різних груп клієнтів. Це призводить до перевиробництва одних товарів і дефіциту інших, а також втрати частини ринку.

Низький рівень інноваційності товарів свідчить про обмежене оновлення товарного портфеля, слабку інвестиційну активність у R&D, та орієнтацію лише на вже існуючі продукти. У результаті підприємство не може ефективно конкурувати з більш гнучкими й технологічними компаніями [1,2,3].

Розроблено рекомендації щодо формування адаптивної асортиментної стратегії з урахуванням життєвого циклу товарів та змін споживчих пріоритетів.

Для подолання зазначених проблем запропоновано модель адаптивної асортиментної стратегії, яка базується на таких принципах:

Урахування життєвого циклу товару (ЖЦТ). Визначено, що ефективне управління асортиментом має враховувати стадії ЖЦТ (виведення на ринок, зростання, зрілість, спад), оскільки кожна з них вимагає різної маркетингової, виробничої та збутової політики [1, 4].

Моніторинг змін споживчих пріоритетів через аналіз даних продажів,

опитування клієнтів, соціальні мережі та фокус-групи. Це дозволяє передбачати тенденції та готувати асортимент до потенційних змін.

Гнучкість у прийнятті рішень, зокрема, можливість оперативного виведення нових товарів, зміни упаковки, переформатування позиціювання. Також пропонується впровадити коротші цикли перегляду асортименту — наприклад, щоквартально, а не раз на рік.

3. Бажан обуло б запропоновувати впровадження цифрових інструментів (BI-систем, CRM-аналітики) [2] для моніторингу ефективності товарного портфеля

Ще одним важливим результатом стало формулювання практичних рішень для цифровізації управління асортиментом:

BI-системи (Business Intelligence) дозволяють проводити глибоку аналітику продажів, маржинальності, обіговості товарів та виявляти неефективні позиції в асортименті. Це створює основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо формування або скорочення товарного портфеля.

CRM-аналітика допомагає відслідковувати поведінку клієнтів, зокрема їхні вподобання, повторні покупки, реакцію на акційні пропозиції. Це дозволяє краще адаптувати асортимент до очікувань цільових сегментів.

Також рекомендовано інтегрувати ці інструменти з ERP-системами підприємства, щоб забезпечити єдиний інформаційний простір для управлінських рішень.

Впровадження цифрових рішень сприяє підвищенню прозорості процесів, скороченню часу реагування на зміни ринку та зростанню ефективності управління асортиментною політикою.

Таким чином, вище наведене забезпечує системне удосконалення стратегічного менеджменту асортиментної політики, дозволяючи підприємствам не лише адаптуватися до змін середовища, а й проактивно формувати власні конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Кітченко, Олена. *Стратегічні аспекти формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства*. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки), № 2 (2024), с.7–11.

2. Гулик Т.В., Кравець В.В. Сфера застосування моделі CAPM у аналізі методів оцінки ризиків. *Економіка та суспільство*. 2024. No 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-132

3. Булава, Максим. *Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства*. Журнал *Молодий вчений* № 10 (86), 2020.

4. Гулик Т. В., Найдовська А. О., Забігай В.В. Складові системи адаптації маркетингової стратегії. *Економіка та суспільство.* 2021. № 33. С. 178–181. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/864

ГУЛИК ТЕТЯНА, к.е.н.,доцент кафедри ЕП
ФЕДОРОВИЧ ВАЛЕРІЙ, здобувач вищої освіти,
Український державний університет науки і технологій

ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ТЕОРЕТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ СТИМУЛЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Ринок праці зазнає постійних трансформацій, що пов'язано з цифровізацією, новими форматами зайнятості, зміною ціннісних орієнтирів працівників. У цих умовах ефективне стимулювання персоналу є не просто інструментом утримання кадрів, а стратегічним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому зростає роль глибокого аналізу сучасних теоретичних підходів до стимулювання — не як абстрактної теорії, а як основи для реальних управлінських рішень.

Дослідити, систематизувати та критично переосмислити сучасні теоретичні моделі стимулювання персоналу з позиції їхньої ефективності в практиці управління підприємствами різного типу.

Завдання дослідження

- Визначити основні групи мотиваційних теорій і їхній вплив на управлінські рішення.
- Проаналізувати переваги та обмеження кожної моделі в умовах сучасного бізнес-середовища.
- Запропонувати критерії вибору моделі стимулювання з урахуванням специфіки організації.

У процесі дослідження було виокремлено три основні підходи до теоретичного обґрунтування стимулювання:

1. Моделі, орієнтовані на потреби працівника. Це класичні підходи (Маслоу, Герцберг, Альдерфер), які базуються на гіпотезі, що працівники прагнуть до задоволення певних базових і вищих потреб. Вони залишаються актуальними, але потребують адаптації до індивідуальних мотиваційних профілів.

2. Процесуальні моделі стимулювання. Теорії очікувань (Врум), справедливості (Адамс), цінності результату (Портер і Лоулер) акцентують увагу на тому, як працівники сприймають стимулювання: як справедливе, прогнозоване та відповідне вкладеним зусиллям. У сучасному управлінні ці моделі стають основою для створення прозорих систем KPI та бонусування.

3. Комплексні (інтегровані) моделі. Вони поєднують матеріальні й нематеріальні чинники (професійний розвиток, баланс між роботою й життям, залучення до прийняття рішень тощо). Сюди входять сучасні практики гейміфікації, ESG-мотивації, індивідуального брендінгу працівника. Вони особливо ефективні в умовах гнучких організаційних структур та творчих команд.

У роботі також наголошено, що ефективність теоретичних моделей зростає при поєднанні з аналітичними інструментами HRM**,** які дають змогу точно визначати потреби персоналу та адаптувати стимули в режимі реального часу.

Системне використання сучасних моделей стимулювання дозволяє підприємствам:

- формувати лояльні команди;
- знижувати плинність кадрів;
- підвищувати ефективність праці та залученість персоналу;
- будувати сталу HR-стратегію, що відповідає реаліям постіндустріальної економіки. [1,2,3].

Моделі стимулювання персоналу потребують переосмислення з урахуванням змін у трудових відносинах. Універсальні рішення більше не працюють — натомість зростає значення персоніфікованих, адаптивних стратегій мотивації. Теоретичні підходи залишаються цінним підґрунтям, але лише за умови гнучкого впровадження в конкретних управлінських контекстах.

Список використаних джерел:

1. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. *Особливості формування людського капіталу засобом його інтелектуалізації*. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. Випуск 3 (03). URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Amosov-O.YU.-GavkalovaN.L..pdf

2. Гулик Т.В., Кербікова А.С., Дрофа Є.А. *Управління людським капіталом: сутність та еволюція*. Глобальні і національні проблеми економіки. 2018. №22. URL: http://globalnational.in.ua/issue-22-2018/30-vipusk-22-kviten-2018-r/3919-gulik-t-v-kerbikova-a-s-drofa-e-aupravlinnya-lyudskim-kapitalom-sutnist-ta-evolyutsiya

3. Гулик Т.В., Бодня Д.А. *Використання клієнтського капіталу в управлінні підприємством за сучасних умов господарювання*. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. № 20 (2025). URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-20-04-09/2025-20-04-09

ДЕРЕВ'ЯНКО ДАНІІЛ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ

Інновації як явище охоплюють процеси оновлення, що відбуваються шляхом впровадження нових ідей, методів, рішень або технологій у межах певної сфери діяльності [3]. Вони передбачають не лише механічне відтворення технічних чи управлінських змін, а й створення умов для вдосконалення вже наявних підходів до організації праці, розподілу ресурсів та прийняття рішень. Згідно з науковими публікаціями [2-4], інновація - це вперше застосоване або вдосконалене рішення, яке змінює структуру діяльності в напрямі підвищення її ефективності або якості.

У контексті аграрного виробництва інновації мають вагоме значення, оскільки ця сфера характеризується залежністю від природних умов, сезонністю, потребою в технічному оновленні та зростаючим впливом цифрових технологій. Підходи до організації управління в агросекторі, що базуються на інноваціях, мають включати не лише запровадження нових засобів виробництва, а й перегляд способів координації дій, обміну інформацією, планування, контролю та прийняття рішень на різних рівнях управлінської структури [5].

З огляду на те, що аграрне виробництво тісно пов'язане з фізичним середовищем, впровадження інновацій у цій сфері передбачає системну зміну підходів до управління технологічними процесами, ресурсним забезпеченням та структурою взаємодії між суб'єктами виробництва. Зокрема, йдеться про поступову зміну уявлень про управлінську модель: від вертикального адміністрування - до форм співпраці, що базуються на оперативному обміні інформацією, аналітичному прогнозуванні та цифровому контролі.

Особливе місце в інноваційній трансформації аграрного виробництва посідає використання інформаційно-аналітичних систем, які дозволяють зменшити витрати часу на обробку даних, підвищити точність планування та оперативно виявляти відхилення в технологічному циклі. Такі системи, зазвичай, поєднують інструменти моніторингу, прогнозування врожайності, дистанційного зондування, а також управління технічними засобами з єдиного центру.

Разом із цифровими рішеннями до інноваційних підходів варто віднести і зміну принципів організації праці, яка передбачає більш раціональний розподіл функцій між працівниками, формування взаємодії між ланками управлінської структури на основі кооперації, взаємного узгодження цілей і розширення простору для ініціативи. За умови належного управлінського супроводу, такі зміни дають змогу підвищити якість виконання операцій на кожному етапі виробничого процесу.

Аналіз сучасних тенденцій у цій сфері дає підстави стверджувати, що впровадження інновацій в організацію управління аграрними господарствами спрямоване, насамперед, на зміну принципів координації діяльності. Відхід від надмірної зарегульованості, формалізму та узгодженості лише за ієрархічною схемою супроводжується розвитком горизонтальних зв'язків, що, в свою чергу, створює передумови для підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами.

Водночас, реалізація інновацій у сфері управління потребує врахування специфіки аграрної діяльності, зокрема сезонності робіт, залежності від погодних умов та необхідності довгострокового планування [1], що у свою чергу, вимагає створення моделі управління, яка дозволяє реагувати на зміни без порушення виробничого циклу. У цьому контексті важливо забезпечити не лише технічну, а й організаційну підготовку колективу до змін, оскільки впровадження нових рішень потребує відповідного рівня кваліфікації.

Поряд із цим, не слід залишати поза увагою соціальні наслідки інноваційних процесів, адже зміна умов праці, перебудова системи управління або впровадження нових підходів до розподілу обов'язків може впливати на ставлення працівників до виконання своїх завдань [4]. У зв'язку з цим, управлінські рішення щодо оновлення організаційної структури повинні бути поєднані з комунікацією, що забезпечує розуміння цілей змін і усвідомлення ролі кожного учасника виробничого процесу.

Сучасні інновації в управлінні аграрним виробництвом виходять за межі простого технічного оновлення та охоплюють глибші зміни в структурі організації, розподілі відповідальності, способах прийняття рішень і формуванні трудових взаємин. Ці зміни набувають особливої ваги в умовах нестабільності та необхідності забезпечення стабільного функціонування господарств, які є основою продовольчої безпеки країни.

У сучасних умовах організація управління в аграрному виробництві потребує підходів, які здатні забезпечити не лише координацію дій, а й формування середовища, в якому можливим стає поєднання технологічного оновлення з людським фактором. Для досягнення належного рівня керованості господарськими процесами необхідно виходити з того, що змінюються не тільки засоби виробництва, а й очікування щодо самого характеру управлінської діяльності.

Подальше осмислення ролі новітніх підходів має відбуватись з урахуванням того, що розвиток не може бути забезпечений без перегляду принципів взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу. Необхідність впровадження рішень, які враховують темп змін у сільському господарстві, ставить перед управлінцями завдання постійного оновлення своїх підходів до планування, оцінювання ситуацій і прийняття рішень у режимі реального часу.

Таким чином, управління в аграрній сфері набуває нових ознак, що зумовлює потребу у зміні не лише засобів дії, а й загального способу мислення в межах виробничих структур. Там, де раніше переважав контроль і пряме підпорядкування, нині важливою стає здатність організувати взаємодію, що

спирається на дані, передбачення та глибоке розуміння процесів, які перебувають у постійному розвитку. Саме ця зміна ставлення до управлінської діяльності в аграрному виробництві відкриває нові перспективи для її удосконалення.

Список використаних джерел:

1. Антощенкова В.В., Пересада М.О Роль інновацій у сільському господарстві. *Аграрні інновації*. 2023. Вип. 22. С. 175-179. https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.22.26
2. Заїка С.О. Конкурентоспроможність та передумови інноваційного розвитку сільськогосподарських товаровиробників. *Збірник тез доповідей Шостої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації».* Тернопіль: Видавництво ТНЕУ «Економічна думка». 2009. Ч. 1. С. 203-205.
3. Заїка С.О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. Вип. 11. С. 101-106.
4. Заїка С.О. Фактори формування інноваційного потенціалу підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2015. Том 20. Вип. 6. С. 94-97.
5. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155

ДМИТРУК ХРИСТИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ШЕКЕТА ЄВГЕНІЯ**, к.е.н., викладач вищої категорії, завідувач кафедри менеджменту,
ВСП "Івано-Франківський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування", м. Івано-Франківськ

СУЧАСНИЙ ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФРМАЦІЇ НА МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах розвитку суспільства ефективність діяльності підприємств, їх конкурентоспроможність і здатність пристосовуватися до глобальних змін зовнішнього середовища, більшою мірою залежить від цифровізації усіх ланок його фінансово-господарського життя.

Усі сфери менеджменту і бізнес-управління сьогодні переживають суттєву трансформацію, оскільки цифрові технології змінюють не лише інструменти керівництва, а й саму логіку прийняття управлінських рішень, комунікацій, стратегічного планування та взаємодії з клієнтами і працівниками.

Бізнес-управління в епоху цифрових технологій характеризується гармонійним поєднанням інформаційних систем, штучного інтелекту, хмарних технологій та аналітики даних. Сучасний менеджер повинен не лише володіти новітніми технологічними знаннями, але й розуміти, як цифрові рішення впливають на ефективність праці, організаційну культуру, поведінку персоналу та результати діяльності підприємства. Його головна мета полягає у здатності адаптувати цифрові інструменти менеджменту до потреб організації, що є головним чинником формування конкурентоспроможності компанії в сучасній ринковій економіці.

Однією з головних тенденцій є перехід від традиційних ієрархічних структур до більш гнучких, мережевих і командних моделей управління. Компанії дедалі частіше впроваджують agile-підходи, SCRUM-моделі та цифрові екосистеми, які дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку та потреби споживачів. Менеджмент у таких умовах стає не просто функцією контролю, а процесом координації знань, ідей і взаємодії між людьми, які працюють у різних локаціях, але об'єднані цифровим середовищем [1].

Цифровізація створює нові можливості для бізнес-адміністрування, зокрема у сфері прийняття управлінських рішень. Використання систем Business Intelligence, машинного навчання і великих даних (Big Data) дозволяє керівникам прогнозувати тенденції, оцінювати ризики, формувати персоналізовані стратегії розвитку підприємств. Це змінює класичну роль менеджера – тепер він не лише керує процесами, а й формує цифрову стратегію розвитку бізнесу, орієнтовану на ефективність, прозорість і сталий розвиток [2].

У процесі цифрової трансформації менеджменту будь-якого підприємства ключова роль належить саме людському капіталу. Оскільки люди є рушійною силою будь-яких змін. Успіх будь-якої компанії залежить від рівня цифрової грамотності її працівників, здатності швидко опановувати нові інформаційні інструменти, взаємодіяти з цифровими системами. Цифровізація вимагає

глибокої переоцінки підходів до управління персоналом, розвитку цифрових компетенцій і створення умов для безперервного навчання [3].

Бізнес-адміністрування в епоху цифровізації також передбачає посилення стратегічної ролі комунікацій. Використання цифрових платформ забезпечує швидкий обмін інформацією, але водночас потребує високого рівня організаційної дисципліни та координації серед персоналу компанії. Менеджери повинні формувати прозорі канали комунікації, які не лише сприяють ефективній взаємодії, але й створюють атмосферу довіри й відповідальності в команді.

Таким чином, головне завдання сучасного менеджменту – не лише впровадження новітніх цифрових інструментів, а формування нового управлінського мислення, яке поєднує технологічний прогрес з гуманістичними цінностями. Це передбачає створення цифрової культури, в якій інновації, навчання та відповідальність стають ключовими чинниками розвитку як підприємств, так і суспільства загалом.

Список використаних джерел

1. Нехтерук К. *Цифровізація управління організаціями.* Економіка та суспільство. Вип. № 56. 2023. С. 141-145.
2. Квасній Л., Квасній З., Грицко О. *Управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу.* Публічне управління, 2022. № 22. С. 243-248.
3. Івченко О., Хімченко О. *Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах.* Ефективна економіка. 2024. № 7. С. 45-50.

ДОНЧЕНКО ІГОР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасний розвиток технологій відкриває нові горизонти для менеджменту, і штучний інтелект (ШІ) стає одним із ключових інструментів, здатних суттєво підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Використання ШІ дозволяє аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати тенденції ринку, оцінювати ризики та формувати стратегії на основі об'єктивної інформації, що раніше було неможливо через обмеженість людських ресурсів і часу [1].

ШІ надає менеджменту можливість автоматизувати рутинні процеси та концентрувати увагу на стратегічних завданнях. Завдяки алгоритмам машинного навчання керівники отримують інструменти для моделювання різних сценаріїв розвитку подій, оцінки наслідків прийнятих рішень та оптимізації ресурсів. Це сприяє підвищенню точності управлінських рішень і зменшенню впливу людського фактору, зокрема помилок, упередженості або емоційної суб'єктивності [2].

Важливим аспектом є здатність ШІ інтегрувати дані з різних джерел та виявляти приховані закономірності. Наприклад, аналітичні системи здатні поєднувати фінансову, маркетингову та виробничу інформацію, що дозволяє отримати комплексну картину стану бізнесу та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Крім того, ШІ сприяє розвитку персоналізованого управління, коли рішення враховують індивідуальні характеристики клієнтів, партнерів або співробітників, що підвищує ефективність взаємодії та якість послуг [3].

Разом з тим використання ШІ у прийнятті рішень пов'язане з певними викликами. Основним з них є питання достовірності даних і можливості алгоритмічних упереджень, які можуть призвести до неправильних висновків. Менеджменту необхідно забезпечити прозорість процесів, перевірку даних та контроль за алгоритмами, щоб мінімізувати ризики. Крім того, впровадження ШІ вимагає значних інвестицій у технології та навчання персоналу, що може бути проблемою для компаній з обмеженими ресурсами [4].

Аналітичний розгляд практик показує, що найбільш ефективне використання ШІ досягається через інтеграцію його у комплексну стратегію управління, де технологія доповнює, а не замінює людський досвід. Наприклад, у фінансовому секторі ШІ допомагає прогнозувати ризики кредитування та інвестицій, але остаточне рішення приймає керівник, який враховує соціальні та етичні аспекти. У виробничих компаніях системи прогнозування попиту на основі ШІ оптимізують планування ресурсів, але керівники визначають стратегічні пріоритети та інноваційні напрямки розвитку [5].

У найближчі п'ять-десять років роль ШІ у прийнятті управлінських рішень значно зросте. Очікується, що алгоритми штучного інтелекту стануть більш

автономними та здатними до самонавчання, що дозволить менеджерам швидше приймати комплексні рішення на основі інтегрованих аналітичних даних. Крім того, розвиток когнітивних систем та технологій обробки природної мови дозволить автоматизувати більшість рутинних аналітичних завдань, залишаючи керівникам час для стратегічного планування та інноваційного розвитку. При цьому зростатиме важливість етичного та відповідального використання ШІ, а також забезпечення кібербезпеки, що стане ключовим фактором довіри до автоматизованих рішень. В результаті підприємства, які успішно інтегрують ШІ, отримають значну конкурентну перевагу та зможуть швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечуючи сталий розвиток і високу ефективність управління [5].

Таким чином, штучний інтелект стає невід'ємним інструментом сучасного менеджменту, здатним значно підвищити точність, швидкість та ефективність прийняття управлінських рішень. Його роль полягає у поєднанні аналітичних можливостей технологій з людським стратегічним мисленням, що дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стійкий розвиток. Водночас успіх інтеграції ШІ залежить від правильного поєднання технологій, контролю даних та підготовки персоналу, що забезпечує баланс між автоматизацією та відповідальністю людини у прийнятті рішень.

Список використаних джерел:

1. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проєктами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110.
2. Невмержицький О. В. Аналіз сучасних моделей, орієнтованих на знання, та методів прийняття рішень. *Інформаційні технології проектування.* 2013. № 13. С. 119–125.
3. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Petrenko V. Management of the Informational Potential of Eco-Hotels in the Conditions of Sustainable Development of Hospitality and Tourist Destinations Based on Agricultural Enterprises in Ukraine. *Modern Economics.* 2023. 41(2023), 147-155. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-21.
4. Ліхоткіна В. І. Штучний інтелект як інструмент підтримки управлінських рішень. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері.* 2025. С. 56-58.
5. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2021. С. 158-176. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf.

ДУБАЧИНСЬКИЙ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ТА ЦИФРОВІ СЕРВІСИ: ВПЛИВ НА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Сучасне бізнес-середовище зазнає значних змін під впливом цифровізації, і електронне урядування стає важливим інструментом, який визначає ефективність бізнес-адміністрування. Електронні сервіси дозволяють компаніям швидше отримувати доступ до інформації, оформлювати документи та взаємодіяти з державними установами, що знижує адміністративні бар'єри та підвищує прозорість бізнес-процесів [1].

Впровадження електронного урядування забезпечує автоматизацію багатьох рутинних процедур, що раніше вимагали значних витрат часу та ресурсів. Завдяки цифровим сервісам підприємці можуть подавати звіти, отримувати ліцензії та дозволи, а також здійснювати податкові операції дистанційно. Це не лише прискорює робочі процеси, а й зменшує ризики помилок або затримок, пов'язаних із людським фактором [2].

Цифрові сервіси створюють нові можливості для бізнес-адміністрування, дозволяючи інтегрувати внутрішні процеси компанії з державними платформами. Наприклад, автоматизовані системи обміну даними сприяють оперативному контролю фінансових та юридичних аспектів діяльності підприємства. Крім того, електронне урядування підвищує прозорість взаємодії між бізнесом та державою, що зміцнює довіру інвесторів та сприяє залученню нових ресурсів для розвитку підприємництва [3].

Разом із перевагами, впровадження електронного урядування супроводжується певними викликами. Основними є питання кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрової грамотності персоналу. Недостатній рівень захисту інформації може призвести до втрати довіри з боку бізнесу та споживачів, а низький рівень компетентності співробітників обмежує ефективність використання цифрових інструментів [4].

Аналіз практики країн з розвиненими системами електронного урядування демонструє значний позитивний вплив на бізнес-адміністрування. Наприклад, у країнах ЄС автоматизовані платформи дозволяють скоротити час оформлення податкових документів, забезпечують прозорість процедур і зменшують корупційні ризики. Водночас досвід показує, що недостатня інтеграція цифрових сервісів або низька готовність бізнесу до цифрових змін може обмежувати їх ефективність. У країнах з менш розвиненою інфраструктурою електронного урядування частина підприємств все ще змушена використовувати паперові документи, що знижує оперативність і конкурентоспроможність [5].

У найближчі роки роль електронного урядування у бізнес-адмініструванні зростатиме. Очікується, що цифрові платформи стануть більш інтегрованими,

дозволяючи підприємствам автоматично синхронізувати внутрішні процеси з державними реєстрами, податковими системами та іншими сервісами. Це підвищить оперативність управлінських рішень, зменшить адміністративні витрати та сприятиме розвитку малого і середнього бізнесу. Водночас зростатиме значення кібербезпеки, етичного використання даних та цифрової компетентності персоналу, що стане визначальним фактором успішної інтеграції електронного урядування у бізнес-процеси. Очікується, що підприємства, які активно адаптуються до цифрових сервісів, отримають конкурентні переваги, підвищать ефективність управління та здатність швидко реагувати на зміни економічного середовища [2].

Отже, електронне урядування та цифрові сервіси стають ключовими факторами підвищення ефективності бізнес-адміністрування. Їхнє впровадження забезпечує швидший та прозоріший доступ до державних послуг, оптимізує внутрішні процеси підприємств та сприяє розвитку інноваційних бізнес-моделей. Успішна інтеграція цифрових платформ потребує одночасного розвитку технологічної інфраструктури, кібербезпеки та компетенцій персоналу, що дозволяє бізнесу ефективно адаптуватися до сучасних економічних викликів і формувати сталий розвиток підприємницької діяльності.

Список використаних джерел:

1. Горбаньова В. О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління. Український економічний часопис. 2024. Вип. 4. С. 5-10.
2. Долга Г., Хитрова О. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. Сталий розвиток економіки. 2024. Вип. 2 (49). С. 141-145.
3. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an economic regulation.* 2024. 2 (104). С. 54-60.
4. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : *Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.* 2021. С. 158-176. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf
5. Бурковська А.І., Гончаренко М.О., Різун В.Р. (2023). Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці. *Modern Economics.* 2023. № 41(2023). С. 19-23. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03.

ДУНДА ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

РОЛЬ BIG DATA ТА АНАЛІТИКИ У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічних ринкових змін стратегічний менеджмент потребує використання новітніх технологій для прийняття ефективних рішень. Одним із ключових інструментів у цьому процесі стає аналітика великих даних (Big Data), яка дозволяє компаніям отримувати глибоке розуміння внутрішніх і зовнішніх процесів, прогнозувати тенденції та розробляти стратегічні плани на основі об'єктивної інформації [1].

Big Data дає змогу інтегрувати дані з різних джерел: фінансових систем, ринкових звітів, соціальних медіа, внутрішніх CRM-систем та виробничих платформ. Це забезпечує комплексну картину діяльності компанії, дозволяє аналізувати поведінку споживачів, оцінювати ефективність бізнес-процесів та виявляти приховані закономірності, які не завжди помітні при традиційному аналізі [2]. В результаті менеджмент отримує можливість приймати стратегічні рішення на основі точних даних, зменшуючи ризики і підвищуючи ефективність ресурсного планування.

Застосування аналітики великих даних у стратегічному менеджменті дозволяє також прогнозувати майбутні ринкові тенденції та оцінювати конкурентне середовище. Алгоритми машинного навчання і штучного інтелекту допомагають моделювати різні сценарії розвитку бізнесу, визначати пріоритетні напрями інвестицій та адаптувати стратегії у відповідь на зміни ринку. Крім того, Big Data сприяє підвищенню гнучкості компаній, дозволяючи їм швидко реагувати на зовнішні виклики та використовувати нові можливості [3].

Водночас використання Big Data у стратегічному менеджменті супроводжується певними викликами. Основними є питання достовірності даних, обробки великих обсягів інформації та забезпечення конфіденційності. Недостатній рівень контролю за якістю даних або їхнє некоректне інтерпретування може призвести до хибних управлінських рішень. Крім того, впровадження аналітики великих даних потребує високого рівня компетентності персоналу та інвестицій у технологічну інфраструктуру [4].

Практика провідних компаній демонструє, що найбільш ефективне використання Big Data досягається через інтеграцію її у комплексну систему стратегічного управління. У фінансовому секторі аналіз великих даних дозволяє прогнозувати ризики кредитування та інвестицій, а у виробничих компаніях – оптимізувати процеси виробництва та ланцюги постачання. В Україні, наприклад, великі агрохолдинги та IT-компанії застосовують Big Data для прогнозування попиту, оптимізації логістики та розробки стратегій розвитку продуктів. Водночас дані завжди повинні використовуватися як доповнення до управлінського досвіду, а не як єдиний критерій прийняття

рішень [5].

У найближчі роки роль Big Data в стратегічному менеджменті зростатиме. Очікується, що інтеграція аналітичних платформ у бізнес-процеси стане стандартом для компаній середнього і великого розміру. Автоматизація обробки даних, розвиток алгоритмів прогнозування та штучного інтелекту дозволить менеджерам приймати швидші та обґрунтовані рішення у складних умовах ринку. Зросте значення персоналізованої аналітики, що допоможе компаніям адаптувати стратегії до конкретних сегментів клієнтів та ринкових умов. Водночас критичною залишатиметься кібербезпека, контроль якості даних та розвиток цифрових компетенцій персоналу [2]. Підприємства, які вчасно адаптуються до цих технологічних змін, отримають значну конкурентну перевагу, підвищать ефективність управління та зможуть швидко реагувати на економічні й соціальні виклики.

Таким чином, Big Data та аналітика стають невід'ємними інструментами стратегічного менеджменту. Вони забезпечують глибоке розуміння бізнес-процесів, дозволяють прогнозувати тенденції, оцінювати ризики та формувати обґрунтовані стратегії розвитку. Успішна інтеграція аналітики великих даних у систему управління потребує розвитку технологічної інфраструктури, компетентності персоналу та контролю якості даних, що створює основу для стійкого та ефективного розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Отенко В. І., Гаміє А. М. Інструментальні засоби прийняття стратегічних рішень у бізнес-організаціях. *Бізнес Інформ.* 2020. № 12. С. 417-422. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-12_0-pages-417_422.pdf.

2. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Petrenko V. Management of the Informational Potential of Eco-Hotels in the Conditions of Sustainable Development of Hospitality and Tourist Destinations Based on Agricultural Enterprises in Ukraine. *Modern Economics.* 2023. 41(2023), 147-155. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-21.

3. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство, 2022. № 44. С. 44-61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61.

4. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

5. Маковецька І. М., Байдін М. В., Король В. О. Удосконалення інструментів стратегічного аналізу в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2022. № 3-4. С. 67-71 URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2730/2623.

ЄМЕЦЬ АНАТОЛІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ БІЗНЕС-СИСТЕМАМИ

У сучасному цифровому середовищі бізнес усе більше залежить від інформаційних технологій та автоматизованих систем управління. Цифрові бізнес-системи дозволяють оптимізувати операційні процеси, підвищувати ефективність та зменшувати витрати, однак їхня функціональність неможлива без належного рівня кібербезпеки. Відсутність надійного захисту інформації може призвести до серйозних фінансових втрат, порушення репутації компанії та навіть до зупинки критично важливих процесів [1].

Кібербезпека виступає не лише технічним, а й стратегічним елементом управління цифровими бізнес-системами. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на захист даних, систем і мереж від несанкціонованого доступу, атак та шкідливого програмного забезпечення. Для менеджменту це означає необхідність формування політик безпеки, інвестування у технології захисту та підвищення компетентності персоналу щодо цифрових загроз [2].

Цифрові бізнес-системи стикаються з багатьма видами загроз, що можуть серйозно вплинути на їхню ефективність і безпеку. Серед них ключовими є кібератаки типу фішинг, зловмисне програмне забезпечення, ransomware-атаки, несанкціонований доступ до даних та внутрішні загрози від некваліфікованого або недобросовісного персоналу. Також загрозу становлять вразливості в програмному забезпеченні, відсутність регулярного оновлення систем та недостатній контроль над мережевою інфраструктурою [3]. Всі ці фактори можуть призводити до витоку конфіденційної інформації, фінансових збитків, порушення законодавчих норм та шкоди репутації компанії.

Впровадження ефективних стратегій кібербезпеки дозволяє підприємствам не лише захищати активи, а й підвищувати довіру клієнтів і партнерів. Цифрові системи обробляють велику кількість конфіденційної інформації, включно з фінансовими даними, персональними даними співробітників та інформацією про клієнтів. Їхній захист є необхідною умовою для забезпечення безперервності бізнес-процесів і конкурентоспроможності компанії [3].

Кібербезпека забезпечує стабільність роботи цифрових платформ, що дозволяє уникати простоїв та фінансових втрат, пов’язаних із кібератаками. Вона підвищує рівень довіри клієнтів та партнерів, адже надійний захист даних демонструє відповідальність компанії та її готовність захищати інтереси стейкхолдерів. Крім того, системи кібербезпеки дозволяють швидко виявляти та локалізувати загрози, що підвищує оперативність реагування на інциденти та знижує ризики серйозних порушень. Інтеграція кібербезпеки у стратегічне управління також сприяє дотриманню законодавчих і нормативних вимог щодо захисту інформації, що забезпечує легальність і прозорість бізнес-операцій [2].

Аналіз практики показує, що найбільш ефективне управління кібербезпекою досягається через інтеграцію технологічних рішень з організаційними та кадровими заходами. Сучасні системи моніторингу загроз, шифрування даних, багаторівневої аутентифікації та автоматизованого реагування на атаки доповнюються навчанням персоналу та регулярними аудитами безпеки. Лише такий комплексний підхід дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити надійність цифрових бізнес-систем [4].

Прогноз розвитку кібербезпеки у найближчі роки вказує на зростання її стратегічного значення для управління цифровими бізнес-системами. Очікується, що кількість кіберзагроз буде зростати пропорційно розвитку цифровізації та впровадженню нових технологій, таких як хмарні сервіси, Інтернет речей та штучний інтелект. Менеджменту необхідно буде інтегрувати проактивні системи захисту, інструменти аналітики кіберризиків та моделі прогнозування атак. Підприємства, які вчасно адаптують стратегії кібербезпеки до нових викликів, отримають значну конкурентну перевагу та зможуть гарантувати стабільність і безпеку бізнес-процесів [5].

Таким чином, кібербезпека є ключовим елементом управління цифровими бізнес-системами. Вона забезпечує захист критично важливої інформації, підтримує безперервність операцій та сприяє розвитку довіри з боку клієнтів і партнерів. Успішна інтеграція кібербезпеки в систему управління вимагає поєднання технологічних рішень, організаційних заходів та підготовки персоналу, що дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до сучасних викликів цифрового середовища та забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Шостак Л., Більо І., Микитюк Є. Потенціал цифровізації вітчизняного бізнес-середовища. *Економічний аналіз.* 2021. Том 31. № 1. С. 245–251.

2. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : *Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.* 2021. С. 158-176. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf

3. Шостак Л. В., Більо І. О., Ульяницький А. О. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3702.

4. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

5. Верезомська І., Бовш Л., Приходько К., Баклан Х. Кіберзахист готельних брендів. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації.* 2022. 5(2), 190-209. URL: https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270089.

YEMETS VOLODYMYR, higher education student
Scientific supervisor –**ZAIKA SVITLANA**, PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnological University, Kharkiv

THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT DIAGNOSTICS FOR IMPROVING THE QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS

In today's environment, where the pace of change in economic activity is increasing significantly, managers are faced with the need to quickly analyse situations and make informed decisions. In this regard, management diagnostics is becoming increasingly important as a process of obtaining, processing and analysing information about the state of an enterprise, which allows for the timely identification of problem areas and the provision of informed recommendations for improving management actions.

Scientific research indicates that management diagnostics provides a systematic view of the current state of affairs, allowing not only to record deviations, but also to identify cause-and-effect relationships in the organisation's activities [1]. It combines several levels of analytics: from operational to strategic, and involves assessing not only financial results, but also internal processes, resource potential, and organisational links.

In modern management, particular attention is paid to combining quantitative analysis methods with expert assessment. It is this combination that allows both accurate indicators and the context of decision-making to be taken into account. According to research [2], modern management diagnostics includes the analysis of not only formalised data, but also non-financial indicators that have a significant impact on the enterprise's ability to self-develop and respond to change.

It is important to note that management diagnostics is not a one-time event. It is a continuously operating system that must be integrated into the management process. Its effective implementation requires the configuration of information collection channels, a clear assessment structure, and technical support that allows for the processing of large amounts of data from various sources. The work [3] emphasises that one of the foundations of diagnostics is the classification of management decisions, which allows the selection of an appropriate analysis model for each type of management influence.

The introduction of modern digital tools, such as business analytics systems, predictive analytics and visualisation platforms, significantly expands the capabilities of diagnostics. Such tools allow you to create monitoring panels, identify anomalies, assess the dynamics of changes, and build scenarios for future actions. In addition, access to analytical information in real time significantly reduces the period between identifying a problem and making decisions.

However, the application of management diagnostics requires appropriate training of managers. It is important that managers not only have technical knowledge of working with information systems, but also understand the logic of diagnostic approaches. It is the combination of analytical thinking, knowledge of

economic processes and technological training that creates the basis for the formation of a high-quality management decision support system.

Thus, management diagnostics is an integral part of modern management, providing a systematic assessment of the state of the enterprise, identification of problem areas, and determination of directions for improvement of activities and justification of decisions made. Its effective application depends on a combination of high-quality information sources, modern analytical tools and competent personnel, which allows for an adequate level of management even in conditions of growing uncertainty.

Список використаних джерел:

1. Zaika S., SahachkoYu, Kuskova S. The role of management diagnostics in ensuring the effectiveness of decision-making. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2024. № 4 (36-04). P. 33-37. https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-36-00-011

2. Zaika S.O., Sahachko Y.M., Kuskova S.V. Management diagnostics as a tool for making effective decisions in modern management. *Економіка розвитку систем*. 2024. Том 6. Вип. 2. С. 98-106. DOI: https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-14

3. Zaika S., Shaforenko I. The essence and classification of management decisions: Theoretical and methodological aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. № 5 (1). P. 62-68. DOI: https://doi.org/10.30525/2661- 5150/2024-5-9

ЄРЕЩЕНКО ОЛЕКСАНДР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – БУРКОВСЬКА АННА, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасному економічному середовищі цифрові технології стають ключовим фактором розвитку бізнесу. Цифрові платформи виступають потужним драйвером підприємництва, забезпечуючи швидкий доступ до ринків, ресурсів та інноваційних рішень. Вони створюють умови для зниження бар'єрів входу на ринок, дозволяючи новим компаніям ефективно конкурувати з великими гравцями та реалізовувати інноваційні бізнес-моделі [1].

Цифрові платформи інтегрують різноманітні інструменти та сервіси, включно з електронною комерцією, маркетинговою аналітикою, фінансовими сервісами та логістикою. Це дає підприємцям змогу швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати нові продукти та послуги, а також будувати гнучкі бізнес-моделі, які відповідають потребам споживачів. Водночас платформи сприяють розвитку інноваційних екосистем, де стартапи та малі підприємства можуть співпрацювати, обмінюватися досвідом і ресурсами, створюючи синергетичний ефект для всіх учасників [2].

Важливим аспектом цифрових платформ є їхня здатність забезпечувати масштабованість бізнесу. Завдяки автоматизації процесів і інтеграції різних сервісів, компанії можуть швидко збільшувати обсяги виробництва або продажів без значного зростання витрат. Це відкриває нові можливості для підприємців у різних секторах економіки, включаючи торгівлю, послуги, агропромисловість та інформаційні технології. Крім того, платформи дозволяють підприємцям збирати й аналізувати великі обсяги даних, що допомагає приймати стратегічні рішення на основі реальної інформації [3].

Серед головних переваг цифрових платформ варто виділити зниження бар'єрів входу на ринок та доступ до глобальної аудиторії. Платформи дозволяють підприємцям швидко масштабувати бізнес, автоматизувати рутинні процеси та оптимізувати використання ресурсів. Вони надають доступ до аналітики та даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень. Крім того, платформи створюють сприятливе середовище для інновацій та співпраці між різними учасниками ринку, що підвищує загальну конкурентоспроможність підприємств [3].

Водночас цифрові платформи мають і певні обмеження. Залежність від технологічної інфраструктури та зовнішніх платформ може підвищувати ризики для бізнесу у разі технічних збоїв або змін у політиці платформи. Використання платформ передбачає витрати на інтеграцію, навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки. Додатково існує ризик високої конкуренції всередині платформи, що може зменшувати маржинальність бізнесу та ускладнювати позиціонування на ринку. Крім того, платформи часто збирають великі обсяги даних про користувачів, що потребує дотримання законодавчих

норм і стандартів конфіденційності [4].

Аналіз діяльності провідних цифрових платформ показує, що їхня інтеграція у бізнес-середовище підвищує конкурентоспроможність підприємств та стимулює інноваційний розвиток. Наприклад, платформи для електронної комерції дозволяють малим і середнім підприємствам швидко виходити на міжнародні ринки, а спеціалізовані бізнес-платформи надають доступ до фінансування, навчання та консалтингу. В Україні та світі такі платформи активно сприяють розвитку стартапів і малого бізнесу, надаючи інструменти для масштабування та оптимізації бізнес-процесів [2].

У найближчі роки роль цифрових платформ у розвитку підприємництва буде зростати. Очікується, що платформи стануть більш інтегрованими, забезпечуючи комплексне управління бізнес-процесами, від фінансування та логістики до маркетингу та аналітики. Це сприятиме створенню нових підприємницьких екосистем, підвищенню інноваційної активності та формуванню нових ринкових ніш [5].

Таким чином, цифрові платформи є потужним драйвером розвитку підприємництва. Вони знижують бар'єри входу на ринок, забезпечують доступ до ресурсів і ринкових можливостей, сприяють масштабуванню бізнесу та розвитку інноваційних екосистем. Успішна інтеграція цифрових платформ у бізнес-процеси дозволяє підприємцям ефективно адаптуватися до змін економічного середовища, підвищувати конкурентоспроможність і стимулювати сталий розвиток підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Козлов В. В., Томашевська Т. В. Цифрова економіка: передумови, загрози та перспективи. *Статистика України.* 2021. № 2. С. 58-66. DOI: 10.31767/su.2(93)2021.02.06.

2. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : *Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.* 2021. С. 158-176. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf

3. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ.* 2022. № 9. С. 10-18. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18.

4. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

5. Пугачов М. І., Пугачов В. М. Цифрова економіка та її розвиток у світі. *Ефективна економіка.* 2023. № 5. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.14.

ЗАЇКА СВІТЛАНА, к.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

У світлі сучасних змін, які відбуваються як на національному, так і на міжнародному рівні, стартапи посідають особливе місце як проєкти нового покоління, здатні оперативно генерувати інноваційні ідеї, продукти та технології, що мають потенціал суттєво впливати на структуру ринку, змінювати моделі споживання та формувати принципово нові підходи до взаємодії із клієнтами. При цьому швидкість змін, яка притаманна цифровій економіці, зумовлює потребу в організаційних моделях, що забезпечують не лише запуск проєкту, а й спроможність забезпечувати його функціонування в умовах невизначеності та частого перегляду цілей і засобів їх досягнення. У зв'язку з цим стартапи потребують не інтуїтивного, а формалізованого управління, де кожне рішення, кожен крок команди відбувається в межах певної логіки, яка базується на плануванні, координації дій і вимірюванні досягнення цілей. Саме проєктний підхід у таких умовах виступає як організаційна модель, що поєднує цілеспрямованість, контрольованість процесів і здатність до їх коригування з урахуванням змін у середовищі функціонування. Зважаючи на зазначене, слід підкреслити, що проєктне управління знаходить застосування не лише у сфері інформаційних технологій, де воно стало майже стандартом, але й у ширшому соціально-економічному контексті, оскільки дозволяє організовувати діяльність навколо конкретних завдань, обмежених у часі й ресурсах, що підлягають постійному моніторингу. Така універсальність та прикладна цінність роблять проєктний підхід особливо доречним саме в управлінні стартапами, які за своєю природою є тимчасовими структурами з високим ступенем невизначеності та обмеженими ресурсами.

Дослідження підтверджують доцільність такого підходу, оскільки він забезпечує впорядкування всіх етапів реалізації проєкту від первинного планування до моніторингу проміжних результатів. У цьому контексті слушною видається думка, згідно з якою «проєктний підхід дозволяє планувати, виконувати та контролювати діяльність стартапу більш впорядковано та з фокусом на кінцевий результат» [1], що логічно вказує на необхідність включення управлінських дій до єдиного логічного ланцюга рішень.

Особливої уваги набуває питання ролей і розподілу відповідальності в межах команди, адже чітко визначені функції учасників, а також фіксація часових обмежень, сприяють кращій координації та узгодженості дій, що підтверджується позицією авторів, які зазначають, що «успішне управління стартапом потребує управлінського підходу, який дає змогу ефективно розпоряджатися обмеженими ресурсами, знижувати ризики, та забезпечувати швидке реагування на зміни» [3]. Саме тому використання методологій, орієнтованих на поетапне вдосконалення (Scrum, Kanban, Lean Startup), дає

змогу змінювати плани відповідно до поточної ситуації та підтримувати постійну взаємодію між учасниками проєкту.

Разом із цим, сучасні стартапи характеризуються високою залежністю від технічних та інтелектуальних ресурсів, а також потребою в постійному аналізі середовища, що змушує ініціаторів проєктів активно впроваджувати інноваційні управлінські підходи, що базуються на узгодженості дій та оцінці поточного стану виконання завдань. У зв'язку з цим слушною є позиція, згідно з якою «стартапи здатні швидко реагувати на ринкову кон'юнктуру, знаходити унікальні рішення складних проблем, сприяти створенню нових робочих місць» [2], що, у свою чергу, обґрунтовує потребу у внутрішній організаційній мобільності та чітко визначених управлінських рішеннях.

Отже, проєктний підхід у сфері управління стартапами є основою для формування цілісної системи взаємодії між учасниками проєкту. Його застосування дозволяє уникати хаотичності в прийнятті рішень, забезпечувати логічну послідовність дій та підтримувати баланс між наявними ресурсами і поставленими завданнями. У цьому сенсі проєктне управління виходить за межі класичного інструментарію менеджменту, оскільки воно інтегрує планування, координацію та контроль у єдиний процес, що робить діяльність стартапів більш організованою та передбачуваною.

Водночас особливого значення набуває людський фактор, адже саме чіткий розподіл ролей і відповідальності, постійна комунікація та здатність до колективного ухвалення рішень визначають ефективність функціонування стартапу. При цьому проєктний підхід формує підґрунтя для узгодженості дій команди та створення атмосфери відповідальності, у якій кожен учасник усвідомлює власний внесок у досягнення спільної мети, що забезпечує координацію поточних завдань і здатність працювати в умовах невизначеності без втрати внутрішньої логіки управління.

Таким чином, проєктне управління є інтегрованою системою, яка поєднує технологічні, організаційні та комунікаційні складові діяльності стартапів, забезпечуючи можливість реалізації інноваційних ідей в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Горбаченко С., Чепурна О., Слатвінська В. Адаптація проектного підходу до управління стартапами. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 24-28. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-5

2. Грицишен Д., Абрамова І. Роль високотехнологічних стартапів у глобальній економіці. *Society and Security*. 2025. № 2 (8). С. 3-8. DOI: https://doi.org/10.26642/sas-2025-2(8)-3-8

3. Сергієнко Т., Венгер О. Управління проектами як інструмент ефективного розвитку та підвищення конкурентоспроможності стартапів у сучасному бізнес-середовищі. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2025. № 2 (32). С. 146-156. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-11.

ІЛЬЧЕНКО АРІНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – ЗАЇКА СВІТЛАНА, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

АНАЛІТИКА ДАНИХ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

У добу цифрової трансформації аналітика даних є стратегічним ресурсом ефективного управління бізнесом, адже постійне зростання обсягів даних та швидкість їх обробки вимагають переходу від інтуїтивних до науково-обґрунтованих рішень, заснованих на даних. Використання сучасних аналітичних технологій дає змогу підприємствам точніше прогнозувати ринкові тенденції, оптимізувати процеси й забезпечувати оперативність реагування на зміни конкурентного середовища.

Метою даного дослідження є обґрунтування ролі аналітики даних як засобу підвищення ефективності управління бізнесом у цифрову епоху, а також визначення напрямів її впровадження у практику менеджменту підприємств.

На сьогодні аналітика даних є важливим засобом підвищення ефективності управління бізнесом, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення на основі достовірної інформації, а не інтуїції, що особливо важливо в умовах стрімких змін ринкової кон'юнктури [1-2, 5]. Використання сучасних аналітичних технологій сприяє підвищенню точності прогнозування, оптимізації ресурсів та покращенню планування діяльності підприємств.

Аналітика даних забезпечує низку переваг для бізнесу. По-перше, вона підвищує якість управлінських рішень, оскільки вони приймаються на основі достовірної інформації. По-друге, завдяки аналітичним системам удосконалюються внутрішні процеси, включаючи фінанси, постачання та маркетинг, що дозволяє зменшити витрати й підвищити продуктивність. По-третє, використання даних допомагає зменшити ризики, пов'язані з управлінськими рішеннями, завдяки можливості прогнозувати потенційні проблеми. Крім того, аналітика даних підвищує якість взаємодії з клієнтами через персоналізацію продуктів і послуг та підтримує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку [3].

Водночас впровадження аналітики даних супроводжується певними проблемами, серед яких значні витрати на розробку та інтеграцію аналітичних систем, недостатня цифрова компетентність персоналу, ризик помилкових висновків через некоректні або неповні дані та швидкі зміни ринку, що потребують постійного оновлення алгоритмів. Усвідомлення цих проблем є важливим для ефективного використання аналітики в управлінні бізнесом [4].

Для підвищення ефективності використання аналітики даних у системі управління рекомендується:

1. Визначати чіткі цілі та очікувані результати впровадження аналітичних систем.
2. Інвестувати у навчання та розвиток цифрових компетентностей

персоналу.

3. Застосовувати сучасні технології, включаючи Big Data та машинне навчання, для прогнозування й оптимізації процесів.

5. Регулярно оцінювати результати впровадження аналітики та коригувати дії на основі отриманих даних [3, 5].

На рисунку 1 зображено цикл використання аналітики даних. Така модель демонструє безперервний характер аналітичного процесу, що забезпечує обґрунтованість рішень, підвищення ефективності управління та здатність підприємства пристосовуватися до змін цифрового середовища.

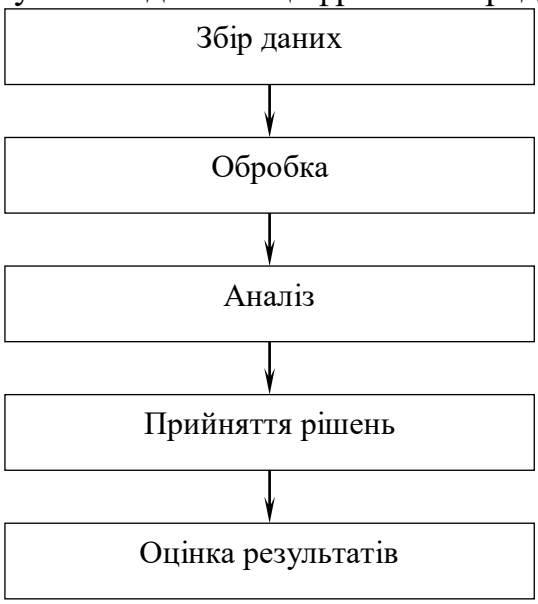


Рис. 1. Цикл використання аналітики даних

В таблиці 1 представлено узагальнення основних труднощів та перспектив аналітики даних у діяльності підприємств.

Таблиця 1 - **Основні недоліки та переваги аналітики даних у бізнес-процесах**

Недоліки	Переваги
Високі витрати на впровадження аналітичних систем	Підвищення ефективності управлінських рішень за рахунок сучасних цифрових технологій
Недостатня цифрова компетентність персоналу	Навчання та розвиток персоналу для роботи з аналітичними даними
Ризик помилкових висновків	Використання стратегій сталого розвитку та персоналізація взаємодії з клієнтами
Швидкі зміни ринку та конкуренція	Прогнозування ринкових тенденцій та оперативне коригування управлінських рішень

З таблиці видно, що використання аналітики даних у діяльності підприємств поєднує значні перспективи підвищення ефективності управлінських рішень і розвитку їхньої гнучкості з низкою проблем, таких як високі витрати, недостатня цифрова компетентність персоналу та ризик помилкових висновків. Усвідомлення цих факторів дозволяє підприємствам ефективніше планувати впровадження аналітичних технологій та забезпечувати

їх оптимальне використання у процесі управління.

Отже, аналітика даних є важливим засобом підвищення ефективності управління бізнесом у цифрову епоху. Вона забезпечує обґрунтоване прийняття управлінських рішень, удосконалення процесів, зниження ризиків і зростання конкурентоспроможності підприємств. Водночас ефективне застосування аналітичних технологій потребує уваги до таких чинників, як фінансові витрати, цифрова компетентність персоналу та актуальність даних. Раціональне впровадження аналітики даних дає змогу підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринку, підвищувати гнучкість управління й забезпечувати розвиток у сучасних умовах цифровізації.

Список використаних джерел:

1. Zaika S.O. Methodological approaches to management diagnostics and expert analytics in enterprise management. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Vol. 8. P. 105-115. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-105-115

2. Заїка С. Аналітичні інструменти в системі управлінської діагностики. *Innovative technologies of marketing and management in the conditions of transformational changes: abstracts of reports of the III International Scientific and Practical Conference*, may 09. Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute. Khmelnytskyi, 2025. С. 98-100. https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/48b34e13-9d36-49c5-80d7-a36026179a5e/content

3. Супруненко С., Чорновол А., Гаврилюк В. Використання аналітики даних для управління фінансовими процесами в цифровому середовищі України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-51

4. Трохимчук О.М. Big Data та аналітика даних в ухваленні управлінських рішень. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2025. С. 75-77.

5. Юрчук Н.П. Цифрова трансформація бізнес-аналітики в умовах невизначеності URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/46126/174293.pdf?sequence=2&isAllowed=y (дата звернення 24.10.2025).

КАПЛУН ВЛАДИСЛАВ, аспірант
Науковий керівник - СЛАВКОВА ОЛЕНА, д. е. н.,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

AI-АГЕНТИ У ЦИФРОВОМУ КОНТРОЛІ ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД

Проблема. Системи цифрового контролю підприємств (автоматизований моніторинг дотримання політик і процедур) часто залишаються фрагментованими та вимогливими до ручної роботи. Це ускладнює оперативність, відтворюваність і прозорість рішень. Застосування AI-агентів (програмні модулі, що за заданою метою самостійно обирають дії та викликають зовнішні сервіси) виглядає перспективно, однак без чітких управлінських правил і критеріїв оцінювання зростають ризики перевитрат, надмірних доступів і помилок контролю.

Аналіз попередніх досліджень. Останні огляди описують практичні метрики ефективності агентів — успішність, стійкість, витратність — і наголошують на перевірках, максимально наближених до реальних умов експлуатації [1]. Структура LLM-агентів (планування, дія, пам'ять) та типові сценарії застосування систематизовані, але стандарти управління в контексті контролю бізнес-процесів та повторного використання компонентів усе ще формуються [2], [3].

Мета. Запропонувати просту управлінську рамку для безпечного й економічно доцільного використання AI-агентів у цифровому контролі: узгоджені метрики, розподіл відповідальності та послідовність впровадження.

Основна частина. Першим кроком є вибір конкретних задач контролю, де прогнозується відчутний ефект: звірка рахунків і платежів, періодичний перегляд доступів, виявлення аномальних витрат. Для кожної задачі фіксуються діючі регламенти, джерела даних і межі конфіденційності. Під'єднання агентів здійснюється за принципом мінімально необхідних прав; усі дії та рішення фіксуються в журналах для подальшого аудиту.

Ефективність доцільно оцінювати за узгодженими показниками: часткою правильно завершених випадків, часткою ручних втручань, собівартістю однієї операції як практичним наближенням TCO (сукупної вартості володіння), частотою відхилень від внутрішніх політик і медіанним часом обробки. Організаційно варто закріпити три ролі: власника процесу, який визначає цілі та прийнятний рівень ризику; відповідального за дані (Data Steward), який забезпечує їх якість і збереження; адміністратора AI, який відповідає за налаштування, безпеку та журнали дій; при цьому слід зберігати історію змін промптів, прав доступу та версій моделей для прозорого аудиту. Додатково чітко визначаємо період вимірювання — зазвичай 14–30 днів — щоб порівнювати результати в однакових умовах. Для кожного показника записуємо просту формулу розрахунку та порогові значення, які підкажуть, коли все в нормі, а коли потрібне втручання. Результати перевіряємо вибірково вручну: не

менше 10% випадків переглядає відповідальний фахівець, щоб підтвердити коректність роботи агента й своєчасно виявити помилки. Контролюємо дрейф даних і моделей, передбачаємо план відкату, визначаємо SLA (угоду про рівень сервісу) на час обробки та канали повідомлення про інциденти. Для менеджменту готуються короткі звіти з динамікою метрик і поясненням відхилень; виконавці проходять стислий інструктаж щодо роботи з агентами й політик безпеки. У сфері ризик-менеджменту вже описані підходи, що поєднують LLM-агентів із керованими процедурами прийняття рішень, що підтверджує керованість такого впровадження [4].

Процедура впровадження включає коротке вихідне вимірювання, обмежене застосування на окремих операціях, порівняльне випробування двох варіантів (A/B-тест — зіставлення результатів альтернатив), формалізацію у вигляді SOP (стандартизована операційна процедура) і поетапне розширення. Зв’язок із KPI (ключові показники ефективності) встановлюється через скорочення часу звірки, зменшення виняткових випадків і кількості аудитних зауважень.

Висновки. Запропонована рамка переводить AI-агентів зі «складної технології» у керований елемент системи контролю з вимірними результатами та прозорими ролями. Поетапний підхід дозволяє швидко перевіряти доцільність, утримувати ризики на прийнятному рівні та узгоджувати цифровізацію контролю з управлінськими цілями підприємства.

Список використаних джерел:

1. Yehudai A., Eden L., Li A., Uziel G. Survey on Evaluation of LLM-based Agents. arXiv preprint. 2025. arXiv:2503.16416. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.16416
2. Wang L., Ma C., Feng X., Zhang Z. A survey on large language model based autonomous agents. Frontiers of Computer Science. 2024. 18(6). DOI: https://doi.org/10.1007/s11704-024-40231-1
3. Li X. A Survey on LLM-Based Agentic Workflows and LLM-Profiled Components. arXiv preprint. 2024. arXiv:2406.05804. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.05804
4. Sharma R., Liu Y., Kumar A. AI-Driven Financial Risk Management with LLM Agents and Adaptive Learning. ResearchGate. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/390483692_AI-Driven_Financial_Risk_Management_with_LLM_Agents_and_Adaptive_Learning

КАРДАШЕВСЬКА АЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий крівник – **КАПІНОС ГЕННАДІЙ**, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний бізнес функціонує в умовах постійних викликів: швидкої зміни технологій, глобальної конкуренції, нестабільності економічних процесів, а також зростання вимог з боку споживачів. За цих обставин ключовим завданням менеджменту стає забезпечення не лише поточної стабільності, а й ефективного розвитку бізнесу. Це означає формування такої системи управління, яка дозволяє підприємству бути гнучким, інноваційним і водночас орієнтованим на довгострокові цілі.

Ефективний розвиток бізнесу передбачає гармонійне поєднання економічних результатів, інноваційних підходів, раціонального використання ресурсів та формування конкурентних переваг. Успішні компанії в сучасному середовищі відрізняються здатністю швидко адаптуватися до змін, ефективно управляти ризиками й активно впроваджувати нові бізнес-моделі [1].

Одним із фундаментальних аспектів є стратегічне планування. Воно забезпечує визначення місії та візії підприємства, постановку коротко- і довгострокових цілей, розробку стратегій виходу на нові ринки та утримання існуючих позицій. Сучасне стратегічне управління все більше базується на аналітиці та використанні цифрових технологій, що дозволяє керівникам ухвалювати рішення на основі актуальних даних.

Другим важливим фактором виступає інноваційність. Компанії, які активно впроваджують нові технології, автоматизацію бізнес-процесів та цифрові платформи для роботи з клієнтами, отримують відчутні переваги. Приклади таких інновацій – використання big data для аналізу споживацьких уподобань, застосування CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, а також впровадження електронної комерції. Аналітика даних дозволяє прогнозувати споживчий попит, підвищувати ефективність маркетингових стратегій і вдосконалювати логістичні процеси. За даними McKinsey [3], підприємства, що активно застосовують аналітику даних у своїй діяльності, підвищують операційну ефективність на 15-20 %.

Крім того, значний вплив на ефективність бізнесу має використання штучного інтелекту (AI), зокрема у сфері персоналізації клієнтського досвіду, прогнозування ризиків і підвищення точності управлінських рішень. Штучний інтелект допомагає створювати більш точні моделі прогнозування, а також зменшує вплив людського фактора у прийнятті рішень [4].

Ще одним важливим чинником є гнучкість управлінських рішень. Сучасні компанії все частіше використовують принципи адаптивного менеджменту, коли стратегії та тактики змінюються відповідно до викликів ринку. Це вимагає від керівників вміння швидко приймати рішення, використовувати методи

сценарного планування та активно управляти ризиками [2].

Окрему роль відіграє людський капітал. Підприємства, які інвестують у навчання персоналу, розвиток soft skills, підтримку корпоративної культури, демонструють вищі показники ефективності. Адже мотивований і професійний персонал здатний швидше адаптуватися до змін і створювати додаткову цінність для бізнесу.

Особливої уваги потребує орієнтація на клієнта. Споживач у XXI столітті – це не просто кінцевий покупець, а активний учасник формування ринку. Його вподобання, цінності та досвід взаємодії з брендом визначають конкурентоспроможність підприємства. Тому управління ефективним розвитком бізнесу передбачає формування клієнтоорієнтованих стратегій, які включають персоналізацію пропозицій, високу якість сервісу та розвиток довгострокових відносин із клієнтами [1].

Важливо зазначити, що сучасний розвиток бізнесу неможливий без цифрової трансформації. Використання інтернет-технологій, електронних платформ, автоматизованих систем управління та штучного інтелекту дозволяє суттєво знизити витрати, оптимізувати виробництво, а також вивести взаємодію з клієнтами на якісно новий рівень.

Підвищення ефективності сучасного бізнесу можливе завдяки упровадженню систем тайм-менеджменту, що забезпечують раціональний розподіл часу та оптимізацію процесів. Доцільним є застосування гнучких методів управління проєктами (Agile, Scrum), впровадження цифрових інструментів контролю продуктивності та розвиток корпоративних програм наставництва.

У контексті глобалізаційних процесів особливого значення набуває питання сталого розвитку бізнесу. Концепція ESG (Environmental Social Governance) стає не просто трендом, а необхідною складовою корпоративної стратегії. Підприємства, які інтегрують принципи екологічної відповідальності, соціальної справедливості та належного корпоративного управління, формують довіру з боку інвесторів, споживачів та інших стейкхолдерів. Це сприяє не лише покращенню репутації, а й відкриває доступ до нових ринків та джерел фінансування.

Важливим аспектом є також розвиток екосистемного підходу до ведення бізнесу. Сучасні компанії все частіше функціонують не як окремі ізольовані одиниці, а як учасники складних бізнес-екосистем, де взаємодія з партнерами, постачальниками, клієнтами та навіть конкурентами створює синергетичний ефект. Платформенні бізнес-моделі, коворкінг-простори, бізнес-інкубатори та акселератори стають каталізаторами інновацій та сприяють швидшому масштабуванню успішних рішень.

Кризові явища останніх років продемонстрували критичну важливість антикризового управління та забезпечення бізнес-безперервності. Підприємства, які мають розроблені плани реагування на надзвичайні ситуації, диверсифіковані ланцюги постачання та резервні сценарії діяльності, виявляють значно вищу стійкість до зовнішніх шоків. Це вимагає від менеджменту

проактивного підходу до управління ризиками та постійного моніторингу потенційних загроз.

Цифрова трансформація також передбачає розвиток аналітичних компетенцій. Використання інструментів бізнес-аналітики, машинного навчання та прогнозного моделювання дозволяє виявляти приховані закономірності, оптимізувати бізнес-процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. При цьому важливо забезпечити не лише технологічну інфраструктуру, а й підготовку кадрів, здатних ефективно працювати з великими масивами даних.

Особливої уваги заслуговує питання формування інноваційної культури в організації. Успішні компанії створюють середовище, де заохочується експериментування, прийняття обґрунтованих ризиків та навчання на помилках. Впровадження внутрішніх інноваційних лабораторій, хакатонів, програм генерації ідей від співробітників сприяє появі проривних рішень та підтримує конкурентоспроможність підприємства.

Не можна оминути увагою і міжнародний аспект ведення бізнесу. Глобалізація відкриває нові можливості для експансії на зарубіжні ринки, однак вимагає розуміння культурних особливостей, локального законодавства та специфіки ведення бізнесу в різних країнах. Стратегії інтернаціоналізації мають бути ретельно продуманими та адаптованими до конкретних умов цільових ринків.

Серед пропозицій до реформування системи управління бізнесом можна виділити: удосконалення державної підтримки інноваційних підприємств, розширення освітніх програм з цифрової грамотності, запровадження прозорих механізмів оцінки ефективності менеджерів та стимулювання використання енергоощадних технологій. Це сприятиме підвищенню продуктивності, адаптивності підприємств та формуванню стійких конкурентних переваг.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ефективне управління розвитком бізнесу в сучасних умовах вимагає комплексного підходу, який поєднує традиційні управлінські практики з інноваційними методами, цифровими технологіями та принципами сталого розвитку. Даний підхід включає стратегічне планування, інноваційність, раціональне використання ресурсів, розвиток персоналу, клієнтоорієнтованість та цифровізацію. Результатом такого управління стає підвищення конкурентоспроможності підприємства, його стійкість у мінливих умовах та формування довгострокових переваг на ринку.

Список використаних джерел:

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
2. Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78–93.
3. McKinsey & Company. (2023). *The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year.* Retrieved from https://www.mckinsey.com.
4. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.

КЛІМОВ МАКСИМ, аспірант
Науковий керівник - ТКАЧОВА НАДІЯ, к.е.н., доцент
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ПЕРСОНАЛІЗОВАНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Сфера освіти переживає глибоку трансформацію, зумовлену цифровізацією та зміною споживчих вимог. Сучасний абітурієнт чи слухач курсів більше не є пасивним одержувачем стандартизованого продукту; він є активним клієнтом, який очікує, що навчальний заклад запропонує шлях, максимально адаптований до його індивідуальних цілей, попереднього досвіду та кар'єрних амбіцій. У відповідь на цей запит традиційний масовий маркетинг втрачає свою ефективність. На його місце приходить персоналізований маркетинг (Personalized Marketing), який стає ключовим інструментом просування освітніх послуг, дозволяючи комунікувати з кожним потенційним студентом як з унікальною особистістю.

Персоналізований маркетинг – це стратегія, спрямована на доставку індивідуально адаптованих маркетингових повідомлень, пропозицій та контенту кожному окремому користувачеві на основі його даних, поведінки, інтересів та демографічних характеристик.

На відміну від сегментації, де повідомлення адаптується для великої групи людей, персоналізація прагне досягти рівня "маркетинг один-на-один" (one-to-one marketing), використовуючи сучасні технології збору та аналізу даних.

Ключові елементи стратегії:

1. Збір даних: використання CRM-систем, веб-аналітики, історії пошуку та взаємодії з освітніми платформами для формування детального профілю потенційного студента.

2. Сегментація в реальному часі: поділ аудиторії на мікросегменти (наприклад, "IT-фахівець, що цікавиться Data Science, але має обмежений бюджет").

3. Автоматизація: застосування маркетингових автоматизованих платформ (Marketing Automation) для автоматичної доставки персоналізованих email-листів, чат-ботів та динамічного контенту на сайті.

Персоналізація підвищує ефективність просування освітніх послуг на всіх етапах воронки продажів (від обізнаності до зарахування):

4. Точна ідентифікація потреб та «болю»: замість загального заклику «Отримайте вищу освіту», хаб може звертатися до конкретної потреби: «Чи втомилися ви від рутинної роботи? Наш курс Python дозволить вам збільшити свій дохід на 30%». Це значно підвищує релевантність.

5. Адаптація контенту (динамічний контент): вебсайт навчального закладу може відображати різний контент для різних відвідувачів. Для випускника школи буде показано пропозиції бакалаврату, для працюючого менеджера — MBA-програми або короткострокові курси.

6. Індивідуалізовані канали комунікації: якщо потенційний студент віддає

перевагу LinkedIn, комунікація здійснюється через LinkedIn. Якщо він читає блоги, йому надсилається індивідуальна підбірка статей про обрану спеціальність, а не загальний каталог курсів.

7. Персоналізована пропозиція та ціна: надання спеціальних умов, які враховують попередній досвід або фінансове становище (наприклад, стипендія для найкращих абітурієнтів у галузі, якою вони вже цікавилися).

Ефективність стратегії персоналізованого маркетингу для освітніх послуг підтверджується такими результатами:

8. Зростання коефіцієнта конверсії: коли пропозиція максимально відповідає потребі студента, ймовірність його зарахування різко зростає. Персоналізовані листи та цільові сторінки мають значно вищий показник CTA (Call to Action).

9. Покращення утримання (Retention): персоналізація не закінчується зарахуванням. Студенти, які отримують релевантну інформацію про майбутні курси, заходи або кар'єрні можливості, більш лояльні до закладу та частіше обирають його для повторного навчання (Life-Long Learning).

10. Оптимізація витрат на рекламу: замість витрачання бюджету на широкі, неефективні рекламні кампанії, кошти спрямовуються лише на цільові мікросегменти. Це призводить до зниження CAC (Customer Acquisition Cost).

11. Зміцнення репутації: коли освітній заклад демонструє, що він справді розуміє потреби студента (наприклад, пропонуючи гнучкий графік для працюючих), він підвищує свою репутацію як клієнтоорієнтований та гнучкий партнер.

Персоналізований маркетинг є не просто тимчасовим трендом, а фундаментальною зміною у підході до просування освітніх послуг. У сучасному світі, де інформації надто багато, релевантність стає валютою.

Сутність ефективності цієї стратегії полягає у переході від «продажу» освітньої послуги до «допомоги у виборі» індивідуального навчального шляху. Освітні установи, які успішно впроваджують персоналізацію, здатні з використанням концепції персоналізованого маркетингу досягти певних успіхів і здобутків. Серед, на наш погляд, слід виділити наступні.

1. Подолати інформаційний шум та встановити прямий, довірчий зв'язок із цільовою аудиторією.

2. Максимізувати фінансову віддачу від маркетингових інвестицій через високу точність націлювання.

3. Створити стійку конкурентну перевагу, позиціонуючи себе як установу, що дійсно індивідуалізує процес навчання та просування.

Таким чином, персоналізований маркетинг є обов'язковою умовою для сталого розвитку та зростання будь-якої освітньої установи, що прагне лідерства у цифровій економіці. Його особливе значення і ефективність проявляються при просуванні на ринок освітніх послуг.

КОЗИРЕВ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ

На сучасному етапі формування економічних відносин дедалі очевиднішою стає залежність темпів розвитку господарських систем від рівня застосування інноваційних ідей, технологій і управлінських рішень. Традиційні моделі прийняття рішень, що ґрунтувалися переважно на раціоналізації витрат або нарощуванні виробничих потужностей, поступово втрачають актуальність [1]. Саме тому виникає об'єктивна потреба в оновленні підходів до організації економічної діяльності. Як свідчить аналіз наукових джерел [1-5], сучасна економіка дедалі частіше формує запит на впровадження таких рішень, які можуть забезпечити не лише модернізацію окремих елементів господарської структури, а й призвести до якісних зрушень у логіці функціонування всієї системи.

Інноваційні підходи, які спираються на генерацію, застосування й поширення нових знань, відіграють усе помітнішу роль у формуванні траєкторій економічного зростання. Вони змінюють не тільки технологічну базу виробництва, а й загальні підходи до взаємодії між суб'єктами господарювання. У цьому зв'язку виникає необхідність дослідити, яким чином інноваційність здатна впливати на економічну трансформацію, які чинники сприяють цьому процесу, а також які потенційні обмеження можуть виникати під час реалізації нововведень.

Як засвідчено в роботі Заїки С.О. та Грідіна О.В. [1], термін «інновація» пройшов тривалий шлях еволюції, у процесі якого відбулося суттєве розширення його змістовного наповнення. Якщо на початкових етапах розвитку наукової думки інновації розглядалися переважно як технічні нововведення, то згодом набули комплексного характеру, охопивши управлінські, організаційні, економічні та соціальні виміри. Цей підхід дає підстави стверджувати, що інноваційність не може бути обмежена лише сферою виробництва або науково-технічної діяльності. Навпаки, вона дедалі більше проявляється як загальний принцип організації економічного життя.

У цьому контексті, як зазначають автори, сучасні інноваційні підходи є способом реагування на зміну умов функціонування економіки, що передбачає перегляд сталих логік формування рішень. Новизна у прийнятті економічних рішень, орієнтація на креативність, здатність до переосмислення традицій - усе це формує нову якість економічного мислення. Наукові праці [1, 4] вказують на те, що інноваційність дедалі частіше постає не як реакція на зовнішні фактори впливу, а як ініціатива, що зумовлює розвиток і відкриває нові траєкторії економічного зростання.

Значну увагу в дослідженні цього питання приділяє робота Заїки С.,

Грідіна О. та Заїки О. [5], у якій обґрунтовано, що фінансування інновацій є визначальним чинником, без якого неможливо реалізувати технологічні зміни в господарській системі. Забезпечення доступу до ресурсів для дослідницьких процесів сприяє прискоренню трансформаційних зрушень. При цьому особливого значення набуває питання вибору джерел фінансування, а також форм взаємодії економічних суб'єктів з інституціями, які володіють фінансовими ресурсами.

Слід зауважити, що ресурси, незалежно від їх походження, мають бути спрямовані не лише на виробництво кінцевого продукту, але й на створення умов для безперервного оновлення знань, технологій і практик управління. У зв'язку з цим, важливою умовою є готовність господарських суб'єктів до переосмислення усталених підходів у системі фінансового управління, включно з формуванням альтернативних моделей фінансування інноваційних проєктів.

Дослідження Mandych O. та співавторів [1] акцентує увагу на необхідності управління ризиками, що супроводжують інноваційні зміни в умовах цифровізації економіки. З урахуванням того, що нові цифрові технології здатні як посилити ефективність господарської діяльності, так і створити додаткові джерела нестабільності, постає питання формування механізмів передбачення потенційних загроз.

Особливої актуальності набуває аналіз ймовірних наслідків впровадження нових технологій у сферах, де раніше переважали аналогові методи ведення діяльності. У зв'язку з цим автори зазначають, що система управління має включати засоби попередження негативних ефектів та узгодження дій між усіма учасниками економічного процесу. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати втрати, а й створити передумови для збалансованого розвитку нових технологічних практик.

У науковій роботі [2] висунуто тезу про те, що інновація не є лише результатом діяльності науковців чи інженерів, а становить форму тривалого процесу, пов'язаного з накопиченням і перетворенням знань. Саме тому економічна система, яка прагне зростання, має формувати такі умови, за яких нові ідеї можуть бути реалізовані у практичній площині.

Крім того, інноваційність передбачає наявність внутрішньої готовності до змін, що має проявлятися у системі організації праці, принципах управління інформаційними потоками та процедурі ухвалення рішень. Здатність структури до сприйняття нового, переосмислення попереднього досвіду й синтезу різних джерел знань створює передумови для трансформаційних змін у всіх сферах економічної діяльності.

Враховуючи високу варіативність проявів інноваційності у сучасній економічній площині, доцільним є перегляд критеріїв оцінки результатів запроваджених рішень, зокрема з урахуванням їх довготривалого впливу на структуру та функціонування господарських відносин. Необхідність переходу від фрагментарного впровадження нововведень до цілісного підходу, що охоплює логіку управління на всіх рівнях, потребує додаткового обґрунтування у контексті міждисциплінарного аналізу. У цьому сенсі особливе значення

набуває встановлення взаємозв'язку між технологічним оновленням, соціальними змінами та трансформацією економічного мислення.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на вивченні взаємодії між локальними ініціативами інноваційного типу та загальносистемними змінами, які вони зумовлюють. Також відкритим залишається питання формування умов, за яких нові ідеї набувають здатності до масштабного поширення без зовнішнього примусу, що у свою чергу, вимагає з'ясування механізмів внутрішньої мотивації до інновацій, яка може виступати основою для формування нової економічної культури.

Список використаних джерел:

1. Mandych O., Zaika S., Zaika O., Zhyliakova O., Blyzniuk O. Risk management of innovation activities in the digital ecosystem. *Scientific journal Innovations in scientific, technical and social ecosystems*. 2023. no. 6, pp. 24-45. DOI: https://doi.org/10.56378/MOZS20231805

2. Skudlarski J., Zaika S.O., Gridin O.V. The theoretical aspects of innovation. *Actual problems of innovative economy*. 2016. issue 1, pp. 17-24. URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2016/06/apie_2016_r01_a03.pdf

3. Zaika S., Shaforenko I. Conceptual approaches to administrative decision-making. *Transformacje cyfrowe i technologie innowacyjne w ekonomii [wydanie elektroniczne]: zbiór materiałów Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej Konferencji Internetowej*, Łomża – Charków, 14.03.2024 r. / Redakcja naukowa: Ireneusz Żuchowski, Zoia Sharlovych, Olena Dudnyk. Łomża: Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży; Charków : PISzW "Charkowski Uniwersytet Technologiczny "SHAG", Ukraina. Wydawnictwo: MANS w Łomży, Część 1. 2024. P. 189-196. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/d849551b-e2bf-4eb9-8e60-730da0f9e65c/content

4. Заїка С.О., Грідін О.В. Генезис дефініції інновація. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 2(48). С. 24-30. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/15430/1/ГЕНЕЗИС%20ДЕФІНІЦІЇ%20ІННОВАЦІЯ.pdf

5. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62

KOPTIEVA HANNA, D.Sc. (Economics), Professor,
Professor of the Department of Management
KORAY ADIGUZEL, PhD Student
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

BLOCKCHAIN AND CHANGE MANAGEMENT: OVERCOMING BARRIERS TO TECHNOLOGY ADOPTION

Over the past decade, blockchain technologies have gained remarkable attention from academia, industry, and policymakers. Despite this growing interest, the rate of successful large-scale implementation remains relatively low. Studies suggest that the failure rate of blockchain projects can reach as high as 92%, compared to an average of 56% for technology-driven transformation initiatives. Other reports indicate that across all digital transformation projects, failure rates range from 70% to 95%, with an average of about 87.5% unable to meet their intended goals [1]. According to a Boston Consulting Group study, only 30% of digital transformation projects achieve full success, 44% are partially successful, while 26% fail significantly.

The reasons for these challenges are complex and multifaceted. While technological and financial factors play an important role, the human dimension is often underestimated. Research shows that organizational resistance to change is among the most frequently cited barriers, with 41% of cases pointing to resistance, 45% to lack of clear strategic direction, and 76% to insufficient change management efforts [2]. Inadequate workforce skills represent another significant obstacle, with up to 60% of organizations reporting that a shortage of digital skills hinders transformation efforts [3].

Blockchain adoption, in particular, faces a unique set of barriers. Regulatory uncertainty accounts for approximately 27% of obstacles, lack of user trust for 25%, insufficient interoperability between blockchain networks for 21%, while high costs and technical complexity each pose barriers of around 34%. Security concerns (31%) and governance issues in consortium-led projects (29%) further exacerbate the challenges [4].

The paradox lies in the fact that even technologically advanced and efficient solutions fail due to human and organizational inertia. Employees often perceive new technologies as a threat to their job security or professional relevance. Research indicates that 28–58% of employees see the introduction of new workplace technologies as an additional burden, while 9–20% view it as a risk to job security [1; 2; 4]. This highlights the need to prioritize education, clear communication, and active involvement of stakeholders at every stage of blockchain projects. Without proactive engagement, resistance may manifest in skepticism, rumor-spreading, or outright opposition to innovation.

Change management principles provide an effective toolkit for addressing these barriers [5]. Firstly, developing a clear and compelling vision is critical. Projects should not only articulate the technical «how» and «what» but emphasize the «why» - the practical benefits and value to stakeholders.

Secondly, competence development and accessibility must be prioritized.

Technical jargon and overly complex explanations of blockchain functionality often alienate stakeholders and create unnecessary resistance. Educational programs, stakeholder-oriented communication strategies, and the creation of «change champions» within organizations can help bridge the gap.

Thirdly, organizational culture plays a decisive role in determining whether blockchain adoption will succeed. The promises of decentralization, transparency, and cross-organizational collaboration challenge traditional hierarchical and competitive models of business. Organizations must therefore foster cultures of trust, experimentation, and cooperation. Gartner emphasizes that developing relevant cultural traits and values should precede technological adoption to ensure sustainable results.

Looking ahead, the blockchain market is projected to expand significantly. For example, the blockchain-based supply chain solutions market is expected to reach $27 billion by 2030, with an estimated CAGR of 52% [4]. Moreover, adoption rates across different industries suggest promising growth: approximately 90% of financial services firms, 60% of supply chain companies, and 55% of healthcare organizations report readiness to adopt blockchain solutions. However, these opportunities can only be realized if organizations successfully integrate change management principles into their blockchain strategies.

In conclusion, blockchain has the potential to serve as a foundation for a new paradigm of digital trust and efficiency. Yet, its successful implementation depends less on technical readiness and more on the ability of organizations to manage change effectively. Combining technological innovation with structured change management practices will not only reduce risks of failure but also enable organizations to achieve long-term resilience and competitiveness. Future research should focus on the role of blockchain in shaping organizational culture and building trust through decentralized governance models.

References

1. HistoryTools. DX fail statistics. URL: https://www.historytools.org/ai/dx-fail. (дата звернення: 09.09.2025).

2. Zipdo (2023). Digital transformation in the tech industry statistics. URL: https://zipdo.co/digital-transformation-in-the-tech-industry-statistics/. (дата звернення: 10.09.2025).

3. 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. https://doi.org/10.30838/EP.197.179-186.

4. ExpertBeacon (2024). Blockchain statistics. Available at: https://expertbeacon.com/blockchain-statistics/ . (дата звернення: 10.09.2025).

5. Коптєва Г.М. Ідентифікація та пріоритизація стейкхолдерів нафтогазових підприємств за критерієм ресурсної залежності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» Серія: економічні науки*, 2025. №3, С. 25–34. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.25.

КОРЖУК ВІКТОРІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник — **КУДЕЛЬСЬКИЙ ВІТАЛІЙ,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ: КЛАСИЧНІ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою конкуренцією та нестабільністю, ефективне управління запасами визначає фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Як ключова складова оборотних активів, запаси безпосередньо впливають на ліквідність і рентабельність компанії. Основним завданням є пошук балансу між надмірними запасами, що збільшують витрати, та їх нестачею, яка призводить до втрати продажів і простоїв. В умовах глобалізації, цифровізації та воєнного стану в Україні постає необхідність поєднання класичних методів управління запасами з інноваційними підходами для досягнення операційної ефективності.

Запаси – це матеріальні ресурси, що перебувають у розпорядженні підприємства та забезпечують безперервність процесу виробництва й реалізації продукції [1]. До них належать сировина, матеріали, комплектуючі вироби, напівфабрикати, готова продукція, а також товари, призначені для продажу.

Роль запасів полягає у створенні буфера між етапами виробництва й споживання, що дозволяє уникати зупинок через коливання попиту або затримки постачання. Ефективне управління ними забезпечує баланс між витратами на утримання запасів і ризиком їх дефіциту [1]. Керівництво цим процесом ґрунтується на низці ключових принципів.



Рисунок 1. Основні принципи управління запасами
Джерело: складено автором на основі [2]

Як видно з рис.1, управління запасами поєднує оперативний контроль і стратегічне планування, що тісно пов’язане з плануванням продажів і виробництва (S&OP).

Класичні підходи базуються на економіко-статистичних моделях визначення оптимального рівня запасів для стабільних ринкових умов. Вони становлять основу систем управління матеріальними ресурсами.



Рисунок 2. Класичні підходи до управління запасами
Джерело: складено автором на основі [1;3]

Такі моделі як EOQ або системи з фіксованим розміром замовлення допомагають досягати балансу між витратами на зберігання та потребою у ресурсах.

Інструмент ABC-аналізу дозволяє зосередити увагу на найважливіших позиціях асортименту, оптимізуючи використання ресурсів підприємства. Водночас, через свою статичність, подібні методи не завжди ефективні в умовах швидких змін ринку чи коливань попиту.

Такі моделі залишаються фундаментом у побудові логістичних систем, забезпечуючи методологічну базу для розрахунків, планування та простоту практичного впровадження.

Сучасні підходи розвинулися у відповідь на потреби глобалізованої економіки, високу мінливість попиту та розвиток цифрових технологій. Вони орієнтовані на гнучкість, інтеграцію та швидку адаптацію до змін.

До таких моделей належать JIT, MRP, ERP, S&OP (див. рис. 3), які забезпечують синхронізацію ланцюгів постачання та глибоку інтеграцію бізнес-процесів. Окрему роль відіграє комбінований ABC–XYZ аналіз, що дозволяє враховувати волатильність попиту та точніше прогнозувати потребу в матеріалах.

Найбільш ефективним у сучасних умовах вважається гібридний підхід, який поєднує аналітичну точність класичних методів із гнучкістю цифрових систем. Така інтеграція забезпечує підприємствам високу адаптивність,

скорочення витрат і стійкість до зовнішніх коливань.

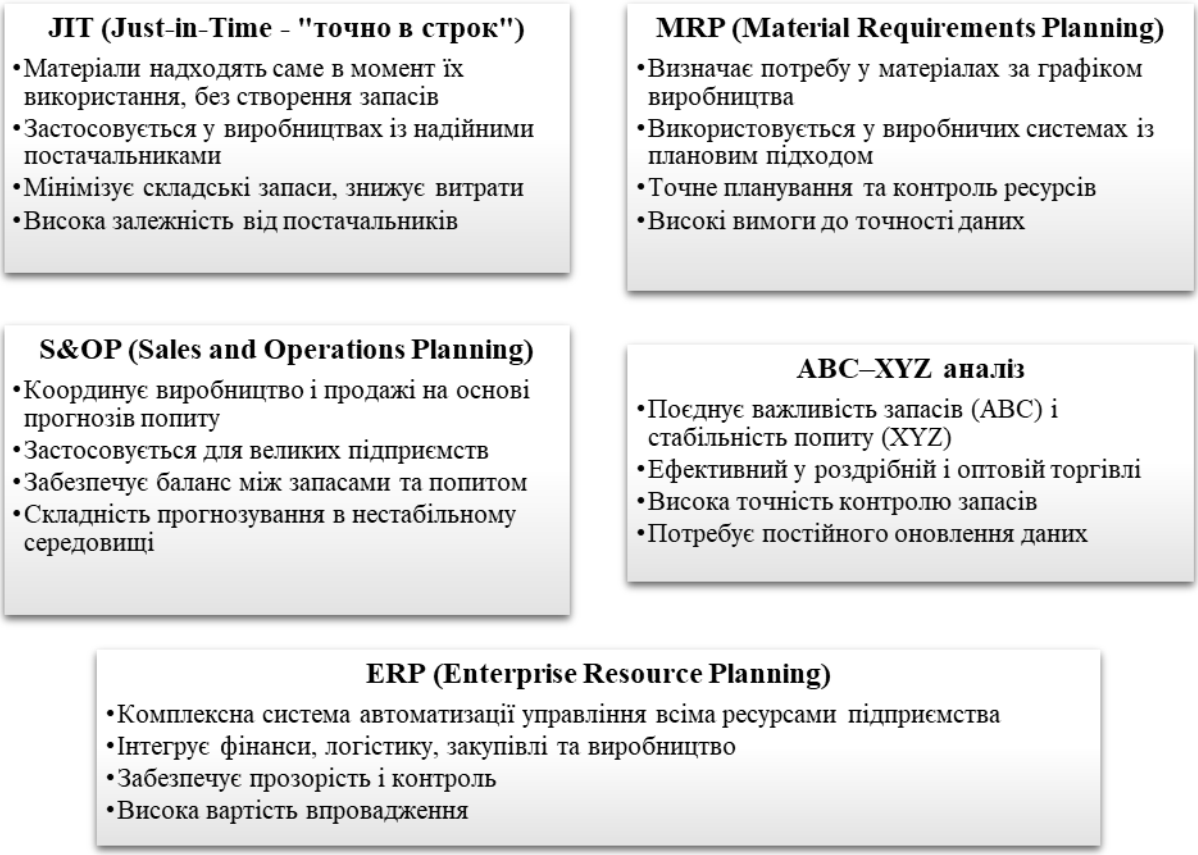


Рисунок 3. Сучасні підходи до управління запасами
Джерело: складено автором на основі [2;4]

Таким чином, ефективна система управління запасами має поєднувати точність класичних методів і гнучкість сучасних підходів. Таке поєднання забезпечує оптимальний рівень запасів, фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кузьмінова О.В., Романенко Є.О. Моделі управління запасами підприємства: особливості та перспективи практичного використання. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології». 1-3 бер. 2023*. К.: НАУ, 2023. С. 102-109.
2. Кадюк З. І. Управління запасами на виробничому підприємстві: взаємозв'язок із плануванням продажів та виробництва. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-71.
3. Літвінов О. С., Онищук В. С. Управління запасами на торговельних підприємствах України в період повномасштабного вторгнення. *Одеського національного економічного університету*. 2023. Т. 11-12, № 312-313. С. 211–219. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-204-212.
4. Жарська І., Хачірова Ю. Сучасні моделі управління запасами на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11-12. С. 192–196. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-192-196.

КОРОНЧЕВСЬКА НАДІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **САРАХМАН ОКСАНА,** к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

МЕНЕДЖМЕНТ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні виклики глобальної економіки, пов'язані зі зміною клімату, вичерпанням природних ресурсів та зростанням екологічної свідомості суспільства, змушують підприємства переглядати підходи до організації логістичної діяльності. Логістичний менеджмент трансформується з суто операційної функції в стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу. Ефективне управління ланцюгами поставок сьогодні вимагає врахування не лише економічних показників, але й екологічних і соціальних наслідків прийнятих рішень.

Традиційна логістична парадигма, що базувалася на мінімізації витрат та максимізації швидкості доставки, поступається місцем комплексному підходу, який інтегрує принципи раціонального використання ресурсів і зменшення негативного впливу на довкілля. Підприємства дедалі більше усвідомлюють, що інвестиції в екологічні логістичні рішення формують основу для довгострокової життєздатності бізнесу і доступу до нових ринків [1].

Зелена логістика, як складова системи сталого розвитку підприємства, охоплює комплекс заходів, спрямованих на зниження екологічного впливу логістичних операцій. Це включає оптимізацію транспортних маршрутів для зменшення викидів парникових газів, використання екологічних видів транспорту, впровадження енергоефективних технологій на складах і в розподільчих центрах. Зелена логістика створює синергетичний ефект через економію ресурсів, зниження операційних витрат та покращення репутації компанії.

Важливим аспектом є оптимізація упаковки продукції з метою зменшення використання матеріалів, перехід на біодеградовані та перероблювані упаковальні матеріали, а також організація систем збору і повторного використання тари. Консолідація вантажів та підвищення коефіцієнта завантаження транспортних засобів дозволяють скоротити кількість рейсів і відповідно знизити обсяг викидів забруднюючих речовин [2].

ESG-трансформація логістичних систем передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у процес прийняття стратегічних рішень. Екологічна складова включає управління викидами, раціональне використання водних і енергетичних ресурсів, мінімізацію відходів. Соціальна компонента охоплює питання безпеки праці працівників логістичної сфери, забезпечення справедливої оплати і дотримання прав людини у ланцюгах поставок. Управлінська складова стосується прозорості бізнес-процесів, етичної поведінки і забезпечення відповідності регуляторним вимогам.

Впровадження ESG-принципів у логістичний менеджмент є важливим фактором для залучення інвестицій, оскільки фінансові установи дедалі частіше використовують ESG-рейтинги при оцінці інвестиційної привабливості компаній. Логістичні оператори, що демонструють високі показники ESG-відповідності, отримують кращі умови кредитування і доступ до зелених фінансових інструментів [3].

Цифровізація логістичних процесів відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку галузі. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість ланцюгів поставок, оптимізувати використання ресурсів та знизити екологічний вплив. Системи управління транспортом та складом забезпечують автоматизацію операцій, зменшення помилок і підвищення ефективності використання потужностей.

Технології Інтернету речей дозволяють відстежувати переміщення вантажів у режимі реального часу, контролювати температурні режими та інші критичні параметри. Датчики витрат палива та викидів забруднюючих речовин на транспортних засобах дозволять контролювати екологічні показники і виявляти можливості для їх покращення.

Штучний інтелект використовують для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки та управління запасами. Алгоритми аналізують великі масиви даних для побудови точних прогнозів, що дозволить уникнути надлишкових запасів і мінімізувати втрати. Системи динамічного маршрутування враховують реальний стан доріг, погодні умови і транспортні затори для побудови оптимальних маршрутів, що знижує витрати палива та час доставки.

Технології блокчейн забезпечують прозорість та відстежуваність товарів у ланцюгах поставок, що важливо для верифікації екологічних характеристик продукції. Споживачі можуть отримати достовірну інформацію про походження товару, умови його виробництва, вуглецевий слід і дотримання екологічних стандартів [4].

Циркулярна економіка і логістика демонструють тісний взаємозв'язок, оскільки перехід до замкнутих виробничих циклів неможливий без ефективної організації зворотних матеріальних потоків. Реверсивна логістика стає важливою складовою бізнес-моделей, орієнтованих на циркулярність, забезпечуючи повернення використаних товарів, упаковки та матеріалів для їх повторного використання або переробки [5].

Циркулярна логістика передбачає створення систем, що максимізують цінність ресурсів протягом їх життєвого циклу. Це включає розробку продукції з урахуванням можливості її ремонту і переробки, організацію мереж сервісних центрів для подовження терміну служби товарів, створення платформ для обміну вживаних товарів. Логістичні компанії розширюють спектр послуг, пропонуючи клієнтам комплексні рішення для управління життєвим циклом продукції.

Перспективи розвитку циркулярної логістики пов'язані з впровадженням цифрових платформ, що об'єднують постачальників вторинної сировини,

переробників і споживачів в єдину екосистему. Такі платформи забезпечують прозорість ринку вторинних ресурсів і стимулюють розвиток циркулярних бізнес-моделей [5].

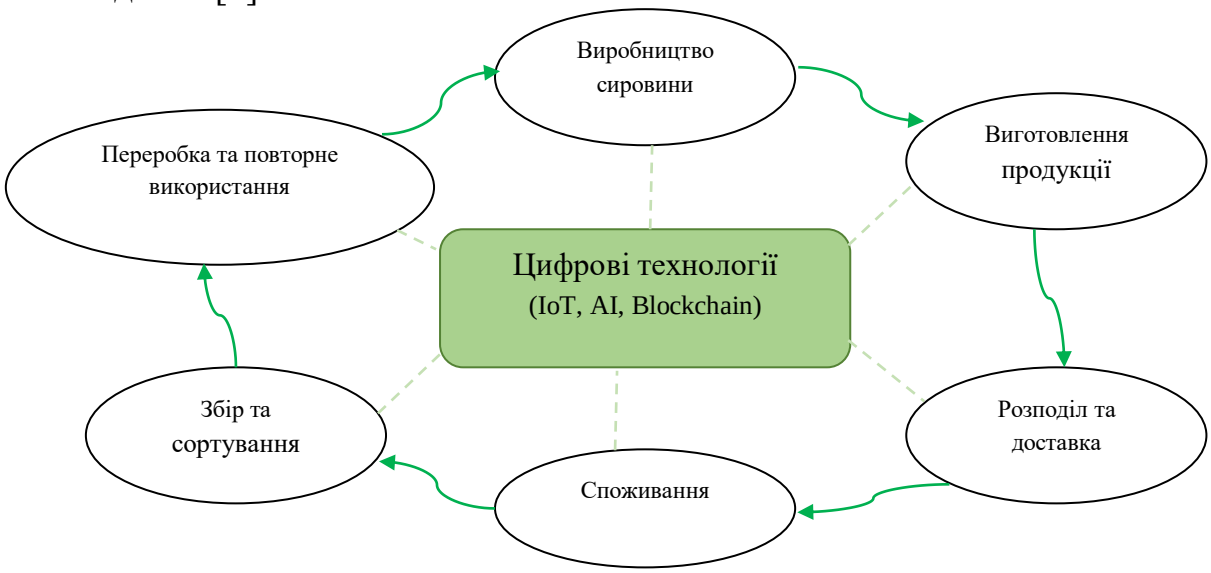


Рис. 1. Модель циркулярної логістики в системі сталого розвитку

Для України інтеграція принципів сталого розвитку в логістичний менеджмент має стратегічне значення в контексті європейської інтеграції і післявоєнного відновлення економіки. Відповідність європейським екологічним стандартам є необхідною умовою для інтеграції українських підприємств у міжнародні ланцюги поставок [1, 2].

Розвиток логістичного менеджменту в умовах екологічної трансформації вимагає системного підходу, що поєднує впровадження зелених технологій, цифровізацію процесів, інтеграцію ESG-принципів і перехід до циркулярних бізнес-моделей. Успішна реалізація цих напрямів забезпечить зниження негативного впливу на довкілля та створить нові можливості для підвищення ефективності бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Логістика: компендіум і практикум. Львів: Інтелект-Захід, 2020. 340 с.
2. Гурч Л. М. Зелена логістика в системі сталого розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: https://economyandsociety.in.ua.
3. Сумець О. М. ESG-трансформація логістичних систем. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 234-240.
4. Чорноиська Н. В. Цифровізація логістичних процесів у контексті сталого розвитку. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 68. С. 112-118.
5. Смирнов І. Г., Косарєва І. П. Циркулярна економіка та логістика: взаємозв'язок і перспективи. Ефективна економіка. 2022. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua.

КОСЕНКО РУСЛАНА, здобувач, бакалаврат маркетингу
Науковий керівник - **ПЕРЕРВА ПЕТРО**, д.е.н., професор
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ОСВІТНЬОГО ХАБУ

Сучасна освітня сфера переживає глибоку трансформацію, відходячи від класичної, жорстко структурованої моделі. На зміну їй приходять гнучкі, інтегровані простори, орієнтовані на навчання протягом усього життя, практичні навички та нетворкінг.

У цьому новому середовищі ключову роль відіграють освітні ХАБи – інноваційні платформи, що поєднують різні формати навчання. Щоб такий ХАБ успішно функціонував і залучав цільову аудиторію, необхідна чітко розроблена та стратегічно виважена програма маркетингу.

Вона має враховувати не лише освітній контент, а й унікальність простору та спільноти, яку він створює.

Актуальність формування ефективної маркетингової програми для освітнього ХАБу зумовлена такими факторами:

- насиченість ринку: ринок освітніх послуг, особливо додаткової освіти (тренінги, курси, вебінари), є вкрай конкурентним. Хаб конкурує не лише з іншими фізичними центрами, але й із глобальними онлайн-платформами (Coursera, Prometheus, Udemy);
- потреба у довірі: освітні послуги є «товаром довіри», де якість та репутація мають першочергове значення. Маркетинг має бути спрямований на підтвердження експертності та цінності;
- складність цільової аудиторії: освітні ХАБи часто орієнтуються на кілька сегментів одночасно (школярі, студенти, працюючі фахівці, пенсіонери), кожен з яких потребує індивідуального підходу;
- монетизація спільноти: ХАБ є не лише місцем надання послуг, а й спільнотою. Маркетингова програма має стимулювати нетворкінг та лояльність для забезпечення стабільного потоку клієнтів;

Освітній ХАБ (Educational Hub) – це багатофункціональний, фізичний або гібридний (фізичний простір + онлайн-платформа) центр, що виступає як точка з'єднання (ХАБ) для різних освітніх, інноваційних та соціальних ініціатив.

Ключові характеристики сучасного освітнього ХАБУу:

- функціональність: поєднує формати коворкінгу, лекторій, майстерні, зони нетворкінгу;
- контент: пропонує широкий спектр програм (від ІТ та бізнесу);
- спільнота: активно сприяє обміну знаннями, досвідом та налагодженню зв'язків між учасниками (студентами, викладачами, бізнесом).
- гнучкість: адаптується до потреб ринку, швидко запускаючи нові актуальні курси.

Програма маркетингу має бути розроблена на основі моделі 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence), адаптованої до сфери послуг і включає в себе три базові етапи.

Етап І. Стратегічний аналіз та позиціонування

Елемент	Зміст для освітнього ХАБу
Аналіз (SWOT)	Визначення сильних сторін (унікальний простір, сильні викладачі), слабких сторін (новий бренд, висока вартість оренди), можливостей (партнерство з IT-компаніями) та загроз (конкуренти, економічна криза).
Цільова аудиторія	Сегментація: 1. Студенти/молодь (актуалізація знань), 2. Працюючі фахівці (підвищення кваліфікації/рескілінг), 3. Корпоративні клієнти (B2B-тренінги).
Позиціонування	Унікальна торгова пропозиція (УТП): «ХАБ, що поєднує якісну освіту з практичним нетворкінгом» або «Освіта, орієнтована на майбутнє робочих місць»

Етап ІІ. Комплекс маркетингу (7Р)

Елемент	Опис та заходи
Продукт (Product)	Ядро: Практичні, орієнтовані на працевлаштування курси. Асортимент: 70% – hard skills (IT, data science), 30% – soft skills та креативні індустрії. Різноманітність форматів: Вечірні курси, інтенсиви вихідного дня, онлайн-модулі.
Ціна (Price)	Стратегія: Проникнення (дещо нижче, ніж у лідерів) для нових курсів; преміальна – для унікальних авторських програм. Гнучкість: Система абонементів на простір/події, знижки для лояльних клієнтів та студентів.
Місце (Place)	Локація - зручне розташування з гарною транспортною доступністю. Онлайн-присутність - якісна LMS-платформа (Learning Management System) для гібридного навчання.
Просування (Promotion)	Digital-маркетинг: SEO, таргетована реклама (Facebook, Instagram, LinkedIn), контент-маркетинг (освітній блог, YouTube-канал). PR та Івенти: Безкоштовні пробні лекції, "дні відкритих дверей", партнерство з медіа. Сарафанне радіо: Стимулювання відгуків та рекомендацій.
Люди (People)	Викладачі – практики з реальним досвідом. Персонал ХАБу – "амбасадори" спільноти, доброзичливі та компетентні. Наголос на високій кваліфікації та спільнототворчій ролі.
Процес (Process)	Клієнтський шлях: Від першого контакту (пробний урок) до випуску та працевлаштування. Легкість реєстрації, гнучкість графіків, автоматизована видача сертифікатів.
Фізичні докази (Physical Evidence)	Сучасний, технологічний та естетичний дизайн простору. Брендована поліграфія, наявність високошвидкісного Wi-Fi, якісне обладнання та зони відпочинку.

Етап ІІІ. **Бюджет та контроль.** Регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPIs): CAC (Customer Acquisition Cost) – вартість залучення одного клієнта; LTV (Life Time Value) – дохід від клієнта за весь час співпраці (повторні покупки курсів); Retention Rate – відсоток студентів, які повертаються на нові програми; Net Promoter Score (NPS) – індекс лояльності клієнтів.

Розробка програми маркетингу для освітнього ХАБу – це необхідний процес, що вимагає глибокого розуміння ринку освітніх послуг. Успіх ХАБу полягає не лише в якості навчання, а й у вмінні продати комплексний досвід: знання, спільноту та сучасний простір. Ефективна маркетингова програма, заснована на 7Р, має бути орієнтована на позиціонування ХАБу як каталізатора

кар'єрного та особистісного зростання, а не просто як надавача курсів. Стратегічна увага до людей (викладачів і спільноти) та цифрового просування забезпечить стабільний потік цільової аудиторії та перетворить освітній ХАБ на лідера ринку.

КОСТКА МАРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – СУХОРУКОВА АННА, к.н. з державного управління, доцент,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

РИЗИКИ ТА БАР'ЄРИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННІ

Попри значні вигоди цифровізації, компанії стикаються з низкою ризиків та бар'єрів, серед яких — завищена вартість впровадження технологій, кіберзагрози, брак цифрових навичок персоналу та супротив організаційним змінам, що ускладнює ефективне управління бізнесом [1, с. 140-144].

Аналіз останніх досліджень повідомляє нас про те що, цифрова трансформація обіцяє ефективність, економію ресурсів, прозорість і швидкість. Водночас, вона супроводжується значними викликами, ризиками і бар'єрами, особливо в умовах війни в Україні. До основних бар'єрів цифровізації ми можемо віднести: фінансові обмеження (високі витрати на IT, інфраструктуру та навчання); низька цифрова грамотність (дефіцит кваліфікованих кадрів, опір змінам, страх автоматизації); технічні проблеми (застарілі системи, слабка IT-інфраструктура, труднощі інтеграції); кібербезпека (зростання загроз, витоки даних, відсутність стандартів безпеки); регуляторні бар'єри (політична та економічна нестабільність);організаційні та культурні перепони (відсутність лідерства, погана комунікація між підрозділами) [3, с. 28-34] .

Також незабуваємо про основні ризики які часто зустрічаються в роботі: кіберінциденти (втрати через злам або витоки); недоцільність інвестицій (відсутність стратегічного плану та KPI);соціальні ризики (страх втрати роботи, демотивація персоналу); юридичні й етичні виклики (приватність, дискримінація, прогалини в законодавстві);втрати конкурентоспроможності (запізнення з цифровими рішеннями).

Рекомендації щодо поліпшення роботи: стратегічне планування з підтримкою керівництва і KPI; інвестиції в персонал (навчання, цифрова грамотність, підтримка); модернізація інфраструктури (гнучкі IT-рішення, хмара, інтеграція систем); кібербезпека і правова відповідність (стандарти, захист даних, аудит); державна підтримка (закони, фінансування, інновації); гнучкість і адаптивність (готовність до змін, антикризове управління).

Цифрова трансформація потребує комплексного підходу, балансуючи між технологічними інноваціями, людським фактором і регуляторною базою [3, с. 32-34].

Ціль нашого дослідження полягає у виявленню основні ризики та перешкоди цифровізації у сфері бізнес-адміністрування в Україні та світі в 2022–2025 роках, а також сформулювати шляхи їх подолання для підвищення ефективності управління підприємствами.

Задачі дослідження про які слід згадати:

- проаналізувати стан цифрової трансформації бізнес-адміністрування у 2022–2025 роках;
- визначити ключові ризики, що виникають у процесі цифровізації

(кіберзагрози, кадрові, фінансові, організаційні);

- вивчити перешкоди впровадження цифрових технологій (недостатня інфраструктура, низька цифрова грамотність, регуляторні обмеження);
- оцінити вплив глобальних викликів (післявоєнна відбудова, економічна нестабільність, міжнародна конкуренція) на процес цифровізації;
- надати пропозиції щодо мінімізації ризиків та подолання перешкод у бізнес-адмініструванні.

У 2022–2025 рр. процес цифровізації бізнесу в Україні та світі значно прискорився під впливом глобальних викликів – пандемії COVID-19, війни в Україні, зростання кіберзагроз та трансформації міжнародних ринків. Цифрові технології стали ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств, проте їх впровадження супроводжується низкою ризиків та бар'єрів.

1.Економічні та фінансові ризики є однією з головних проблем є висока вартість цифрових технологій, хмарних сервісів, ERP- та CRM-систем, штучного інтелекту. Для малого та середнього бізнесу витрати на цифрову інфраструктуру часто є надмірними, що стримує швидке впровадження інновацій. У 2022–2024 рр. в умовах війни та економічної нестабільності підприємства України були змушені оптимізувати витрати, що відкладало цифрові проекти.

2. Кадрові бар'єри та нестача кваліфікованих кадрів у сфері IT та менеджменту цифрових процесів залишається однією з найбільших проблем. За даними 2023–2024 рр., український ринок праці відчуває дефіцит спеціалістів із кібербезпеки, дата-аналітики та управління цифровими системами. Це ускладнює адаптацію бізнесу до нових умов.

3. Технологічні ризики і швидкі темпи оновлення технологій призводять до того, що впроваджене програмне забезпечення швидко застаріває. Підприємства стикаються з потребою постійної модернізації IT-інфраструктури, що створює додаткові фінансові та організаційні навантаження.

4. Кіберзагрози та інформаційна безпека суттєво зросла кількість кібератак на державні та приватні організації. Використання хмарних технологій і відкритих платформ підвищує ризики витоку конфіденційної інформації, фінансових втрат та репутаційних збитків. Для України актуальними залишаються атаки на критичну інфраструктуру та бізнес-сектори.

5. Організаційні та культурні бар'єри, які в багатьох підприємствах спостерігається опір змінам із боку персоналу. Працівники не завжди готові швидко адаптуватися до нових цифрових інструментів. Крім того, вітчизняні компанії часто не мають чіткої стратегії цифрової трансформації, що призводить до фрагментарного та неефективного впровадження інновацій.

6. Правові та регуляторні ризики завдали у 2022–2025 рр. світового бізнесу зіштовхнування і проблеми з регулювання обігу цифрових даних, захисту персональної інформації та оподаткування електронної комерції. В Україні законодавча база поступово адаптується до європейських норм (GDPR, цифровий ринок ЄС), однак невизначеність у правовому полі ускладнює

цифрову інтеграцію підприємств у міжнародні ринки [2, с. 26-36]. Тобто у 2022–2025 рр. цифровізація відкрила нові можливості для розвитку бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності. Водночас підприємства стикаються з бар'єрами, серед яких ключовими є фінансові обмеження, кадровий дефіцит, кіберзагрози та недостатня правова регламентація. Подолання цих перешкод потребує комплексних стратегій цифрової трансформації, розвитку цифрових компетенцій менеджерів та інтеграції України у глобальний цифровий простір.

Отже, в 2022–2025 рр. цифровізація бізнесу в Україні та світі значно прискорилася під впливом глобальних викликів — пандемії COVID-19, війни, зростання кіберзагроз і трансформації ринків. Цифрові технології стали ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств, але їх впровадження супроводжується низкою ризиків і бар'єрів,такими як: економічні та фінансові; кадрові; технологічні; кіберзагрози; організаційні та культурні; правові та регуляторні. Рекомендовані напрями подолання проблем: стратегічне планування та KPI, інвестиції в навчання персоналу, модернізація IT-інфраструктури, посилення кіберзахисту. Цифровізація відкриває значні можливості для зростання ефективності, прозорості та конкурентоспроможності бізнесу. Для успішної трансформації потрібен комплексний підхід, який поєднує технології, розвиток людського капіталу та вдосконалення правового поля. В умовах війни та економічної нестабільності особливо важливими стають гнучкість, антикризове управління і державна підтримка. Подолання бар'єрів цифровізації сприятиме інтеграції України у глобальний цифровий простір і забезпечить стійкість бізнесу на міжнародних ринках.

Список використаних джерел:

1. Небилиця О. Трансформація маркетингової збутової політики підприємств в умовах цифровізації та зміни споживчих пріоритетів: досвід українських компаній у 2022–2025 роках. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 140–144. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-20 (дата звернення: 12.09.2025).

2. Ткачук В. О., Шестакова А. В. Використання мобільних додатків для цифровізації бізнес-процесів у ресторанному бізнесі та їх оптимізація на основі методу A/B тестування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4(102). С. 28–34. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-28-34 (дата звернення: 12.09.2025).

3. Федорчак О. Інструменти прогнозування систем управління фінансами підприємств у контексті тенденцій цифровізації бізнес-процесів. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 2(43). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-2(43)-390-401 (дата звернення: 12.09.2025).

КРАВЕЦЬ РОМАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЛАВКОВА ОЛЕНА**, д.е.н, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Сумський національний аграрний университет, м. Суми

АДМІНІСТРАТИВНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення управлінських процесів. Тому що традиційні методи адміністративного управління не завжди забезпечують необхідну ефективність та адаптивність. Тому впровадження адміністративних інновацій, які включають нові підходи до організації роботи, автоматизацію управлінських функцій, цифровізацію процесів документообігу та оптимізацію комунікації, стало ключовим інструментом підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств. Вплив адміністративних інновацій на ефективність діяльності підприємства наведений на рисунку 1.

Розглянемо інновації, що сприяють управлінській ефективності. Нові підходи до організації роботи в компаніях включають впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація та цифровізація, використання гнучких методологій управління, розвиток людського капіталу шляхом навчання та делегування, а також побудову гнучких організаційних структур, що сприяють швидкому реагуванню на зміни ринку. Важливим для підприємств є впровадження електронного документообігу, який полягає в тому що весь процес роботи з документами підприємств чи установ, переведеними в цифровий формат. Замість паперових версій існують цифрові файли та реєстри а замість чорнильних підписів та печаток – електронні цифрові підписи та інші засоби контролю. Кожна юридична особа, незалежно від форми власності, розміру чи сфери діяльності, працює з документами. Деякі з цих документів потрібно регулярно переглядати та виправляти, а інші – передавати іншим особам: державним службам, партнерам та підприємцям. Для цього документ потрібно роздрукувати, узгодити з певними особами, можливо, внести до нього зміни, а потім надіслати відповідальній особі на підпис, проштампувати та провести таку ж процедуру з іншими сторонами. Електронний документообіг дозволяє перевести весь цей бізнес-процес у цифровий вимір, відмовившись від паперу та заощадивши значний час та ресурси [1].

Ще однією адміністративно. Інновацією є впровадження CRM (Customer Relationship Management) – це програмне забезпечення, яке допомагає організаціям перетворювати потенційних клієнтів на реальних, залучати, підтримувати та утримувати існуючих клієнтів, охоплюючи всі етапи взаємодії з ними. Головною метою використання CRM-платформи є розвиток відносин компанії з клієнтами та підвищення їхньої лояльності, а також збільшення ймовірності укладання угод, що сприяє на збільшення прибутку. Для досягнення цієї мети своєї діяльності ці системи зберігають та обробляють

достатньо великі обсяги даних, пов'язаних із взаємовідносинами з клієнтами: інформацію про них та партнерів, історію спілкування з працівниками, документи та комерційні пропозиції, посади співробітників за штатним розкладом, показники ефективності та багато іншого.

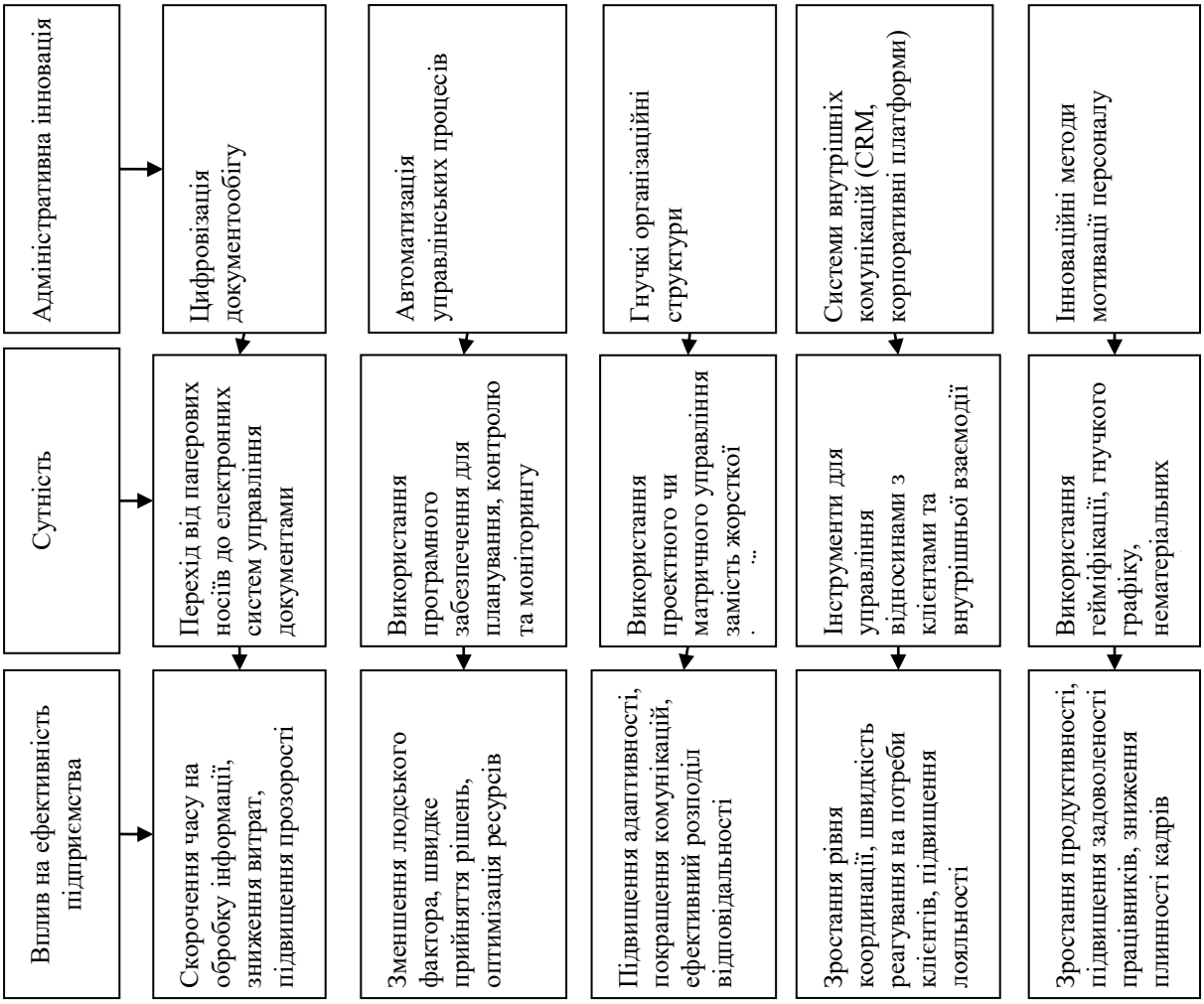


Рисунок 1 – Вплив адміністративних інновацій на ефективність діяльності підприємства

Завдяки єдиному інформаційному середовищу, актуальні дані доступні всім відділам, що працюють з клієнтами – це не лише допомагає полегшити взаємодію з клієнтами, але й налагодити тісну співпрацю між командами продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів [2].

Прозора модель організаційної структури дозволяє швидко виявити проблеми взаємодії між підсистемами управління та контролю, побачити, як організовані операційні процеси, та оцінити їх сильні та слабкі сторони. Непродумана організаційна структура може значно збільшити тривалість процесів прийняття рішень та роботи, спричинити надмірну бюрократизацію, неоптимальний розподіл роботи тощо. Правильно побудована, налагоджена та продумана організаційна структура гарантує стабільний та динамічний розвиток бізнесу та повноцінне функціонування підприємства. Гнучка

організаційна структура визначається як проста, децентралізована та низькоформалізовану структуру, що забезпечує гнучкість бізнес-процесів підприємства та дозволяє адаптуватися підприємству до зовнішнього середовища. Однак немає чітких доказів того, що гнучкі організаційні структури загалом ефективніші за жорсткі.

Подальші дослідження в цій галузі повинні бути спрямовані на аналіз характеристик та ефективності підприємств з правильним типом організаційної структури та розробку підходів до вибору та формування найбільш доцільного типу організаційної структури [3].

На сучасних підприємствах інноваційні методи мотивації відіграють важливу роль у забезпеченні продуктивності праці працівників, підвищенні їхньої задоволеності роботою та заохоченні досягнення бізнес-цілей. Найсучаснішою є гейміфікація це стратегія, що передбачає використання ігрових елементів та принципів для підвищення зацікавленості, мотивації та участі працівників у робочому процесі. Такий підхід може бути дуже ефективним у роздрібній торгівлі, де поширені конкуренція та високий тиск для досягнення цілей. Створення сприятливого робочого середовища включає в себе окремих ігрових елементів у щоденний розпорядок роботи, з метою зробити робоче середовище більш захопливим та стимулюючим для працівника; використання різних моделей ігор досягнення та отримання значків для відстеження та винагородження успіхів співробітників [4].

Адміністративні цифрові інновації дозволяють підприємствам не лише раціоналізувати управлінські процеси, але й підвищити організаційну гнучкість, знизити витрати та покращити якість прийняття рішень. Їх впровадження сприяє формуванню сучасної корпоративної культури, орієнтованої на постійний розвиток та вдосконалення. Тому застосування адміністративних цифрових інновацій є необхідною умовою забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємств на конкурентному ринку.

Список використаних джерел

1. Білик О. Сучасні підходи до впровадження електронного документообігу у систему державного управління. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти.* Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 4. С.38-45.

2. Сотнікова, Ю., Лугова, В. Автоматизація управлінської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-74 (дата звернення 12.09.2025).

3. Гресь Г. О. Гнучкі організаційні структури: сутність, змінні та фактори ефективності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2023 №1-2. С. 65-71.

4. Назаренко, С., Малиновський, А. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39 (дата звернення 12.09.2025).

КРИСЬКО ЖАННА, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
КРИВІНСЬКИЙ ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасні умови господарювання вимагають від організацій гнучкості, швидкої адаптації до змін ринку, впровадження інновацій у всі сфери діяльності. Одним із ключових напрямів інноваційного розвитку є вдосконалення системи управління, що передбачає застосування новітніх технологій, методів менеджменту та цифрових рішень.

Інновації в управлінні - це впровадження нових підходів, методів, технологій та інструментів, що підвищують ефективність прийняття управлінських рішень, покращують внутрішню комунікацію, мотивацію персоналу, оптимізують використання ресурсів.

Основними видами управлінських інновацій є:

- організаційні (зміна структури управління, впровадження гнучких команд, делегування повноважень);
- технологічні (цифровізація процесів, автоматизація документообігу, CRM-системи);
- соціальні та комунікаційні (розвиток корпоративної культури, використання цифрових каналів внутрішньої комунікації);
- кадрові (використання сучасних технологій оцінювання, навчання та мотивації персоналу).

Важливим прикладом є діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який активно модернізує управлінські процеси та демонструє ефективні підходи до впровадження інновацій у своїй діяльності.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - один із провідних виробників молочної продукції в Україні, відомий торговою маркою «Молокія». Підприємство реалізує продукцію не лише на національному ринку, а й активно розвиває експортну діяльність. Місією компанії є забезпечення споживачів натуральною й якісною молочною продукцією, створеною на основі інноваційних технологій і сталих управлінських принципів [1].

Інноваційні підходи в управлінській діяльності підприємства включають:

1. Цифровізація управління. На підприємстві впроваджено сучасні ERP- та CRM-системи, що забезпечують автоматизацію обліку виробничих процесів і логістики, моніторинг продажів і маркетингових активностей у режимі реального часу, оптимізацію ланцюгів постачання, аналітику ефективності підрозділів. Завдяки цифровим інструментам управлінці можуть швидко приймати обґрунтовані рішення, підвищуючи точність планування та зменшуючи операційні витрати.

2. Інновації в кадровому менеджменті. Товариство активно розвиває систему безперервного навчання персоналу через онлайн-платформи, внутрішні

тренінги й програми наставництва. Запроваджено електронну систему оцінювання результативності, що дозволяє формувати індивідуальні плани розвитку працівників. Крім того, застосовується гнучка система мотивації, заснована на показниках ефективності (KPI), що сприяє підвищенню відповідальності та залученості працівників.

3. Інновації в комунікаційній політиці. З метою покращення внутрішніх комунікацій компанія використовує корпоративні онлайн-канали (внутрішній портал, месенджери, відеозустрічі), що забезпечують швидкий обмін інформацією між відділами та регіональними підрозділами. У зовнішній комунікації акцент зроблено на цифровий маркетинг, соціальні мережі та залучення споживачів через інтерактивні формати (чат-боти, онлайн-конкурси, digital-кампанії).

4. Управління на основі даних. Важливим елементом є впровадження аналітичних платформ, які дозволяють здійснювати прогнозування попиту, планування закупівель та аналіз поведінки споживачів. Використання Big Data сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування.

Зазначимо, що результатом інноваційного розвитку управління на підприємстві стало:

- зниження адміністративних витрат на 15-20 %;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- скорочення часу ухвалення управлінських рішень;
- зростання рівня лояльності працівників;
- підвищення конкурентоспроможності бренду на ринку [1].

Попри позитивні результати, впровадження інновацій супроводжується низкою викликів, а саме: необхідністю значних фінансових інвестицій, опором персоналу до змін, потребою в підготовці фахівців цифрового профілю. У майбутньому ПрАТ «Тернопільський молокозавод» планує розвивати штучний інтелект у прогнозуванні виробництва, автоматизацію контролю якості продукції та розширення цифрових каналів збуту.

Впровадження сучасних інновацій у систему управління є ключовим чинником успіху підприємств в умовах динамічного ринку. Досвід ПрАТ «Тернопільський молокозавод» свідчить, що поєднання технологічних, організаційних та кадрових інновацій дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити стабільний розвиток і зміцнити позиції на національному та міжнародному ринках. Таким чином, інноваційний менеджмент стає не лише інструментом конкурентної переваги, а й основою стійкого розвитку сучасної організації.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: https://molokia.ua

КУДІН КОСТЯНТИН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі цифровізація стає ключовим фактором трансформації організаційних процесів та управлінських підходів. Інноваційні моделі лідерства в умовах цифровізації відрізняються гнучкістю, здатністю швидко адаптуватися до змін і інтегрувати новітні технології у стратегічне управління. Лідери цифрової ери не лише координують діяльність команди, а й формують культуру інновацій, стимулюючи креативність та ефективне використання цифрових ресурсів [1].

Цифрові технології змінюють спосіб взаємодії лідера з командою та зовнішніми партнерами. Інноваційні моделі лідерства орієнтовані на відкриту комунікацію, спільне прийняття рішень та використання аналітики великих даних для прогнозування тенденцій і оцінки ефективності управлінських стратегій. Лідери цифрової ери активно використовують платформи для віддаленого управління, що дозволяє інтегрувати глобальні команди та підвищувати продуктивність за рахунок оптимізації процесів [2].

Важливою складовою інноваційного лідерства є здатність до цифрової трансформації організаційних структур. Лідери повинні не лише впроваджувати технології, а й формувати в команді готовність до змін, навчати персонал новим підходам та забезпечувати ефективне управління знаннями. Це дозволяє організаціям швидко адаптуватися до ринкових викликів, зменшувати ризики та підтримувати конкурентоспроможність [3].

Дослідження сучасних організацій показують, що ефективність інноваційного лідерства безпосередньо залежить від здатності керівника інтегрувати цифрові інструменти у процес прийняття рішень та управління персоналом. Наприклад, використання аналітичних платформ і систем штучного інтелекту дозволяє лідерам прогнозувати потреби ринку, оцінювати продуктивність команд та формувати стратегії розвитку, що відповідають умовам цифрової економіки. В Україні компанії, які впроваджують цифрові моделі управління, демонструють швидке зростання продуктивності та підвищення залученості співробітників [4].

Інноваційні моделі лідерства дозволяють підвищити гнучкість організацій, швидко адаптуватися до змін ринку та технологічних інновацій. Вони стимулюють креативність та інноваційне мислення у командах, підвищуючи продуктивність та залученість співробітників. Використання цифрових інструментів і аналітики дозволяє лідерам приймати обґрунтовані стратегічні рішення, прогнозувати ринкові тенденції та оптимізувати бізнес-процеси. Крім того, такі моделі сприяють формуванню відкритої корпоративної культури, де кожен співробітник може активно долучатися до процесу інновацій та розвитку організації [4].

Інноваційні моделі лідерства передбачають також високий рівень адаптивності та емпатії. Лідер цифрової ери повинен розуміти потреби команди, підтримувати мотивацію та створювати середовище для розвитку талантів, де кожен співробітник відчуває себе частиною інноваційного процесу. Такі підходи підвищують креативність, сприяють генерації нових ідей і зміцнюють корпоративну культуру, що базується на відкритості та гнучкості [5].

У найближчі роки роль інноваційного лідерства в умовах цифровізації зростатиме. Очікується, що керівники будуть все частіше інтегрувати штучний інтелект, аналітику великих даних і цифрові платформи у свої управлінські процеси, що дозволить приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення та ефективно управляти складними проектами [2].

Таким чином, інноваційні моделі лідерства в умовах цифровізації є ключовим фактором успіху сучасних організацій. Вони забезпечують ефективне управління командами, інтеграцію цифрових технологій, стимулювання інновацій та адаптивність до змін. Лідери цифрової ери формують корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток, відкритість і креативність, що дозволяє організаціям зберігати конкурентоспроможність і стабільно розвиватися у сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С. М. Нейроменеджмент організацій як інструмент підвищення якості життя людей у сучасному суспільстві. *Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи».* Львів, 28–30 травня 2015 року. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2015. С. 124–125.

2. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : *Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.* 2021. С. 158-176. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf

3. Бурковська А.І., Гончаренко М.О., Різун В.Р. (2023). Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці. *Modern Economics.* 2023. № 41(2023). С. 19-23. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03.

4. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки».* 2020. Випуск 4 (92). С. 85–95.

5. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

КУПЧАК МАР'ЯНА, к.пед.н., доцент, доцент кафедри права
Львівський інститут ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом»

ОЦИФРУВАННЯ ПАПЕРОВОЇ ТРУДОВОЇ КНИЖКИ: АКТУАЛЬНЕ ДЛЯ HR-МЕНЕДЖЕРІВ

З метою удосконалення обліку трудової діяльності персоналу підприємств, установ та організацій та зменшення паперового документообігу з 10 червня 2021 року було впроваджено електронні трудові книжки, що є цифровим аналогом паперових.

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі» внесено зміни до Кодексу законів про працю України щодо переведення обліку трудової діяльності з паперової форми трудової книжки працівника в електронну – в Реєстрі застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування [1].

Отож, протягом п'яти років із дня набрання чинності вищевказаного закону, тобто до 10 червня 2026 року потрібно завершити роботу щодо оцифрування документів про трудову діяльність застрахованих осіб [2].

Відомості щодо трудової діяльності працівників подаються через вебпортал електронних послуг Пенсійного фонду України одним із таких способів [4]:

1. у вигляді копій документів, що виготовлені шляхом сканування;
2. в оцифрованому вигляді шляхом створення електронного запису в електронному кабінеті страхувальника чи застрахованої особи на вебпорталі електронних послуг Пенсійного фонду України з додаванням сканованих копій документів на підставі яких відповідно створюється запис.

Слід наголосити на тому, що оцифрувати можна будь-які документи, які підтверджують страховий стаж, для цього треба мати кольорові копії усіх сторінок трудової книжки в хронологічному порядку, а також інших документів, що підтверджують стаж. Можна додати також: документи про освіту, для жінок – свідоцтво про народження дитини, військовий квиток. В разі втрати трудової книжки потрібно додати: довідки, виписки з наказів, відомості про видачу зарплати, особові рахунки, характеристики, посвідчення, письмові трудові договори та інші документи, що містять відомості про трудову діяльність працівника [1].

Такі оцифровані документи мають відповідати наступним вимогам: кольорові сканкопії, хронологічний порядок, чіткість сканкопій з відображенням усіх реквізитів документа, формат зображення pdf або jpg, розмір кожного із файлів не може перевищувати 1 Мб.

У кабінеті порталу електронних послуг Пенсійного фонду України є доступ до електронних трудових книжок, відповідно щоб зайти до кабінету, потрібно авторизуватися або за кваліфікованим електронним підписом, або за логіном і паролем, або через сервіс ID.GOV.UA, або за допомогою Дія.Підпис.

Не зважаючи на те, що Закон України «Про загальнообов'язкове пенсійне страхування» від 09.07.2003 №1058-IV запровадив нове поняття – «страховий стаж» замість «трудовий стаж», все ж останній зараховується до загального страхового стажу працівника [3].

Таким чином, з 2026 року трудові книжки стануть непотрібними, а оцифрування покладається на роботодавця або ж на самого працівника.

Отже, впровадження процедури оцифрування паперової трудової книжки є одне із найактуальніших питань для HR-менеджерів підприємств, установ та організацій, що забезпечує: удосконалення обліку трудової діяльності та інформації про набутий страховий стаж, зручний доступ працівників до даних про свою трудову діяльність, зменшення паперового документообігу й виникнення ризиків пошкодження або втрати паперових документів, а також надає можливість автоматично оформити пенсію без відвідування Пенсійного фонду України.

Список використаних джерел:

1. Актуальні запитання щодо оцифрування трудової діяльності. Головне управління Пенсійного фонду України у Волинській області. URL: pfu.gov.ua/vl/225883-aktualni-zapytannya-shhodo-otsyfruvannya-trudovoyi-diyalnosti

2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі» від 05.02.2021 №1217-IX. URL: zakon.rada.gov.ua

3. Закон України «Про загальнообов'язкове пенсійне страхування» від 09.07.2003 №1058-IV. URL: zakon.rada.gov.ua

4. Оцифрування паперової трудової книжки. URL: 7eminar.ua/news/5992-ocifruvannya-haherovoyi-trudovoyi-knizki

ЛЕМІЩЕНКО НІКА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА ОЛЕНА,** к.е.н, доцент,
доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В БАНКІВСЬКОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Мотивація персоналу є важливим чинником ефективного управління банком і забезпечення його конкурентоспроможності. Вона формує відповідальне ставлення працівників до роботи, зміцнює корпоративну культуру та сприяє досягненню стратегічних цілей установи. До перших належать заробітна плата, премії, бонуси, до других — професійний розвиток, моральне визнання, комфортні умови праці та командний дух. Поєднання цих елементів сприяє стабільності колективу й підвищенню продуктивності. Згідно з даними Національного банку України [2], у 2024 році банківський сектор країни продемонстрував стабільність, однак водночас стикається з низкою викликів, серед яких — кадровий дефіцит, плинність висококваліфікованих фахівців та потреба у формуванні нових компетенцій, пов'язаних із цифровізацією процесів. Підвищення ефективності управління кадрами можливе лише за умови поєднання матеріальної винагороди з психологічними, моральними та кар'єрними факторами. Мотивовані працівники проявляють вищу продуктивність, краще орієнтуються в інноваціях, більш охоче беруть участь у розвитку банку та демонструють лояльність до компанії навіть у кризові періоди.

Світовий досвід підтверджує, що в сучасних банках мотиваційні системи мають комплексний характер. У Сполучених Штатах, Великій Британії, Японії та країнах Європейського Союзу [1] значну увагу приділяють індивідуалізації підходів до мотивації. Працівників стимулюють не лише фінансово, а й через створення умов для особистого розвитку. У провідних європейських банках існують спеціальні програми наставництва, кар'єрного зростання, внутрішнього навчання та обміну досвідом між підрозділами. У Японії традиційно велика роль відводиться колективній мотивації, коли успіх кожного працівника сприймається як успіх усієї організації. У США поширеною є практика гнучких бонусних систем, прив'язаних до індивідуальних результатів, ефективності команди та прибутковості банку в цілому.

Українські банки поступово впроваджують подібні підходи. У багатьох установах діють програми підвищення кваліфікації, професійного розвитку та формування лідерських якостей. Водночас вітчизняний досвід показує, що матеріальні стимули ще залишаються головним чинником мотивації. Це пов'язано з тим, що рівень заробітних плат у фінансовому секторі України все ще нижчий, ніж у провідних країнах Європи, тому працівники першочергово орієнтуються на матеріальні вигоди. Проте вже спостерігається поступовий перехід до змішаних систем мотивації, коли преміальні виплати поєднуються з нематеріальними стимулами.

Важливо, щоб система мотивації персоналу в банку була гнучкою і могла змінюватися відповідно до етапів розвитку установи. На початкових етапах діяльності банк може використовувати матеріальні стимули як головний мотиватор, тоді як із часом акцент варто зміщувати на нематеріальні аспекти — створення корпоративної культури, розширення участі працівників у прийнятті рішень, формування відчуття причетності до спільної мети. Світовий досвід свідчить, що найбільш стійкі та ефективні організації ті, де працівники відчувають себе частиною команди, а не лише виконавцями.

З точки зору стратегічного управління банком, мотивація персоналу тісно пов'язана із системою контролю, плануванням, комунікацією та корпоративними цінностями. Сучасні банки активно впроваджують цифрові інструменти оцінки результатів праці, що дозволяє зробити систему стимулювання прозорою і справедливою. Використання системи показників ефективності (KPI), управління за цілями (MBO) та оціночних інтерв'ю дозволяє керівництву банку об'єктивно оцінити внесок кожного працівника та визначити справедливий рівень винагороди. Такі інструменти підвищують довіру до керівництва, зменшують конфлікти в колективі й формують у працівників відчуття стабільності.

Світова банківська практика також підкреслює роль корпоративної культури як інструменту мотивації. Компанії, які активно інвестують у розвиток корпоративних цінностей, спільних традицій, благодійних та соціальних програм, мають нижчу плинність кадрів і вищу задоволеність персоналу. Працівники в таких установах відчувають себе частиною організації, готові докладати додаткових зусиль для досягнення спільного результату. У провідних банках світу, таких як HSBC, Citibank, Deutsche Bank, активно використовуються програми внутрішнього навчання, системи зворотного зв'язку та платформи для спільної творчості, що дозволяє працівникам пропонувати власні ідеї щодо вдосконалення роботи банку.

Таким чином, можна зазначити, що в Україні подібні підходи лише починають розвиватися, але тенденція очевидна: банки все частіше орієнтуються на європейські стандарти управління персоналом. Важливою складовою залишається соціальна відповідальність банків, яка проявляється не лише у відносинах із клієнтами, а й у ставленні до співробітників. Формування позитивного соціально-психологічного клімату, надання можливостей для професійного розвитку, створення комфортного робочого середовища — усе це підвищує мотивацію працівників і сприяє стабільності діяльності банківської установи.

Список використаних джерел:

1. Юрчук О. І., Захарчук І. В. Мотивація персоналу в системі управління банком. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 5. URL: https://www.semanticscholar.org/ (дата звернення 25.10.2025).

2. Національний банк України. Річний звіт про розвиток банківського сектору України за 2024 рік. Київ: НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення 25.10.2025).

ЛЕПЕХОВА АННА, СУБОТА ВІКТОРІЯ, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник - **РЕШЕТНЯК ОЛЕНА**, д.е.н., доцент,
професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ У БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ

Технології не стоять на місці: постійний розвиток цифрових інструментів відкриває нові можливості для бізнесу. Одним із ключових наслідків цифрової трансформації стало створення спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє упорядковувати та систематизувати роботу компаній, особливо тих підприємств, чия діяльність орієнтована на клієнтів і надання послуг. Такі рішення допомагають бізнесу формувати клієнтоорієнтовану стратегію, де на перший план виходять потреби споживача, швидкість реагування та якість комунікації.

У цьому контексті особливу роль відіграють CRM-системи (Customer Relationship Management) – цифрові інструменти, що дозволяють об'єднати всі точки контакту з клієнтом, оптимізувати бізнес-процеси та створювати умови для сталого зростання компанії [1]. Використання CRM у бізнес-адмініструванні стає не лише питанням технологічної модернізації, а й стратегічною необхідністю для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на українському та європейському ринках.

І роль CRM-систем у бізнес-адмініструванні зараз надзвичайно велика: жодна успішна компанія наразі не функціонує без такого важливого для структурованої роботи інструмента, оскілки CRM дозволяють підприємствам не лише накопичувати дані про клієнтів, а й аналізувати їхню поведінку, відслідковувати історію комунікацій та прогнозувати майбутні потреби [2]. У бізнес-адмініструванні це проявляється у: 1)автоматизації процесів продажів та маркетингу; 2) формуванні єдиної бази клієнтів із збереженням історії взаємодій; 3)управлінні воронкою продажів та підвищенні конверсії; 4)підвищенні рівня сервісу через персоналізовану комунікацію; 5)створенні системи аналітики для ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, CRM стає основою клієнтоорієнтованої стратегії, допомагаючи зменшити кількість «втрачених клієнтів» і збільшити життєвий цикл співпраці.

Безумовно, серед зазначених розробок виокремлюються власні лідери [3], [4]:

- Salesforce – глобальний лідер у сфері CRM, який пропонує комплексні рішення для великих корпорацій, включаючи AI-модулі для прогнозної аналітики.
- HubSpot – універсальна CRM із потужними інструментами маркетингової автоматизації, що дозволяє поєднувати маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів у єдиній екосистемі.

- NetHunt CRM – український продукт, який інтегрується з Gmail та іншими інструментами Google, роблячи роботу з клієнтами максимально зручною для малого та середнього бізнесу.

- Pipedrive – CRM-система з фокусом на управління воронкою продажів, яку обирають команди, що прагнуть підвищити прозорість процесу продажів і чітко бачити етапи угод.

- Ucpaicy – відносно нова система, орієнтована на автоматизацію процесів у сфері послуг та торгівлі, з особливим акцентом на гнучкості інтеграцій.

Усі ці системи мають різний рівень функціональності та масштабування, проте їх об’єднує спільна мета — створення повноцінної картини клієнта та оптимізація роботи з ним.

І у висновку можемо сказати, що CRM-системи у бізнес-адмініструванні – це ключ до підвищення клієнтоорієнтованості та формування стійкої конкурентної переваги. Вони дозволяють інтегрувати процеси продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів, забезпечуючи комплексний підхід до управління бізнесом. І їх використання формує новий рівень сервісу та ефективності для українських і європейських компаній.

Список використаних джерел:

1. Визначення CRM. Creatio : веб-сайт. URL: https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm (дата звернення: 27.09.2025);
2. Що таке CRM система: чому бізнесу важливо її використовувати? Bestclevers : веб-сайт. URL: https://bestcleverslms.com/piznavalne/shcho-take-crm-sistema-vazhlyvist-dlya-biznesu/ (дата звернення: 27.09.2025);
3. ТОП CRM-систем України 2025: що змінилося за два роки. Finance.ua : веб-сайт. URL: https://finance.ua/ua/goodtoknow/top-crm-system-ukrainy-2025-shcho-zminylosia-za-dva-roky (дата звернення: 27.09.2025);
4. The Top 5 CRMs in the World: A Comprehensive Comparison. Xcentric : веб-сайт. URL: https://www.xentric360.com/en/blog-en/top-5-crm-in-the-world/ (дата звернення: 27.09.2025).

ЛОТАРЄВА ДАР'Я, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник - **КУРЕПІН ВЯЧЕСЛАВ**, канд.екон.наук, доцент,
доцент кафедри методики професійного навчання,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕВОЛЮЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Незважаючи на інтенсивне впровадження цифровізації у різні сфери суспільної життя, економіки та діяльності окремих суб'єктів господарювання, питання її впливу на систему організаційного менеджменту залишаються недостатньо дослідженими. В контексті цифрової трансформації об'єктами управлінської діяльності виступають організаційні активи, кадровий потенціал, корпоративна культура, стратегічні орієнтири в різних напрямках функціонування компанії, окремі операційні процеси та інструменти, а також конкретні інноваційні розробки, продукти та партнерські взаємодії у межах бізнес-систем.

Функціонування сучасного бізнесу у нинішніх умовах господарювання неможливо уявити без широкого застосування цифрових технологій, які відіграють провідну роль і виступають невід'ємним елементом їхньої діяльності. Водночас, незважаючи на активне впровадження цифровізації у різні сфери суспільної життя, економіки та діяльності окремих суб'єктів господарювання, питання її впливу на систему організації виробництва неоднозначне.

Залучення суб'єктів господарювання до цифрових процесів зумовлює об'єктивну необхідність трансформації управлінських підходів, яка відбувається здебільшого без належного науково-теоретичного підґрунтя. Це пояснюється високою динамічністю цифрових змін [1, с. 225], внаслідок чого наукові дослідження нерідко відстають від практичних потреб сьогоденного бізнесу.

Результати проведених досліджень засвідчують наявність неоднозначного та певною мірою суперечливого ставлення управлінців до процесу впровадження цифрових технологій у діяльність суб'єктів господарювання. З одного боку, значна частина керівників, відповідно до даних соціологічних опитувань, визнає цифрову трансформацію як стратегічно необхідний та неминучий процес, що здатний забезпечити конкурентоспроможність компанії, підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати використання ресурсів та створити нові можливості для взаємодії з клієнтами та партнерами.

З іншого боку, реальна управлінська практика свідчить про те, що комплексна цифровізація бізнесу відбувається дуже рідко [2, с. 69]. Найчастіше компанії зосереджуються на впровадженні окремих цифрових інструментів чи технологій, зокрема у сфері комунікацій, маркетингу чи бухгалтерського обліку, не здійснюючи при цьому цілісної перебудови організаційної структури та управлінських процесів.

Така ситуація зумовлена низкою факторів, серед яких можна виокремити

недостатній рівень усвідомленості керівників щодо можливостей і ризиків цифрових технологій, обмежені фінансові ресурси для масштабних інвестицій у цифрову інфраструктуру, а також відсутність належної методологічної бази та практичних рекомендацій щодо поетапного впровадження цифрової трансформації. Важливим фактором є психологічний бар'єр, пов'язаний із побоюванням втрати контролю за бізнес-процесами [3, с. 281]. В результаті цифровізація бізнесу в більшості випадків має фрагментарний характер і не забезпечує тих стратегічних переваг, які можуть бути досягнуті за умови комплексного підходу.

Серед ключових проблем менеджменту в умовах цифровізації бізнесу можна виокремити кілька взаємопов'язаних аспектів. Однією з найпоширеніших є дуже низький рівень процесного управління в організаціях, що зумовлює недостатню зрілість бізнес-процесів та ускладнює їх ефективну інтеграцію з цифровими технологіями. Іншою вагомою проблемою є обмежений рівень IT-компетентностей як у спеціалістів, так і у представників топ-менеджменту, що стримує прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері цифрової трансформації.

Біля половини суб'єктів господарювання, які лише розпочинають процес цифрової трансформації, не мають стратегічного бачення її наслідків [4, с. 458]. У таких випадках цифровізація інтегрується лише в окремі бізнес-процеси, що призводить до фрагментарності змін та відсутності комплексного ефекту. Значним бар'єром залишається й культурний опір цифровим інноваціям, який виявляється у недостатній мотивації та відсутності стимулюючих механізмів, регламентованих на рівні підприємств.

Окрему складність становить фінансова сторона цифрової трансформації. IT-проєкти потребують значних інвестицій, проте їх віддача не завжди є швидкою та очевидною. Це зумовлює проблему обмеженого фінансування цифрових ініціатив, яка стає серйозним викликом для менеджменту, особливо в умовах нестабільності бізнес-середовища. У сукупності зазначені проблеми свідчать про необхідність розроблення цілісних управлінських стратегій, що враховуватимуть як технологічні, так і організаційно-культурні аспекти цифровізації.

В умовах цифрової трансформації бізнесу процес прийняття управлінських рішень суттєво змінюється, оскільки менеджери спираються не лише на власні компетенції та професійний досвід, а й на використання сучасних цифрових інструментів та програмних систем. З одного боку, це ускладнює сам процес прийняття рішень через необхідність опрацювання великих обсягів інформації та інтеграції різних джерел даних, з іншого - забезпечує їх більшу об'єктивність, прозорість та обґрунтованість.

У сучасних умовах менеджмент активно використовує системи автоматизованої аналітики. Якщо раніше управлінські рішення ґрунтувалися переважно на суб'єктивних звітах підлеглих чи інформації із засобів масової комунікації, то сьогодні завдяки впровадженню корпоративних інформаційних систем значно розширюються можливості отримання достовірних даних та

проведення багатовимірних операцій.

Вагомим інструментом стають системи поведінкової аналітики, що дають змогу менеджерам ефективніше працювати з персоналом. На основі таких даних керівники можуть своєчасно виявляти зміни рівня мотивації та результативності працівників, коригувати управлінські підходи та покращувати внутрішню комунікацію. Значного поширення набули системи підтримки прийняття управлінських рішень [5, с. 26]. Вони дозволяють проводити розрахунки, формувати прогнози, здійснювати порівняльний аналіз альтернативних варіантів дій та визначати оптимальні управлінські стратегії.

Отже, цифровізація змінює саму природу управлінських процесів, переводячи їх на якісно новий рівень, де ключову роль відіграють дані та технології, а від менеджерів вимагається не лише високий рівень професійних компетенцій, а й готовність до постійного опанування нових цифрових інструментів.

Список використаних джерел:

1. Іваненко В. С., Курепін В. М. Подолання кризових явищ у аграрній сфері за допомогою технології доповненої реальності. Урожайність та якість продукції рослинництва за сучасних технологій вирощування : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присв. 90-річчю з дня народження професора Г. П. Жемели (м. Полтава, 30 верес. 2023 р.). Полтава : ПДАУ, 2023. С. 224-226. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15512.

2. Курепін В. М. Іваненко В. С. Застосування цифрових технологій у сільському господарстві для досягнення цілей сталого розвитку. Modern Economics. 2024. № 47(2024). С. 62-69. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-09.

3. Бацуровська І. В., Доценко Н. А., Курепін В. М. Інноваційні підходи підготовки інженера з харчових технологій. Світ дидактики: дидактика в сучасному світі : зб. матеріалів III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 07-08 листопада 2023 р.). Київ : Людмила, 2024. С. 281-283. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17105.

4. Сухорукова А., Житняковська А. Менеджмент і маркетинг в умовах турбулентності: адаптація до нової парадигми економічного розвитку. Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матеріали III всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді (м. Хмельницький, 15 травня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ 2025. С. 457-459. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22289.

5. Дідняк А. В., Курепін В. М. Розвиток штучного інтелекту та машинного навчання об’єктів господарювання. Інформаційні технології в сучасному світі : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Харків, 29 квітня 2025 р. / Державний біотехнологічний університет. Харків, 2025. С. 24-27. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/21607.

ЛУК'ЯНОВА НАТАЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Період економічних змін, викликаних як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, вплинув на структуру й функціонування систем управління вітчизняних підприємств. Насамперед це стосується оновлення технічної складової систем управління та зміни способу мислення у сфері взаємодії з працівниками. Питання організації управління людськими ресурсами вже не обмежується кадровим обліком або реалізацією адміністративних функцій. Сучасна система потребує глибшого розуміння значення персоналу як фактора забезпечення належного рівня продуктивності праці та здатності до переосмислення робочих процесів.

Управління персоналом у сучасних умовах охоплює, передусім, діяльність із планування трудових ресурсів, добору кадрів, організації професійного навчання, підтримки мотивації та створення умов для реалізації потенціалу працівників. Проте, за наявності нестабільного соціально-економічного середовища, ці функції потребують нових форм реалізації, заснованих на технологічному оновленні та розширенні гуманітарного виміру менеджменту. Наприклад, автоматизація процесів управління кадрами, запровадження цифрових платформ для віддаленої комунікації, системи аналітики для оцінювання трудової поведінки формують нове бачення ефективного функціонування кадрової служби [1].

Особливого значення в умовах трансформаційних процесів набуває мотиваційний чинник. Необхідно враховувати, що сучасні працівники орієнтовані не лише на матеріальні стимули, а й на можливість реалізувати особистісний потенціал, мати доступ до зворотного зв'язку, відчувати визнання та підтримку. Як підкреслюють дослідники [2; 3], сучасна мотивація формується під впливом багатьох факторів, включаючи організаційну культуру, стиль керівництва, рівень автономності працівника, можливості професійного зростання тощо.

Крім того, сучасна реальність засвідчує необхідність зміни у підходах до організації праці. Зокрема, дистанційні форми зайнятості, зростання кількості самозайнятих осіб, внутрішня міграція, що виникла під тиском соціальних процесів, змінюють традиційні моделі взаємодії між працівником та роботодавцем. У зв'язку з цим, новим напрямом розвитку кадрової політики стає HR-аналітика, яка дозволяє оцінювати поточний стан персоналу та прогнозувати можливі зміни, потреби в перепідготовці, ризики емоційного вигорання, втрати продуктивності тощо [4].

Водночас важливо не зводити оновлення кадрової системи лише до цифрових рішень. Практика доводить, що ефективне управління людьми

базується на поєднанні технологічних засобів із розвитком довіри, комунікації, підтримки добробуту працівників, тобто, із застосуванням гуманітарних методів у системі управління. У цьому контексті важливо створювати атмосферу відкритості до пропозицій з боку працівників, підтримувати неформальні канали зворотного зв'язку, розвивати програми наставництва, коучингу, професійного менторства. Такі підходи дають змогу знизити рівень напруги в колективах, підвищити відданість роботі та зміцнити командну взаємодію [5].

Таким чином, сучасна система управління персоналом трансформується в напрямі поєднання цифрових інновацій та гуманітарного підходу. Збереження балансу між автоматизацією процесів і зосередженістю на людському чиннику дозволяє організаціям діяти послідовно та ефективно в умовах невизначеності. Надалі, саме інтеграція цих підходів забезпечуватиме стабільність роботи колективів, розкриття потенціалу працівників і загальну ефективність діяльності організацій.

Список використаних джерел:

1. Vintoniak A. Information technologies in the personnel management system: approach to personnel management. *Economics. Finances. Law.* 2023. № 6. P. 56-59. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.12

2.Zaika S., Kuskova S., Zaika O. The essence and problems of motivation as a factor in the development of modern enterprises. *Підприємництво та інновації.* 2020. № 15. С. 48-52. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8

3.Заїка С.О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки.* 2018. Вип. 191. С. 222-236.

4.Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60

5.Менеджмент персоналу: навч. посібник / уклад.: О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець ; за. заг. ред. О.І. Драган. – Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/37650

МАРИНИЧ ДІАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДРАНУС ЛЮБОВ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

МЕНЕДЖМЕНТ І ЕФЕКТИВНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Чотири складові менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль – формують класичний менеджмент, який спрямований на те, щоб досягати цілей поставлених на підприємстві за допомогою управління. В наш час цифровізація та швидкої зміни світової економіки відбулися значні зміни характеру управління. Самі ці зміни можна назвати «цифровим менеджментом» - сучасним та актуальним управлінням теперішнього та майбутнього.

Наразі становиться актуальним те, що відбувається цифровізація бізнесу, тобто реалізується впровадження низки технологій. У свою чергу це створення інформаційних систем, використання автоматизованих засобів, застосування у діяльності штучного інтелекту, обробка інформації через хмарні сховища. Все це допомагає гармонізувати робочу атмосферу та робити її адаптивною до гнучких змін у світі. Результатом є те, що класичний менеджмент перетворився в комплексну систему щодо управління не тільки адміністративною діяльністю, але й залучення до результатів саме сучасних цифрових технологій.

Цифрова епоха допомогла менеджерам пришвидшувати пошук рішень щодо управлінських задач за допомогою аналізу даних автоматизованими технологіями, прогнозування подальшого розвитку діяльності та знаходження швидкого виходу із будь-якої ситуації.[1] Саме це допомагає управлінцям ефективно функціонувати на різкі зміни в сучасному світі та залучати швидко нові рішення будь-яких проблем на підприємстві. Окрім цього важливою складовою впровадження даних нововведень – це підвищення ефективності у бізнес-процесах для заощадження ресурсів підприємства.

Менеджмент цифровізованого формату формує навички здатності швидкої адаптації, і саме це призводить до полегшення комунікації з споживачами та більш адаптивної взаємодії з партнерами, реалізовуючи використання цифрових інструментів.[2]

Цифровий менеджмент фокусується не тільки на змінах організації праці, але і на покращення методів управління підприємством. Минуле менеджменту – це зосередження на контролі виконання завдань, надавання наказів працівникам та формування деспотичної дисципліни реалізації цілей. На ці дні успішний менеджер – це людина, яка мотивує, введе за собою та є прикладом, який хочуть наслідувати. Задача менеджера надати своїм працівникам таку атмосферу, щоб вони самостійно прагнули отримувати якісні результати, щодо своєї роботі.

У визначенні Digital-менеджменту важливим є навчитися швидко приймати управлінські рішення. Менеджеру слід знати, яким чином користуватися нововведеними технологіями, та залучати їх у робочу

атмосферу. Команда під час використання цифровізованого менеджменту прямує до самостійності та гнучкості. У такому випадку працівники часто функціонують в дистанційній формі і першочергово для них важливим стає вміння адаптуватися до такої структури праці та працювати разом інтегровано з усією командою.

Виділити потрібно саме системи ERP, CRM та HRM, які є особливістю цифрового менеджменту. Таблиці 1 показує інформацію щодо цих систем.

Таблиця 1 - **Інструменти цифрового менеджменту: ERP, CRM, HRM-системи**

Система	Призначення	Управлінський ефект
ERP (Enterprise Resource Planning)	Інтеграція фінансів, виробництва, логістики та інших процесів	Прозорість, контроль ресурсів, зниження витрат
CRM (Customer Relationship Management)	Управління взаємодією з клієнтами, збір та аналіз даних про споживачів	Зростання лояльності клієнтів, підвищення продажів
HRM (Human Resource Management)	Управління персоналом: підбір, адаптація, навчання, мотивація	Оптимізація роботи з кадрами, зниження плинності персоналу

Таблиця 1 візуально показує, що саме сучасні системи є фундаментом якісного управління персоналом, підвищення ефективності роботи за допомогою відкритості комунікації між працівниками та менеджером. Ці компоненти результативності сучасних систем допомагають оптимізувати процес прийняття рішень щодо покращення прибутковості підприємства. Автоматизовані цифрові системи допомагають мінімізувати використання ресурсів, покращуючи ефективність стратегії

Задача сучасного менеджера щоб мати захист від небезпек цифрового світу – постійне спостереження за шифруванням даних. Насьогодні важливим питанням є те, яким чином ловіювати при наявності різноманітної інформації даних та обирати оптимальну серед неї, яка підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства. У наступній таблиці детально розглянуті найголовніші виклики менеджерів у цифровому середовищі

Таблиця 2 - **Виклики для менеджерів у цифровому середовищі**

Виклик	Суть проблеми	Наслідки для управління	Шляхи подолання
Кібербезпека	Ризик витоку або втрати даних	Загроза репутації та фінансових збитків	Використання систем захисту, аудит IT-безпеки, навчання персоналу
Інформаційні переван-таження	Надмірна кількість даних, що ускладнює прийняття рішень	Втрата фокусу, зниження ефективності управління	Використання аналітичних систем, фільтрація даних, постановка пріоритетів
Гнучкість бізнес-моделей	Необхідність швидко реагувати на зміни ринку	Відставання від конкурентів, втрата клієнтів	Розвиток адаптивних стратегій, інноваційність, гнучкі організаційні структури

Незважаючи на те, що автоматизований бізнес-процес через використання цифровізації відкриває багато перспектив, також на шлях з'являються багато перешкод, які впливають на діяльність працівників інколи. Для забезпечення безпеки щодо боротьби з негативними бар'єрами менеджер потрібен бути навчений до стратегічного керування на перспективу майбутнього. Головна задача – це залучати інтегровану систему цифрових інновацій у стратегії діяльності підприємства, при цьому і підтримувати гнучкість щодо реакції на швидкозмінний світ.

Цифрові технології зараз істотно сприяють мотивації працівників, враховуючи такі елементи, як системи точки зору, зв'язані структури, конкурси, оцінки, які сприяють розширенню співпраці колег, а також сприяють конкурентній динаміці в командах та створюють загальне позитивне робоче середовище. Спеціалісти з людських ресурсів сприяють моніторингу продуктивності, вербують працівників, передбачають потенційні загрози, розробляють індивідуальні стимулюючі програми, сприяють включенню середовища в команді, що збільшує взаємну повагу та захоплення.

Мережеві платформи надають змогу створювати важливі управлінські програми, які є надзвичайно гнучкими і враховують досягнення кожної людини індвивідуально. Цифрові канали роблять систему винагород простою, зрозумілою і зрозумілою для використання, особливо якщо менеджер спілкується з командою на відстані.

Таблиця 3 - **Кейси компаній, які успішно впровадили цифрові рішення для мотивації**

Компанія	Інструмент	Суть рішення	Результат
Google	Гейміфікація	Використання рівнів, балів і нагород у системі внутрішнього навчання	Підвищення залученості до навчання на 50%
Microsoft	HR-аналітика	Алгоритми для прогнозування продуктивності та виявлення «ризикових» співробітників	Зниження плинності кадрів, покращення ефективності команд
SAP	Онлайн-комунікації	Корпоративна мережа з публічним визнанням досягнень співробітників	Зростання лояльності та посилення корпоративної культури
Airbnb	Онлайн-мотивація	Електронні «бейджі подяки» та рейтинги внеску у проекти	Формування культури підтримки та довіри в команді

З просуванням у цифровій технології менеджмент почав розвиватися. Саме ці інновації покращують задоволення від роботи, пропонуючи різноманітні винагороди, такі як нематеріальні стимули, що поширюються через онлайн платформи, спрямовані на підвищення ефективності та підтримування результативності працівника. Докази, зібрані вивченням транснаціональних підприємств, показують, як впливові технології підвищують ефективність бізнесу в цю в сучасному світі оцифровування

Список використаних джерел

1. Далюк Н.Я., Романов А.Д., Бурачек І.В. Мотиваційні аспекти ефективної організації праці в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та управління. URL: https://a-

economics.com.ua/index.php/home/article/view/790
2. Обидєннова Т.С. Економіка: механізм мотивації працівників у цифровій економіці. ОАЛІ. URL: https://oaji.net/pdf.html?n=2023%2F727-1751386974.pdf
3. Лутай Л.А. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. Економіка та управління. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/545

МАСАЛАБ ОЛЕКСАНДР, аспірант
Науковий керівник - **ТКАЧОВА НАДІЯ**, к.е.н., доцент
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНЕОГО МАРКЕТИНГУ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ

Соціально-етичний маркетинг (Socio-Ethical Marketing) є сучасною філософією управління, яка ставить благополуччя споживача та суспільства в цілому на один рівень із досягненням комерційних цілей підприємства. Він є еволюційним розвитком маркетингової концепції, що закликає компанії враховувати довгострокові наслідки своєї діяльності.

Соціально-етичний маркетинг виходить із припущення, що головне завдання організації полягає у визначенні потреб, запитів та інтересів цільових ринків і в більш ефективному та продуктивному, ніж у конкурентів, задоволенні цих потреб, але таким чином, який зберігає або збільшує добробут споживача та суспільства.

Його можна розглядати як триєдину концепцію, що балансує між трьома ключовими факторами: рибуток компанії (Company Profits) - забезпечення фінансової стійкості та комерційних цілей; задоволення потреб споживачів (Consumer Wants) - надання якісних товарів і послуг; благополуччя суспільства (Societal Welfare) - врахування екологічних, соціальних та етичних аспектів діяльності.

Соціально-етичний маркетинг ґрунтується на кількох взаємопов'язаних положеннях:

А. *Принцип довгострокової орієнтації.* Компанія повинна переходити від орієнтації на короткостроковий прибуток до максимізації довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Це означає інвестування у стійкі технології, прозорі ланцюги постачання та соціальні програми, які можуть не дати миттєвої віддачі, але зміцнять репутацію та лояльність у майбутньому.

Б. *Балансування інтересів (триєдиний баланс).* Це центральне положення, яке вимагає від маркетологів постійного пошуку компромісу між протилежними інтересами: комерційною вигодою, індивідуальними бажаннями споживачів (які можуть бути шкідливими, наприклад, фастфуд) та суспільними інтересами (наприклад, зменшення кількості відходів). Успіх досягається, коли компанія пропонує етично кращий продукт за конкурентною ціною.

В. *Соціальна відповідальність як конкурентна перевага.* Соціальна та етична поведінка розглядається не як додаткове навантаження, а як потужний чинник диференціації та конкурентна перевага. Споживачі, особливо молодь, віддають перевагу брендам, які демонструють високу корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), готові платити більше за "етичний" продукт.

Г. *Принцип екологічності (Green Marketing).* Важливим компонентом соціально-етичного маркетингу є турбота про довкілля. Це виражається у просуванні екологічно чистих продуктів, скороченні відходів на виробництві,

використанні відновлюваних джерел енергії та прозорій комунікації щодо впливу діяльності компанії на екосистему.

Д. *Проактивна етика (запобігання шкоді).*

Компанія зобов'язана не просто дотримуватись закону, а проактивно ідентифікувати та запобігати потенційній шкоді, яку її продукт може завдати споживачам або суспільству. Це стосується безпеки продукту, його надійності, а також чесності та прозорості маркетингових комунікацій (відмова від "грінвошингу" чи прихованої реклами).

Для впровадження соціально-етичного маркетингу використовуються такі інструменти:

- етичний аудит: регулярна оцінка всіх маркетингових практик на відповідність соціальним та етичним стандартам;
- стійкі інновації: розробка нових продуктів, які мінімізують вплив на довкілля та є безпечними для здоров'я (наприклад, багаторазова упаковка, біорозкладні матеріали);
- причинно-орієнтований маркетинг (Cause-Related Marketing): Пряма підтримка соціальних або екологічних проєктів, часто через відрахування частини прибутку від продажу певного товару;
- соціальне маркування: чітке інформування споживача про соціальні чи екологічні переваги продукту (наприклад, "Fair Trade", "Organic").

Таким чином, соціально-етичний маркетинг трансформує роль маркетингу з чисто комерційної функції на стратегічну функцію, яка забезпечує успіх бізнесу через відповідальне ставлення до суспільства.

Ефективність положень соціально-етичного маркетингу полягає у його здатності забезпечувати довгострокову фінансову стійкість компанії через створення цінності та довіри для всіх зацікавлених сторін, а не лише через короткостроковий прибуток.

Ця концепція трансформує соціальну відповідальність з додаткових витрат на стратегічний актив та джерело конкурентної переваги.

Ефективність соціально-етичного маркетингу є багатогранною і проявляється у трьох основних площинах: ринковій, фінансовій та операційній.

1. *Ринкова та конкурентна ефективність.*

Соціально-етичний маркетинг безпосередньо впливає на позицію компанії на ринку та її взаємини зі споживачами. Створення стійкої довіри та лояльності: лемонстрація чесності, прозорості та турботи про суспільство перетворює покупців на лояльних прихильників бренду. Споживачі, особливо молоді покоління, готові платити більше за товари від компаній, які поділяють їхні цінності. Диференціація та конкурентна перевага: у перенасиченому ринку етична та соціально відповідальна поведінка є унікальною перевагою. Компанія, що використовує екологічно чисте виробництво або підтримує соціальні ініціативи, виділяється серед конкурентів, які орієнтовані лише на прибуток. Зниження репутаційних ризиків: дотримання високих етичних стандартів (наприклад, прозорість щодо походження сировини) захищає бренд від публічного осуду (*backlash*) та криз у соціальних мережах, які можуть

виникнути через недобросовісну чи неетичну практику.

2. *Фінансова та інвестиційна ефективність.*

Незважаючи на необхідність початкових інвестицій у соціальні та екологічні проєкти, довгостроковий фінансовий ефект є позитивним. Підвищення вартості бренду (нематеріальні активи): бренд, який асоціюється з етичністю та відповідальністю, має вищу ринкову вартість. Це зміцнює нематеріальні активи компанії, що важливо при залученні інвестицій або продажі бізнесу. Залучення інвестицій та фінансування: багато фондів та інвесторів (особливо ті, що дотримуються принципів ESG — Environmental, Social, Governance) надають пріоритет соціально відповідальним компаніям, забезпечуючи їм легший доступ до капіталу та кращі умови кредитування. Оптимізація витрат у довгостроковій перспективі: впровадження екологічних (Green Marketing) інновацій, хоч і вимагає витрат на старті, часто призводить до зниження енергоспоживання, зменшення відходів та підвищення операційної ефективності з часом.

3. *Операційна та соціальна ефективність*

Соціально-етичні положення впливають також на внутрішнє середовище компанії та на її відносини із суспільством. Залучення та утримання талантів: високі етичні стандарти та соціальна місія компанії є потужним фактором мотивації для співробітників, особливо висококваліфікованих. Працівники більш лояльні до компанії, діяльність якої вони вважають значущою. Покращення відносин із регуляторами: соціально відповідальні компанії, які проактивно дотримуються екологічних та соціальних норм, рідше стикаються з перевірками, штрафами та регуляторним тиском. Служіння суспільству: головною ефективністю є досягнення триєдиного балансу (прибуток, споживач, суспільство). Компанія вносить реальний вклад у вирішення соціальних та екологічних проблем, сприяючи сталому розвитку всього суспільства.

Таким чином, соціально-етичний маркетинг є парадигмою виграшу для всіх: компанія отримує стійкий прибуток і міцний бренд, споживач — якісний та етичний продукт, а суспільство — підвищення добробуту та покращення екологічної ситуації.

Соціально-етичний маркетинг є парадигмальним зрушенням у сучасній бізнес-філософії, що трансформує роль компанії з простого комерційного агента на відповідального члена суспільства. Його ефективність є комплексною та проявляється не лише у збільшенні короткострокового прибутку, але й у забезпеченні довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Ключова ефективність концепції полягає у досягненні триєдиного балансу між інтересами споживача, компанії та суспільства.

Отже, ефективність соціально-етичного маркетингу полягає у перетворенні етики та соціальної відповідальності з витратної статті на стратегічну інвестицію, яка забезпечує стабільний потік доходів та створює спільну цінність для бізнесу та суспільства в цілому. Це є основою для побудови успішного бізнесу в XXI столітті.

МИРОШНИЧЕНКО ВОЛОДИМИР, здобувач третього науково-освітнього рівня вищої освіти
Науковий керівник – **ХАМІНІЧ СВІТЛАНА**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м.Дніпро

ІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

У сучасних умовах глобальної цифровізації економічних процесів питання забезпечення фінансово-економічної безпеки набуває стратегічного значення для держав, бізнес-структур та інституційних учасників фінансового ринку. Цифрова економіка формує нову архітектоніку господарських відносин, що характеризується високим рівнем інформаційної взаємодії, автоматизацією фінансових операцій, активним впровадженням фінтехнологій і штучного інтелекту. Такі процеси, з одного боку, створюють потужні можливості для зростання ефективності економічних систем, а з іншого — підвищують ризики кібератак, шахрайства, втрати даних та фінансової нестабільності.

У зв'язку з цим виникає потреба в інтеграційних підходах до формування комплексної системи фінансово-економічної безпеки, яка б поєднувала інституційні, технологічні та нормативно-правові компоненти в єдину синергетичну модель.

Фінансово-економічна безпека є ключовим елементом економічної безпеки держави, що забезпечує стабільність функціонування фінансових інститутів, захист національних ресурсів та підтримку сталого розвитку [1]. У цифровій економіці ця категорія набуває нових характеристик, адже цифровізація створює не лише інноваційні інструменти, але й нові загрози — кіберризики, маніпуляції даними, неконтрольований рух капіталу у віртуальному просторі.

Сучасні підходи до фінансово-економічної безпеки базуються на принципах інтегрованості, адаптивності та стійкості. Це означає, що система безпеки має враховувати багаторівневу взаємодію між державними регуляторами, банківським сектором, бізнесом та цифровими платформами, а також бути здатною до швидкого реагування на динамічні зміни цифрового середовища.

Інтеграційні підходи як методологічна основа формування системи безпеки дозволяють забезпечити узгоджене функціонування її складових, об'єднуючи правові, організаційні, технічні, соціальні та економічні механізми для досягнення комплексного захисту особи, суспільства і держави.

Інтеграційний підхід передбачає узгодження та взаємопов'язання різних механізмів і інструментів забезпечення безпеки з метою формування єдиного захищеного середовища функціонування фінансової системи. Його сутність полягає у поєднанні таких напрямів:

- інституційна інтеграція: гармонізація дій між державними регуляторами (центральний банк, органи фінансового моніторингу, кібербезпеки) та приватним сектором, що передбачає створення спільних інформаційних платформ і стандартів кіберзахисту;

- технологічна інтеграція: використання блокчейн-технологій, систем штучного інтелекту, хмарних сервісів і big data для моніторингу транзакцій, прогнозування ризиків і виявлення аномалій у фінансових потоках;

- нормативно-правова інтеграція: узгодження національного законодавства з міжнародними, що забезпечує прозорість і взаємовизнання процедур контролю;

- освітньо-компетентнісна інтеграція: підвищення цифрової грамотності суб'єктів фінансових відносин, підготовка кадрів у сфері кіберекономіки та безпеки даних. Реалізація зазначених напрямів формує багаторівневу інтеграційну модель фінансово-економічної безпеки, у якій технологічні рішення доповнюються аналітичними та управлінськими механізмами.

Практичні аспекти впровадження інтеграційних моделей проявляються у створенні національних систем кіберзахисту фінансових транзакцій, цифрових центрів моніторингу ризиків, платформ обміну інформацією між банками та державними структурами. Так, у багатьох країнах активно впроваджуються RegTech- і SupTech-рішення, що дозволяють автоматизувати процеси комплаєнсу, моніторингу та аудиту у фінансовому секторі. Інтеграція таких технологій сприяє підвищенню ефективності державного нагляду, зменшенню кількості правопорушень і забезпеченню прозорості фінансових потоків.

Крім того, важливим компонентом інтеграційної моделі є міжнародна співпраця — обмін інформацією щодо фінансових злочинів, спільна протидія відмиванню коштів і кіберзлочинності. У цьому контексті цифрова економіка вимагає створення єдиного глобального інформаційного простору безпеки, заснованого на принципах відкритості та довіри [2]. Незважаючи на потенціал інтеграційних моделей, але й існують суттєві виклики. По-перше, технологічна інтеграція може супроводжуватися проблемами захисту персональних даних. По-друге, різний рівень цифрової зрілості держав та організацій створює асиметрію у системі безпеки. По-третє, надмірна централізація даних підвищує ризик кібератак і витоків інформації. Таким чином, ефективна інтеграційна стратегія має поєднувати принципи децентралізації, прозорості та адаптивного управління ризиками. Інтеграційні підходи до забезпечення фінансово-економічної безпеки у цифровій економіці є необхідною умовою формування стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної економічної системи. Їх ефективність визначається рівнем координації між державними, приватними та міжнародними структурами, здатністю оперативно реагувати на кіберзагрози та впроваджувати технологічні інновації. У перспективі інтеграційні моделі мають еволюціонувати в напрямі створення глобальної цифрової екосистеми безпеки, де ключову роль відіграватимуть штучний інтелект, блокчейн і міжнародні стандарти управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Хамініч С.Ю. Імперативи економічної безпеки у сучасному світі: стратегії і загрози. Вісник НДІСЕ Економічні науки. №1(09)_2024. С.46-55.

2. Мирошниченко В.В. Інформаційні тенхнології в контексті національної безпеки. Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти : матеріали IX Міжнародної наук.-практ. конф.(м.Дніпро 21 бер.2025 р.); у 2-х ч. Дніпро : Дніпров.держ.ун-т внутр.справ,2025.Ч. II. С.487-489.

МІЩЕНКО ВАЛЕРІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Нині цифрові технології проникають у всі етапи управлінського процесу, сприяючи підвищенню швидкості обробки інформації, точності аналітики та появі нових можливостей для розвитку. У цих умовах важливе місце займає управління інноваційними процесами, яке передбачає формування ідей та створення умов для їх реалізації, включно з плануванням, координацією, оцінюванням і вдосконаленням господарської діяльності.

На сучасному етапі цифрові технології підтримують основні управлінські процеси, оскільки дозволяють структурувати інформаційні потоки, здійснювати аналіз і моделювання. За даними досліджень [1, 5], такі рішення доцільно поєднувати з розумінням контексту, у якому здійснюється управління, та з урахуванням можливих наслідків реалізації інновацій. Ефективне впровадження інновацій пов'язане із здатністю системи управління швидко реагувати на зміни та переорієнтовувати ресурси відповідно до пріоритетів організації.

З огляду на багатофакторність господарської діяльності, управління інноваційними процесами охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. До них належать планування майбутніх змін, організація роботи колективу, стимулювання працівників до творчості, оцінювання досягнутих результатів і регулярне оновлення підходів до роботи. На основі комплексного аналізу, сформованого за допомогою сучасних цифрових рішень, керівники можуть обґрунтовувати свої дії, спираючись на фактичні дані, а не інтуїцію чи традиційні методи.

Особливу увагу в науковій літературі приділяють підготовці організаційної структури до оновлення виробничих підходів. Автори [2, 3] зазначають, що для підвищення рівня інноваційної активності необхідно формувати нові продукти, змінювати внутрішню організацію роботи, культуру управління та методи планування, що дає змогу не залишатися осторонь змін, а формувати власний вектор руху, використовуючи можливості, які відкриває цифрове середовище.

Однак з активним оновленням форм управління постає потреба в систематичному аналізі факторів, що впливають на розвиток підприємства. До таких чинників належать рівень технологічного забезпечення, кваліфікація персоналу, доступ до ресурсів, а також здатність організації узгоджувати свої цілі з реаліями цифрової трансформації [4]. При цьому важливим завданням є постійне оновлення знань, включення працівників у процес генерування пропозицій, перегляд існуючих практик організації праці.

Таким чином, цифрові технології у поєднанні з інноваційним мисленням керівників відкривають нові можливості для управління в умовах сучасної

економіки.

Список використаних джерел:

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Trends of marketing development in the condition of digital economy. *Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies: International scientific conference (January 22–23, 2021. Kielce, Poland).* Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P. 150-154. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-31

2. Заїка С.О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2015. Вип. 11. С. 101-106.

3. Заїка С.О. Фактори формування інноваційного потенціалу підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2015. Том 20. Вип. 6. С. 94-97.

4. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / А.Ю. Горбовий, В.Г. Ліпич, О.М. Степанюк та ін. ; за ред. Л.Г. Ліпич. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 285 с.

5. Теоретичні засади формування ринку інноваційних технологій: монографія / А.І. Бутенко, Н.Л. Шлафман, Б.В. Уманець та ін. – Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2020. 130 с. DOI: https://doi.org/10.31520/978-966-02-9234-5

МОВЧАН ЛІНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – ЗАЇКА СВІТЛАНА, к.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ

Формування цифрової економіки істотно впливає на характер управління організаціями, зокрема в частині перерозподілу ресурсів, організації процесів і вибору пріоритетів. Поширення інформаційних технологій створює нові умови для ефективного функціонування підприємств та організацій, відкриваючи доступ до обробки великих масивів даних, автоматизації операцій і спрощення комунікацій на різних рівнях управління [2].

Цифровий сектор демонструє високі показники зростання прибутковості, часто випереджаючи інвестиції в традиційні галузі, що зумовлено тим, що вкладення в інформаційні рішення швидко конвертуються у підвищення продуктивності й економії ресурсів. Як зазначено в аналітичних дослідженнях [1, 5], цифрові технології забезпечують розширення доступу до ринків, покращення комунікації з клієнтами та спрощення внутрішньої організації.

Особливої уваги заслуговує використання великих обсягів відкритих даних. Їх застосовують для прогнозування поведінки споживачів, оцінювання ризиків, визначення нових тенденцій. Такі можливості формують новий підхід до виконання завдань у сферах виробництва, управління персоналом, маркетингу, логістики. Наприклад, штучний інтелект і технології автоматичного розпізнавання дають змогу застосовувати інноваційні методи навчання, контролю та оптимізації процесів [2].

Поширення хмарних рішень і мобільних платформ підсилює інтерес до цифровізації серед підприємств різних рівнів. Зафіксовано сталу динаміку зростання інтересу до впровадження інформаційних сервісів у структурі інвестиційних програм [1], що дозволяє скоротити витрати та підвищити продуктивність праці.

В управлінні відбувається поступовий перехід від традиційних до нових методів, які потребують глибшого розуміння цифрової культури, розвитку цифрових компетентностей і оновлення методів ухвалення рішень. Так, керівники дедалі частіше використовують цифрові сервіси для координації, аналізу даних і вдосконалення процесів [3], що підтверджується прикладами автоматизації на підприємствах торгівлі та сфери послуг, де використання цифрових сервісів стало невід'ємною частиною щоденної діяльності [4].

У внутрішньому управлінні підприємствами цифрові технології також впливають на організацію взаємодії між працівниками, посилення командної роботи, зменшення витрат часу на комунікацію та обмін інформацією [4]. Особливо ефективними вважаються рішення, які поєднують аналіз даних із можливістю реагування на поточні події, що підвищує швидкість ухвалення рішень.

Застосування віртуальної та доповненої реальності дозволяє поліпшити методики навчання персоналу, дистанційної взаємодії та моделювання управлінських ситуацій, що відкриває нові можливості в розвитку управлінських компетентностей і модернізації системи підготовки кадрів.

Цифрова трансформація є довготривалим процесом і вимагає тривалого навчання, оновлення технічної бази, перегляду принципів організації роботи. Керівники мають вміти оцінювати ризики, пов'язані з технологіями, і бачити в них джерело оновлення та підвищення ефективності управлінської діяльності [3].

Таким чином, цифровізація управління - це поглиблення змісту управлінських функцій і поява нових можливостей у плануванні, контролі, комунікації та розвитку організацій. Вона змінює уявлення про взаємозв'язки в системі управління і дає змогу удосконалювати її на основі поточних даних, досліджень і практичного досвіду.

Список використаних джерел:

1. Гринчак Н.А., Горобець О.О. Вплив цифровізації на процес управлінського прийняття рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2 (105). Режим доступу: https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/446

2. Кулініч О.А., Федосєєва Г.О. Вплив диджиталізації на розвиток підприємництва. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: Міжнародна науково-практична конференція, 18 травня 2021 р.:* [тези у 2-х ч.] / редкол.: О.І. Черевко [та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2021. Ч. 1. С. 154-156.

3. Кулініч О.А, Федоренко Н.М., Сокол Н.Л. Роль і місце маркетингових досліджень в методології поведінкової економіки. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2020. Вип. 1 (57). Ч. 2. С. 75-84.

4. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації: монографія / А.П. Грінько, П.Л. Гринько, Н.Г. Ушакова, Т.В. Андросова, О.А. Кулініч, І.І. Помінова. Х. : МОНОГРАФ, 2022. – 199 с.

5. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Trends of marketing development in the condition of digital economy. *Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies: International scientific conference (January 22–23, 2021. Kielce, Poland).* Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P. 150-154. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-31

МОТОНАХА ВАДИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – ЗАЇКА СВІТЛАНА, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ВІДНОВЛЕННІ ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Питання оновлення технічного забезпечення аграрного виробництва набуває особливої ваги в умовах посилення навантаження на сільське господарство, пов'язаного як із внутрішніми потребами країни, так і з загальним скороченням придатних до обробітку земельних ресурсів. У цьому контексті впровадження інноваційних технологій постає не лише як бажаний напрям розвитку, а як об'єктивна необхідність для забезпечення ефективності та збереження стабільності продовольчої системи.

Під поняттям технічного потенціалу слід розуміти сукупність технічних засобів, що безпосередньо впливають на можливість виконання виробничих операцій, а також здатність господарств до освоєння нових рішень, які забезпечують вищу якість обробітку ґрунту, зниження втрат під час збирання врожаю та економне використання ресурсів [4]. Саме на цьому рівні проявляється значення інновацій, здатних змінити підхід до виконання стандартних операцій і водночас сформувати нові вимоги до підготовки кадрів, технічного сервісу та обслуговування машинно-тракторного парку.

Поглиблений аналіз наукових підходів до інноваційного оновлення в агросекторі свідчить про те, що впровадження технічних змін має ґрунтуватися не лише на технологічному вдосконаленні, а й на системному розумінні економічної доцільності таких рішень. У працях С.О. Заїки наголошується, що результативність інноваційної діяльності в аграрних підприємствах значною мірою залежить від узгодження інвестиційних рішень з реальним виробничим потенціалом, а також від врахування внутрішньої структури управлінських рішень [2]. Окрему увагу дослідниця приділяє чинникам формування інноваційного потенціалу, серед яких вирізняються наявність кваліфікованих кадрів, доступ до інформаційних ресурсів та належна організація внутрішньої взаємодії в межах виробничого підрозділу [3]. Таке бачення дозволяє більш повно охопити взаємозв'язок між технічними змінами та здатністю колективу ефективно працювати в нових умовах.

Серед напрямів оновлення варто виокремити широке впровадження рішень, що базуються на цифрових платформах, об'єднаних із автоматизованими системами управління технікою. Такі системи дозволяють забезпечити обробку даних у режимі реального часу, що сприяє більш точному дозуванню ресурсів, контролю за глибиною обробітку, визначенню зон неоднорідності в межах одного поля [1]. При цьому техніка нового покоління, обладнана датчиками і системами навігації, дає змогу не лише механізувати окремі етапи, а й вивести агровиробництво на якісно новий рівень технологічного контролю.

Паралельно з цифровим забезпеченням відбувається переосмислення ролі енергоощадних технологій, що дедалі частіше стають предметом уваги в аграрному секторі. Йдеться про впровадження агрегатів із меншими витратами пального, оптимізованим навантаженням на ґрунт та тривалішим терміном експлуатації [1]. Особливе значення в цьому контексті має модернізація вже наявної техніки, яка, завдяки технічному дооснащенню, набуває нових функцій без потреби в повному оновленні машинно-тракторного парку.

Водночас, слід звернути увагу на те, що технічне оновлення не обмежується самою лише заміною обладнання або придбанням нових зразків. Значення мають також зміни у самій логіці організації праці, що вимагає узгодженості між технологічним циклом, графіками обслуговування техніки та можливостями оперативного ремонту [5]. За цих умов важливою передумовою ефективної реалізації оновлення є підготовка фахівців, здатних не лише керувати сучасними машинами, а й аналізувати дані, здійснювати дистанційне налаштування обладнання та підтримувати технічні процеси на відстані.

Значну роль у процесі відновлення технічного потенціалу відіграє також інтеграція нових рішень із локальними агротехнічними традиціями. Це означає, що запозичення технологій має супроводжуватись пристосуванням до конкретних умов вирощування сільськогосподарських культур, кліматичних факторів, типу ґрунтів та структури сівозміни. Такий підхід дозволяє уникнути механічного перенесення моделей, які не враховують місцевої специфіки, і натомість забезпечити ефективне поєднання традиційних та сучасних підходів.

Техніко-технологічне оновлення аграрного виробництва передбачає не лише зміну інструментальної частини виробничого процесу, а й формування нового способу мислення у сфері організації праці, прийняття рішень і реагування на зміни. Цей процес охоплює взаємозв’язок між технікою, інформаційним супроводом, людським фактором і технічною культурою господарства, що разом створює основу для переходу до більш раціонального використання ресурсів.

Оновлення технічної бази аграрного виробництва потребує не лише матеріального забезпечення, а й переосмислення організаційних і технологічних підходів до ведення господарської діяльності. Інноваційні рішення, що впроваджуються у сферу технічного оснащення, змінюють сам характер виробничих процесів, формуючи нові вимоги до персоналу, управлінських рішень та взаємодії між елементами виробничої системи.

За нинішніх умов зростає значення здатності аграрних суб’єктів приймати рішення, засновані на точних розрахунках, аналізі даних і прогнозуванні, що свідчить про поступову зміну орієнтирів: від механічного відтворення циклів - до усвідомленого керування ресурсами, технікою та часом. Такий підхід дає змогу поступово переходити від короткотермінового реагування до планомірної організації виробництва на основі сучасних технологій.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розкриття взаємозв’язку між рівнем технічного оновлення і продуктивністю праці, що дозволить глибше оцінити вплив технологічних змін на ефективність функціонування аграрного

сектору в цілому. У цьому контексті інновації в технічному забезпеченні слід розглядати не як самодостатній процес, а як складову частину ширших трансформацій у системі агровиробництва.

Список використаних джерел:

1. Zaika S., Skudlarski J., Mandych O., Hridin O., Zaika O. Development of Information Processes as a Prerequisite for the Sustainable Development of Agricultural Enterprises. In: Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanová, J. (eds) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. 2024. Vol. 194. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-53984-8_10

2. Заїка С.О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. Вип. 11. С. 101-106.

3. Заїка С.О. Фактори формування інноваційного потенціалу підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2015. Том 20. Вип. 6. С. 94-97.

4. Заїка С.О., Грідін О.В. Ресурсозберігаючі технології як пріоритетний напрям інноваційного розвитку аграрної економіки. Соціально-економічні аспекти стійкого розвитку економіки України: колективна монографія / За ред. О.О. Непочатенко. Умань : Видавець «Сочінський М.М.», 2016. С. 246-253.

5.Мазнєв Г.Є. Інноваційні ресурсозберігаючі технології: ефективність в умовах різного фінансового стану агроформувань: [монографія] / За ред. проф. Г.Є. Мазнєва. Харків : Вид-во «Майдан», 2015. 592 с. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/20a23135-7ace-4b78-86a8-a42688a08578/content

НЕГРЕЙ АНІТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **КУЧМІЙОВА ТЕТЯНА**, к. е. н, доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Цифровізація управління людським потенціалом є запорукою успішного розвитку сучасних організацій та підвищення їх конкурентоспроможності. Перехід до цифрових технологічних рішень у сфері менеджменту персоналу докорінно змінює підходи до підбору, розвитку, оцінювання та мотивації працівників, такі зміни диктовані імперативом швидкої адаптації організацій до умов вкрай динамічного цифрового середовища [1, с. 174]. Подібні модифікації створюють новий рівень взаємодії між людьми і технологіями, де рішення ухвалюються на основі реальних даних, а не припущень.

Провідним вектором цифрових інновацій у сфері HR визнано автоматизацію процесів управління персоналом, зокрема використання спеціалізованих програмних продуктів для рекрутингу, моніторингу результативності та організації навчання. Інтеграція цих технологій веде до скорочення адміністративного навантаження на HR-фахівців і підвищення точності управлінських рішень [2, с. 98]. Цифрові системи дозволяють керівникам перетворювати складні потоки даних на зрозумілі показники ефективності, створюючи основу для управління.

Основоположним елементом у цифровій трансформації виступає HR-аналітика та використання Big Data, які надають змогу виявляти тенденції у поведінці працівників, передбачати їх потреби та рівень залученості. Аналітичні інструменти забезпечують керівникам можливість розробити ефективні стратегії розвитку людського потенціалу на основі даних, а не інтуїції, дана концепція дозволяє будувати організаційні моделі, які адаптуються в режимі реального часу, підвищуючи гнучкість і стійкість компанії.

Крім того, значного поширення набувають цифрові платформи для навчання та розвитку персоналу. Використання гейміфікації, е-платформ та віртуальних симуляторів відкриває нові обрії для безперервного навчання та розвитку компетенцій працівників, особливої уваги це набуває серед молодого покоління фахівців, орієнтованих на цифрову взаємодію [4, с. 176]. Віртуальні середовища навчання дають можливість моделювати складні ситуації, які неможливо відтворити в реальному житті, підвищуючи готовність персоналу до нестандартних завдань.

Разом з тим, упровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом характеризується низкою складнощів, головними викликами з-поміж яких є - дефіцит цифрових компетенцій, опір змінам та ризики інформаційної безпеки. Для подолання цих бар'єрів організаціям необхідно розвивати культуру відкритості до інновацій і забезпечувати підготовку

працівників до роботи з новими технологічними інструментами [5, с. 80]. Створення екосистем навчання та підтримки співробітників виступає вирішальним чинником успішної інтеграції інновацій у корпоративне середовище.

Інновації в цифровому управлінні людським потенціалом істотно підвищують ефективність організацій і відкривають нові можливості для розвитку персоналу, вони змінюють підходи до мотивації, навчання і взаємодії співробітників, створюючи середовище, де кожен працівник може реалізувати свої сильні сторони та таланти. Для успішної цифровізації HR-процесів необхідне стратегічне бачення керівництва, системне планування та інвестиції у розвиток людського капіталу, у майбутньому цифрові технології формують основу інноваційної культури управління, яка допомагає організаціям швидко адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможними.

Список використаних джерел:

1. Саркісян Н. Р. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 3(39). С. 173–181.
2. Устіловська А. С. Проблеми цифровізації системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Review of Transport Economics and Management. 2023. № 1. С. 96–100.
3. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024.
4. Специфіка діджиталізації HR-функцій на підприємствах у кризових умовах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2025.

ОПОЙКО ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У добу цифровізації економіки та суспільних відносин роль менеджера в організації зазнає суттєвої трансформації. Сьогодні успішний управлінець має не лише володіти класичними управлінськими навичками, а й демонструвати високий рівень цифрової грамотності. Саме цифрові компетентності виступають фундаментом конкурентоспроможності організації, адже вони визначають здатність менеджера адаптуватися до змін, упроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати ефективність бізнес-процесів у нових умовах [1].

Сучасний ринок характеризується високою динамікою та непередбачуваністю. Постійні технологічні зміни, автоматизація виробництва, поява нових цифрових платформ і сервісів вимагають від керівників здатності оперативно реагувати на виклики. Менеджер, який володіє цифровими компетентностями, може використовувати дані для прогнозування тенденцій, аналізувати поведінку споживачів та приймати стратегічні рішення на основі аналітичних інструментів. Це забезпечує не лише підвищення ефективності управління, а й створює нові можливості для розвитку бізнесу [2].

До кола цифрових компетентностей входять уміння працювати з інформаційними системами, застосовувати технології штучного інтелекту, використовувати інструменти цифрового маркетингу та комунікаційні платформи. Такий набір навичок дозволяє менеджеру не лише організовувати роботу команди, а й формувати інноваційні бізнес-моделі, що відповідають потребам ринку. Наприклад, використання CRM-системи дає змогу створити клієнтоорієнтовану стратегію розвитку, а аналітика великих даних допомагає краще зрозуміти споживчі потреби та адаптувати продукт до конкретної цільової авдиторії [3].

Важливою складовою цифрових компетентностей є організація комунікацій у внутрішньому середовищі компанії. Завдяки використанню онлайн-платформ для командної роботи, хмарних сервісів і систем управління проєктами менеджер забезпечує прозорість процесів, гнучкість організаційної структури та підвищення продуктивності колективу. Це формує інноваційний клімат усередині організації, стимулює креативність працівників та сприяє швидкій реалізації нових ідей [4].

Не менш важливим аспектом є питання кібербезпеки. В умовах зростання цифрових загроз менеджер повинен володіти навичками захисту даних та розумінням етичних принципів використання інформаційних технологій. Невміння забезпечити інформаційну безпеку може призвести до втрати репутації, клієнтів і фінансових ресурсів, тоді як компетентний підхід гарантує

стабільність бізнесу й підсилює довіру до бренду [5].

Крім того, цифрові компетентності менеджера відкривають широкі можливості для міжнародної співпраці. Використання платформ електронної комерції, систем дистанційної взаємодії та глобальних комунікаційних інструментів дозволяє компаніям виходити на нові ринки та формувати міжнародні партнерства. Це створює конкурентні переваги в умовах глобалізованої економіки, де швидкість адаптації до цифрових змін визначає успіх організації.

Проте формування цифрових компетентностей - це не разова дія, а безперервний процес. Менеджер має постійно вдосконалювати навички, проходити професійні курси, брати участь у тренінгах і стежити за світовими тенденціями цифрової трансформації. Лише так він зможе забезпечити довготривалу конкурентоспроможність компанії та її здатність залишатися лідером у своїй сфері.

Таким чином, цифрові компетентності менеджера є ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність організації на сучасному ринку. Вони сприяють ефективному управлінню, створенню інноваційних стратегій, забезпеченню безпеки бізнесу та відкривають нові можливості для інтеграції у глобальний економічний простір. У перспективі саме ті компанії, які інвестують у розвиток цифрових навичок управлінців, отримають найвагоміші переваги та забезпечать сталий розвиток у світі цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Бречко О. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник економіки.* 2020. № 4. С. 7–24.

2. Батракова Т.І., Линовецька В.Ю. Особливості та принципи цифрової економіки України. *Економічні студії.* 2018. № 2 (20). С. 94–97.

3. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : *Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.* 2021. С. 158-176. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf

4. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. Agricultural and Resource Economics. 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

5. Бурковська А., Романчик М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств через стратегічне управління людськими ресурсами. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2016. №2(4), С. 43-51. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.04.

ОСТАПЕНКО МАР'ЯНА, здобувач вищої освіти
науковий керівник – **БАБИЧ СВІТЛАНА**, к.е.н, доцент,
кафедра економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

СТАНОВЛЕННЯ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Сучасні тенденції науково-технічного прогресу та глобалізація гуманітарних процесів в економіці сприяли поширенню концепції сталого розвитку у світовій практиці. Успішне впровадження принципів сталого розвитку неможливе без відповідальної поведінки бізнес-суб'єктів. Наразі спостерігається перегляд традиційного уявлення про мету та місію бізнесу, його стратегічні орієнтири, а також характер взаємодії з державними та суспільними інститутами. На зміну концепції корпоративної раціональності приходить соціально орієнтована парадигма, що передбачає чутливість бізнесу до потреб суспільства [1]. Це виявляється у системному пошуку управлінських рішень, які б одночасно задовольняли соціальні очікування та забезпечували економічну результативність.

Практичним втіленням цієї нової парадигми є концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) [2]. Вона виступає невід'ємним елементом макросистеми «людина – держава – суспільство» та виконує функцію соціального регулювання поведінки як індивідів, так і економічних інституцій.

Актуальність КСВ для України в сучасних умовах є безпрецедентно високою. Якщо раніше КСВ сприймалася лише як додаток до бізнесу, наприклад PR чи благодійність, то в умовах повномасштабної війни вона трансформувалася на фундаментальну складову стійкості та виживання як окремих компаній, так і держави в цілому. Пріоритети КСВ кардинально змістилися через прямі гуманітарні та оборонні виклики. Головним стейкхолдером для бізнесу стала вся країна. Компанії активно долучаються до підтримки Збройних Сил України, закуповуючи необхідне обладнання та фінансуючи оборонні ініціативи. Одночасно бізнес надає масштабну гуманітарну допомогу постраждалому цивільному населенню, підтримує внутрішньо переміщених осіб та бере участь у відновленні інфраструктури. Це вже не просто відповідальність, а пряма участь у збереженні державності.

Крім того, війна загострила відповідальність компаній перед своїми співробітниками. Це виявляється у релокації бізнесу в безпечніші регіони, облаштуванні укриттів на робочих місцях, збереженні робочих місць та зарплат, а також у наданні фінансової та психологічної підтримки працівникам та їхнім родинам. Окремим стратегічним напрямом стала розробка програм для реінтеграції ветеранів, що є критичним для майбутньої відбудови.

Нарешті, суттєво змінилися й очікування самого українського суспільства. Громадяни стали набагато вимогливішими. Споживачі активно підтримують "патріотичний" бізнес, що допомагає армії та волонтерам, і

бойкотують компанії, помічені у байдужості чи зв'язках з ворогом. Таким чином, КСВ в сучасній Україні — це не просто тренд, а стратегічна необхідність. Це інструмент, який допомагає країні перемогти у війні, зберегти економічну та соціальну стабільність, а також закласти фундамент для успішної, прозорої та сталої відбудови в рамках європейської інтеграції.

Ідея про те, що бізнес має відповідальність перед суспільством загалом, а також перед конкретними зацікавленими сторонами, почала активно розвиватися ще з 1950-х років минулого століття. Проте її корені можна знайти у працях Адама Сміта, зокрема в його відомій праці «Багатство народів», де він доводив, що прагнення до прибутку зрештою слугує загальному благу.

Пізніше ця ідея була переосмислена М. Фрідманом, який запропонував теорію акціонерної відповідальності, відповідно до якої основне завдання бізнесу — генерувати прибуток у межах законодавства й етики. Водночас інші дослідники, зокрема Г. Боуен, ще у 1953 році розширили межі соціальної відповідальності бізнесу, акцентуючи на її ширшому соціальному контексті.

У 1960–70-х роках посилена увага науковців до КСВ сприяла створенню відповідних моделей та концепцій, включно з бізнес-етикою та корпоративною відповідальністю. У 1980-х роках дослідження зосереджувалися на понятті корпоративної соціальної діяльності (Corporate Social Performance – CSP), а також на теорії зацікавлених сторін і управлінських моделях, пов’язаних із ними.

З 1990-х років КСВ стала базовою концепцією, яку інтегрують у ширші теоретичні підходи. Сучасні дослідження все частіше аналізують можливості застосування КСВ у державному секторі [3]. Сьогодні ця концепція еволюціонувала у більш інклюзивну модель, що охоплює широке коло стейкхолдерів і сприяє етичному та сталому веденню бізнесу. Одним із ключових підходів у цьому напрямі є концепція створення спільної цінності (Creating Shared Value – CSV), яка передбачає одночасне досягнення підприємницької вигоди та вирішення соціальних проблем [1].

КСВ та теорія стейкхолдерів акцентують увагу на необхідності врахування широкого спектру соціальних вигод. Теорія зацікавлених сторін передбачає відповідальність бізнесу перед усіма учасниками, що мають інтерес до його діяльності — від інвесторів і працівників до споживачів і постачальників [4]. Відповідно, компанії мають розробляти стратегії взаємодії з ключовими стейкхолдерами для забезпечення довгострокової ефективності.

Успішна реалізація КСВ неможлива без залучення, досвіду та підтримки з боку всіх зацікавлених сторін. Бізнес має бути підзвітним не лише акціонерам, але й іншим стейкхолдерам, оскільки рішення компаній впливають на їхні інтереси. Таким чином, виникає спільна вигода для всіх учасників процесу.

Хоча між КСВ та теорією стейкхолдерів є відмінності, їх можна

інтегрувати для досягнення як бізнесових, так і соціальних цілей, що відповідає концепції CSV. Узгодження КСВ із підходами теорії зацікавлених сторін дозволяє керівникам приймати зважені рішення, орієнтовані на баланс інтересів усіх учасників, що, своєю чергою, сприяє зростанню суспільної довіри, підвищенню довіри до бренду, зростанню прибутковості та задоволеності клієнтів.

На основі аналізу наукових підходів до КСВ сформульовано такі ключові положення:

- сталий розвиток суспільства — основна мета впровадження КСВ;
- категорія КСВ є динамічною й залежить від здатності підприємства реагувати на сучасні соціально-економічні виклики;
- КСВ не лише описує модель взаємодії із зацікавленими сторонами, але й задає стратегічний вектор розвитку компанії;
- ефективність підприємницької діяльності зростає за умови інтеграції КСВ у корпоративну стратегію;
- ініціативність — одна з ключових характеристик КСВ;
- Дотримання принципів КСВ сприяє покращенню фінансових результатів і підвищенню стійкості

Спираючись на проаналізовані положення, запропоновано авторське трактування поняття КСВ підприємства. Це поняття визначається як система соціально-економічних зв'язків між усіма стейкхолдерами. Ці зв'язки спрямовані на те, щоб забезпечити соціальну стабільність компанії шляхом гармонізації інтересів усіх учасників. Такий процес обов'язково враховує дію внутрішніх та зовнішніх факторів і, зрештою, має на меті перетворення цієї стабільності на конкурентні переваги бізнесу.

Простіше кажучи, це означає, що підприємства, ведучи соціально відповідальну діяльність, оцінюють свої економічні рішення з погляду їхньої відповідності інтересам суспільства.

Список використаних джерел:

1. Porter, M. E. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovations and growth». Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. Issue 1/2. P. 62-77.
2. Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., & De Colle, S. 2010. Stakeholder theory. The state of the art. New York: Cambridge University Press URL: https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768
3.Visser, W. Corporate social responsibility in developing countries. 2017.URL: https://www.waynevisser.com/chapters/csr-in-developing-countries
4 . Harrison, J. The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. – URL: https://doi.org/10.1017/9781108123495.

ПАВЛЕНКО НАТАЛІЯ, к.е.н, доцент,
професор кафедри соціальних та економічних дисциплін,
Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків

УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ІНСТРУМЕНТИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Цифрова економіка не просто змінює технологічні процеси, а глибоко трансформує соціальні та економічні структури. Цей процес виходить за межі простої модернізації обладнання чи програмного забезпечення. Він змушує підприємства радикально переглядати свої бізнес-моделі, корпоративну культуру та підходи до управління, щоб ефективно адаптуватися до нової реальності. У цій новій парадигмі основою конкурентних переваг стають цифрові активи та інтелектуальна власність, а не традиційні ресурси. Це вимагає від компаній швидкої адаптації, впровадження інновацій у стратегічне планування, управлінські процеси та комунікацію з клієнтами.

Цифрова трансформація ґрунтується на кількох ключових принципах:

- інтеграція цифрових інструментів в усі управлінські функції — від стратегічного планування до щоденного оперативного контролю;
- прийняття рішень на основі даних (data-driven decision making), що замінює інтуїтивні рішення обґрунтованою, доказовою інформацією;
- перехід до гнучких організаційних структур (наприклад, холократії), що приходить на зміну жорстким ієрархічним системам;
- висока швидкість інновацій та необхідність постійного оновлення компетенцій персоналу, щоб відповідати динаміці ринку.

Ці зміни також вимагають трансформації управлінської культури, де на перший план виходять прозорість, довіра, командна робота, самоорганізація та готовність до експериментів.

В умовах цифрової економіки роль менеджера кардинально змінюється. Від нього вже недостатньо просто керувати персоналом та ресурсами в стабільному середовищі. Натомість, виникає потреба у формуванні нового типу управлінської компетентності, що поєднує в собі такі характеристики:

- цифрова грамотність: розуміння принципів функціонування цифрових технологій і вміння працювати з платформами, ERP/CRM-системами, базами даних та аналітичними інструментами. Це дозволяє інтегрувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність рішень;
- гнучкість мислення та адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни та приймати рішення в умовах невизначеності;
- інноваційне мислення: відкритість до нових ідей та готовність впроваджувати нестандартні рішення;
- управління змінами: вміння організовувати та супроводжувати цифрову трансформацію в організації;
- емоційний інтелект і комунікативні навички: особливо важливі для ефективної взаємодії у віртуальних командах та підтримки командної згуртованості в умовах віддаленої роботи.

Сучасний лідер стає не адміністратором чи контролером, а фасилітатором,

наставником і візіонером. Його завдання – не лише володіти цифровими навичками, а й надихати команду, підтримувати її розвиток і транслювати цінності організації.

Цифровізація кардинально змінила підходи до управління, дозволивши не лише автоматизувати процеси, а й переосмислити їх з погляду гнучкості, адаптивності та швидкості. Ключову роль у цьому відіграють наступні технології:

- інформаційні системи управління: ERP-системи виступають базисом цієї інфраструктури, інтегруючи ключові функції підприємства, що забезпечує прозорість процесів і доступ до даних у реальному часі. CRM-системи ефективно реалізують функцію управління взаєминами з клієнтами, збираючи та аналізуючи дані для персоналізованої взаємодії. У поєднанні з BI-системами, які надають потужні аналітичні інструменти, підприємство здатне моделювати майбутні сценарії розвитку;

- штучний інтелект (ШІ) та аналітика даних: ШІ дозволяє автоматизувати аналітику, виявляти приховані закономірності та оптимізувати прийняття рішень на основі машинного навчання. Він використовується для прогнозування попиту, управління запасами, аналізу поведінки споживачів та оцінки ризиків. Аналітика великих даних (Big Data Analytics) стає необхідною передумовою якісного управління, дозволяючи приймати рішення не інтуїтивно, а на основі доказової інформації;

- хмарні технології: Вони дозволяють отримувати доступ до програмного забезпечення, сховищ даних та обчислювальних потужностей у будь-який час і з будь-якого місця, сприяючи масштабованості бізнесу. Платформи для спільної роботи (Microsoft Teams, Slack) підтримують ефективну командну взаємодію, що особливо важливо в умовах віддаленої роботи;

- автоматизація бізнес-процесів: Технології RPA (Robotic Process Automation) автоматизують рутинні дії, звільняючи час співробітників для завдань з вищою доданою вартістю. Системи BPM (Business Process Management) дозволяють моделювати та контролювати процеси в режимі реального часу, підвищуючи гнучкість організації;

- кібербезпека: З широким впровадженням цифрових технологій зростають ризики, пов'язані з витоком даних та кіберзагрозами, що робить інформаційну безпеку ключовим елементом стратегічного управління.

Традиційні функції менеджменту набувають нових форм реалізації, що зумовлено високою динамікою цифрового середовища та гнучкістю бізнес-моделей.

- замість жорсткого довгострокового планування, на перший план виходить адаптивне планування та сценарний аналіз, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринку. Ключовим інструментом тут стають цифрові платформи та аналітичні системи, які забезпечують доступ до актуальних даних у режимі реального часу;

- домінуючими стають гнучкі структури організації, міжфункціональні команди та горизонтальні зв'язки. До традиційних ресурсів (людського та

матеріального потенціалу) додаються цифрові ресурси, дані, інформаційні потоки, які потребують окремої координації та захисту;

- традиційні фінансові мотиваційні стимули доповнюються нематеріальними чинниками, такими як автономія, гнучкий графік, можливості професійного розвитку та участь у значущих проектах. Це особливо важливо для покоління, що виросло в цифрову епоху і надає перевагу свободі та змістовності праці;

- жорсткий зовнішній контроль замінюється самоконтролем, заснованим на прозорих цифрових системах моніторингу та показниках ефективності (KPI).

Попри численні переваги, цифрова трансформація стикається з серйозними викликами. Одним із найголовніших є наступні:

- опір змінам серед персоналу, який може сприймати нові технології як загрозу своїм професійним ролям. Це вимагає не лише технічних рішень, а й роботи над корпоративною культурою та підвищенням цифрової грамотності.

- зростання кіберзагроз, оскільки більша частина бізнес-процесів переходить в онлайн. Це робить питання кібербезпеки та управління цифровими ризиками пріоритетними.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором стрімкого переходу до дистанційної роботи, що, своєю чергою, активізувало трансформацію управлінських практик. У цих умовах зросло значення самоорганізації, комунікаційної компетентності менеджера та нових форм управління, орієнтованих на довіру і технологічну гнучкість.

Майбутнє цифрового менеджменту обіцяє подальшу трансформацію з появою таких технологій, як блокчейн, метавсесвіт і квантові технології. Блокчейн забезпечить прозорість і безпеку транзакцій, метавсесвіт розширить можливості для комунікації та дистанційної роботи, а квантові технології радикально змінять підходи до обробки даних, забезпечуючи більш точні прогнози. Це зробить управління ще більш гнучким, орієнтованим на швидку адаптацію.

Висновки. Для успішного управління в цифрову епоху менеджери повинні не лише впроваджувати технологічні інновації, а й розвивати цифрову культуру, лідерство та гнучкість у колективі. Це дозволить компаніям не лише виживати, а й процвітати в умовах постійних змін та глобальних технологічних перетворень.

ПАЛАМАРЧУК ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ВПЛИВ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ НА СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасному глобалізованому світі корпоративне управління зазнає значних змін під впливом цифрових інновацій, серед яких особливе місце посідають блокчейн-технології. Вони не лише трансформують підхід до зберігання та обробки інформації, а й радикально змінюють принципи взаємодії між власниками бізнесу, менеджерами, акціонерами та іншими стейкхолдерами. Якщо раніше ефективність корпоративного управління залежала від внутрішніх регламентів та зовнішніх механізмів контролю, то нині дедалі більшої ваги набувають інструменти децентралізації та автоматизації, які здатні мінімізувати ризики зловживань та забезпечити високий рівень прозорості [1].

Однією з головних переваг блокчейну є його здатність формувати середовище, у якому інформаційна асиметрія практично зникає. У традиційних системах управління акціонери часто не мають повного доступу до даних, а прийняття рішень відбувається кулуарно. Використання розподілених реєстрів дозволяє створювати умови для відкритості, де кожна транзакція, кожен протокол засідання чи управлінське рішення стає доступним для перевірки у режимі реального часу. Це зміцнює довіру між усіма учасниками корпоративних відносин і зменшує ризик конфліктів, пов’язаних із браком прозорості [2].

Не менш важливим є вплив блокчейну на процес прийняття рішень. Смарт-контракти, що працюють на його основі, створюють можливості для повної автоматизації управлінських процесів. Наприклад, голосування акціонерів може відбуватися у цифровому середовищі, де результати підраховуються миттєво, а фальсифікації стають технічно неможливими. Така автоматизація забезпечує не лише швидкість та ефективність управління, а й підвищує його легітимність, оскільки знижує суб’єктивний вплив людського фактора [3].

Блокчейн також відкриває нові горизонти у сфері корпоративної звітності. У традиційних умовах аудит потребує значних часових і фінансових ресурсів, адже аудиторам необхідно перевіряти величезні обсяги даних. Використання блокчейну спрощує цей процес: усі записи зберігаються у незмінному вигляді, а їх перевірка може здійснюватися автоматизовано. Це значно підвищує ефективність фінансового контролю та сприяє зміцненню репутації компанії серед інвесторів, партнерів і регуляторів. Крім того, новий рівень достовірності інформації створює передумови для розвитку соціально відповідального бізнесу, орієнтованого на довгострокову стійкість [4].

Варто зазначити, що впровадження блокчейн-технологій не обмежується лише внутрішнім управлінням корпораціями. Вони також здатні

трансформувати відносини з клієнтами, постачальниками та навіть державними структурами. Наприклад, у сфері логістики блокчейн дозволяє відслідковувати походження товару на кожному етапі постачання, що забезпечує додаткову прозорість і сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. У сфері корпоративної соціальної відповідальності це відкриває можливості для кращого контролю впливу бізнесу на довкілля та суспільство, оскільки дані про екологічні та соціальні показники стають більш доступними та надійними [5].

Проте, попри очевидні переваги, слід усвідомлювати і виклики, які супроводжують інтеграцію блокчейну у корпоративне управління. Серед них - високі витрати на впровадження технології, недостатня кількість кваліфікованих фахівців, а також відсутність належної правової та регуляторної бази. У різних країнах юридичний статус блокчейн-рішень відрізняється, що може створювати бар'єри для транснаціональних корпорацій. Крім того, варто враховувати, що надмірна автоматизація іноді може обмежити гнучкість управління, а отже, необхідний баланс між технічними можливостями і стратегічним баченням компанії.

Таким чином, блокчейн-технології справляють глибокий вплив на систему корпоративного управління, змінюючи традиційні уявлення про прозорість, контроль і відповідальність. Вони формують нову парадигму управління, де ключову роль відіграє довіра, забезпечена технічними засобами, а не лише юридичними чи інституційними механізмами.

Список використаних джерел:

1. Нашкерська Г. В. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку: переваги та обмеження. *Фінанси України.* 2023. № 3. С. 88-102. DOI: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-97-103.

2. Ярощук О., Белова І. Технологія блокчейн в бухгалтерському обліку та аудиті. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації.* 2021. № 1 (3–4). С. 28–44. DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2020.03.028.

3. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

4. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : *Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.* 2021. С. 158-176. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf.

5. Яровенко Г. М., Ковач В. О. Перспективи застосування технології блокчейн у системах забезпечення кібербезпеки банків. *Підприємництво та інновації.* 2020. № 12. С. 206–214. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.36.

ПЕДЬКО АНДРІЙ, к.е.н, доцент
кафедра економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ЖОРСТКИХ БЮДЖЕТНИХ ОБМЕЖЕНЬ

В умовах глобальної цифрової трансформації штучний інтелект (ШІ) перетворюється з теоретичної концепції на ключовий інструмент підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості виробничих підприємств. Для України, промисловість якої зазнає безпрецедентних викликів через військову агресію, руйнування інфраструктури та економічну нестабільність, оптимізація виробничих процесів є питанням виживання. Моделі ШІ пропонують рішення для прогнозування відмов обладнання, контролю якості продукції, оптимізації логістичних ланцюгів та енергоспоживання.

Актуальність теми полягає у гострому протиріччі між об'єктивною потребою української промисловості в інноваційній модернізації за допомогою ШІ та вкрай обмеженими фінансовими ресурсами підприємств. Дослідження та розробка стратегій, що дозволяють імплементувати ефективні ШІ-рішення з мінімальними капіталовкладеннями, є критично важливим завданням для української економіки.

Проблематика впровадження технологій Індустрії 4.0, частиною якої є ШІ, широко висвітлена у працях закордонних та вітчизняних вчених. К. Шваб у своїй роботі [1] визначає ШІ як один із мегатрендів, що фундаментально змінює виробництво. Т. Девенпорт наголошує, що конкурентна перевага досягається не самим фактом наявності ШІ, а його глибокою інтеграцією в бізнес-процеси [2]. Водночас більшість класичних моделей впровадження передбачають значні інвестиції в дороге програмне забезпечення, обладнання та залучення високооплачуваних фахівців.

Українські дослідники, зокрема у працях, присвячених цифровізації промисловості [3], акцентують увагу на бар'єрах, з якими стикаються національні підприємства: брак інвестицій, дефіцит кваліфікованих кадрів та низький рівень готовності інфраструктури.

Однак питання розробки саме бюджетних, гнучких моделей імплементації ШІ залишається недостатньо розкритим. Існуючі дослідження часто оминають можливості, які надають відкриті програмні платформи (open-source) [4] та методології ощадливого виробництва, адаптовані до впровадження інновацій.

Автор дотримується думки, що в умовах жорстких бюджетних обмежень (за висловом Я. Корнаї) стратегія впровадження ШІ має базуватися на принципах прагматизму, гнучкості та максимального використання наявних ресурсів.

Можна виокремити щонайменше три ключові напрями.

1. Пріоритезація завдань за принципом «швидких перемог» (Quick Wins).

Замість комплексного та дорогого проєкту повної автоматизації,

підприємствам варто зосередитись на точкових, але високоефективних завданнях. Найбільш перспективними з точки зору економічної ефективності є:

А) Предиктивне обслуговування (Predictive Maintenance).

Замість закупівлі дорогих комплексних систем можна розпочати з пілотного проєкту на 1-2 одиницях найкритичнішого обладнання. Використовуючи доступні датчики вібрації, температури та шуму, а також open-source бібліотеки (наприклад, Scikit-learn, TensorFlow Lite), можна побудувати моделі, що прогнозують відмови за кілька днів або тижнів. Це дозволяє уникнути аварійних простоїв та дорогих ремонтів.

Б) Візуальний контроль якості.

Розгортання системи на основі комп'ютерного зору для виявлення дефектів продукції. Така система може бути реалізована з використанням звичайної веб-камери високої роздільної здатності та моделей на базі бібліотек OpenCV та YOLO. Вартість такої системи є на порядки нижчою за комерційні аналоги, а точність може досягати 95-99%.

2. Опора на відкриті технології та платформи (Open-Source).

Ключовим фактором здешевлення є відмова від пропрієтарного програмного забезпечення на користь рішень з відкритим кодом.

А) Програмне середовище.

Мова програмування Python з її екосистемою бібліотек (Pandas для обробки даних, Matplotlib для візуалізації, Scikit-learn, PyTorch, TensorFlow для машинного навчання) стала промисловим стандартом і є повністю безкоштовною.

Б) Платформи та інструменти.

Замість дорогих хмарних сервісів можна використовувати локальні сервери або розгортати моделі на відносно недорогих одноплатних комп'ютерах (наприклад, Raspberry Pi, Jetson Nano) для завдань на «межі» (Edge AI).

3. Розвиток персоналу та співпраця з освітніми закладами

Замість найму дорогих зовнішніх консультантів, доцільно інвестувати у навчання власних інженерів, технологів та IT-спеціалістів. Проходження онлайн-курсів, внутрішні хакатони та створення невеликих R&D-команд дозволяє суттєво підвищити компетенції персоналу.

Партнерство з провідними технічними університетами України (зокрема, і ННІ «Дніпровський металургійний інститут» УДУНТ») може надати доступ до наукової експертизи та залучити талановитих студентів до вирішення реальних виробничих завдань за відносно невелику плату.

Незважаючи на всі складнощі воєнного часу, ряд передових українських компаній демонструє успішне застосування ШІ.

Так, Metinvest Digital Р. Ахметова впроваджує рішення на основі комп'ютерного зору для контролю якості металопродукції та моніторингу дотримання техніки безпеки на виробництві. Одним із кейсів є система, що автоматично розпізнає дефекти на поверхні сталевого листа, що дозволило суттєво знизити відсоток браку [5]. Також компанія використовує ШІ для

оптимізації логістичних процесів та прогнозування попиту.

У цьому ж напрямі швидко рухається і найбільший продуцент сталевих труб і коліс в Україні – корпорація Інтерпайп В. Пінчука.

Інший бізнес Р. Ахметова, енергетичний холдинг ДТЕК використовує моделі машинного навчання для прогнозування генерації електроенергії сонячними та вітровими станціями, що дозволяє оптимізувати роботу об'єднаної енергосистеми. Також ШІ застосовується для предиктивного аналізу стану обладнання на ТЕС та в мережах, що підвищує надійність енергопостачання.

Більшість українських агрохолдингів застосовують ШІ для аналізу супутникових знімків та даних з дронів. Це дозволяє точно оцінювати стан посівів, прогнозувати врожайність, диференційовано вносити добрива та засоби захисту рослин, що веде до значної економії ресурсів та підвищення ефективності.

Ці приклади, хоч і стосуються великих корпорацій, демонструють перевірені напрями, які можуть бути адаптовані (у спрощеному, бюджетному варіанті) для середніх та навіть невеликих виробничих підприємств.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що впровадження моделей штучного інтелекту в управління виробничими системами в умовах жорстких бюджетних обмежень є не тільки можливим, але й необхідним кроком для підвищення стійкості та конкурентоспроможності української промисловості. Запропоновані стратегії – фокусування на завданнях з високим ROI, максимальне використання open-source технологій та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу дозволяють розпочати процес цифрової трансформації навіть з мінімальними інвестиціями.

Список використаних джерел:

1. Шваб К. Четверта промислова революція. Женева: Всесвітній економічний форум, 2016. 172 с.
2. Davenport T. H. The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. MIT Press, 2018. 248 p.
3. Вишневський О. С. Цифровізація економіки України: тренди, виклики та перспективи. *Економіка України*. 2020. № 6. С. 25-41.
4. Goodfellow I., Bengio Y., & Courville, A. Deep Learning. MIT Press, 2016. 800 p.
5. Досвід цифровізації української промисловості: кейси Метінвест Digital // Офіційний сайт компанії Metinvest Digital. – 2023. [Електронний ресурс]. URL: https://metinvest.digital/ua/page/rol-cifrovo-transformac-u-rozvitku-b-znesu

ПЕТРОВСЬКИЙ АРТЕМ, здобувач вищої освіти
КУРЕПІН ВЯЧЕСЛАВ, канд.екон.наук, доцент,
доцент кафедри методики професійного навчання,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ НА РІЗНИХ РІВНЯХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Цифровізація, автоматизація та адаптація бізнесу до сучасних форматів діяльності є одними з найактуальніших тенденцій останніх років. Водночас ключовою проблемою цього процесу є фрагментарність підходів. У більшості випадків, коли йдеться про автоматизацію бізнес-процесів, керівники підприємств зосереджують увагу на впровадженні окремих інструментів або рішень, впровадження програм для обліку робочого часу тощо. Такий підхід, безперечно, забезпечує певні позитивні результати, однак їх не завжди можна вважати оптимальними з огляду на загальну ефективність управління. Тому виникає необхідність у розгляді цифровізації та автоматизації підприємства.

Практично будь-яку бізнес-структуру можна представити у вигляді багаторівневої ієрархії [1, с. 14]. На верхньому щаблі знаходиться стратегічний рівень, що охоплює сферу управління та менеджменту, де приймаються ключові рішення щодо розвитку компанії та визначення її довгострокових цілей. Наступним рівнем є фінансово-господарське управління, яке включає бухгалтерію, відділи закупівель, кадрові служби та інші підрозділи, відповідальні за контроль та підтримку рутинних управлінських процесів.

Далі формується середнє ланка управління, представлене керівниками відділів, департаментів та проєктних команд, які реалізують стратегічні рішення в практичній діяльності. Завершальним рівнем виступає лінійний персонал, що виконує безпосередні виробничі чи операційні завдання [2, с. 47]. Очевидно, що співробітники, задіяні на різних щаблях цієї ієрархії, вирішують відмінні за характером і складністю завдання, що зумовлює потребу в різних інструментах цифровізації та автоматизації.

Саме з цієї причини фрагментарна цифровізація або часткова автоматизація бізнес-процесів ніколи не здатна реалізувати свій потенціал у повному обсязі. Наприклад, впровадження ERP-системи справді може суттєво оптимізувати діяльність керівників середнього зв'язку та працівників, відповідальних за матеріально-технічне забезпечення чи облік ресурсів. Водночас на стратегічному рівні управління дані, отримані з ERP, потребують додаткової інтерпретації, аналітичної обробки та інтеграції з інформацією, що надходить з інших джерел, які перебувають за межами цієї системи.

Щоб уникнути таких труднощів, необхідно заздалегідь сформувати комплексне інформаційне середовище підприємства, передбачивши інструменти автоматизації та цифровізації для кожного рівня організаційної діяльності та забезпечивши їхню взаємодію. Конкретна конфігурація таких рішень завжди визначається особливостями бізнес-процесів та специфікою діяльності підприємства.

Почнемо аналіз з найнижчого рівня організаційної ієрархії та будемо поступово рухатися до рівня стратегічного управління. Найнижчий рівень організаційної ієрархії охоплює найбільшу кількість співробітників, безпосередньо залучених до виконання щоденних операційних завдань. До цієї категорії належать спеціалісти різних напрямів: маркетологи, інженери, розробники програмного забезпечення, фахівці технічної підтримки, консультанти та інші представники базових професійних груп. Ефективність їхньої роботи визначає стабільність функціонування підприємства [3, с. 101], а отже, вимагає впровадження інструментів, що сприяють автоматизації та цифровізації. Цифровізація роботи лінійного персоналу передбачає застосування як універсальних, так і спеціалізованих рішень, які не лише оптимізують виконання завдань, а створюють основу для ефективної інтеграції даних на вищих рівнях.

Керівники середньої ланки управління займають проміжне положення між стратегічним керівництвом та лінійним персоналом, що забезпечує реалізацію управлінських рішень в межах конкретних підрозділів. Основне завдання керівників середнього ланка полягає в координації роботи команд, моніторингу результативності співробітників та забезпеченні раціонального використання робочого часу. У своїй діяльності вони активно застосовують CRM-системи та системи обліку робочого часу. Особливе значення на цьому рівні має ERP - система. Додатково можуть застосовуватися профільні рішення. Для керівників середнього зв'язку найбільш універсальним і поширеним інструментарієм є поєднання ERP +, яке забезпечує цілісне управління підрозділом та відповідає потребам більшості сучасних організацій.

Фінансово-господарський рівень управління охоплює підрозділи, відповідальні за матеріальне забезпечення, фінансові операції, кадрові процеси та взаємодію з контролюючими органами. Ефективність їхньої роботи значною мірою залежить від використання інтегрованих цифрових рішень, що дозволяють мінімізувати помилки, підвищити прозорість операцій та забезпечити своєчасність управлінських рішень. Ключовим інструментом цього рівня є ER-системи, які поєднують дані про матеріальне забезпечення та основні потреби організації. Важливу роль відіграють також ECM-системи, які забезпечують збір даних, що використовуються в роботі, їх збереження та розподіл доступу до них. Цифровізація фінансово-господарського рівня спрямована на інтеграцію управління ресурсами та документами [4, с. 126], що створює підґрунтя для стабільної та прозорої діяльності підприємства.

Електронний документообіг є ефективним інструментом організації управлінських і бізнес-процесів, який набуває поширення серед менеджерів, підприємців, бухгалтерів та представників різних галузей. Навіть малі підприємства дедалі активніше впроваджують цифрові технології в роботу з документами. зменшує адміністративні витрати та підвищує ефективність комунікаційних зв’язків.

Найвище керівництво компанії отримує консолідовані дані з усіх рівнів організаційної ієрархії та різних інформаційних систем. Проте для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень ці відомості потребують глибокої аналітичної обробки [5, с. 254]. Глибока аналітична обробка є процесом поглибленого аналізу даних з використанням спеціалізованих методів, що забезпечують виявлення ключових закономірностей, формування обґрунтованих висновків, прогнозів та рекомендацій. Первинну систематизацію та аналіз забезпечують BPM-системи.

Таким чином, доцільним є застосування інструментів автоматизації на всіх рівнях діяльності підприємства з метою формування єдиної інформаційної інфраструктури. Однак процес цифрової трансформації не передбачає одночасного впровадження всіх рішень, а потребує поетапного підходу. комплексну дорожню карту цифрової трансформації компанії.

Список використаних джерел:

1. Іваненко В. С. Жінки-підприємниці під час війни: досягнення та виклики // Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки (м. Івано-Франківськ, 20 листопада 2023 р.). Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2023. С. 12-14. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16141.

2. Іваненко В.С. Курепін В.М. Розвиток інформаційної культури і компетентності у випускників закладів вищої освіти, сучасні виклики. Сучасні освітні методики та технології в умовах викликів сьогодення : матеріали II всеукраїнської науково-методичної конференції в online форматі (м. Харків, 1-2 травня 2025 р.). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С 44-50. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22155.

3. Курепін В. М., Марченко Д. Д. Адаптація молодих спеціалістів-менеджерів в умовах цифровізації кадрової політики об’єктів господарювання. Modern Economics. 2025. № 50(2025). С. 95-102. DOI:https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-13.

4. Сухорукова А. Л. Напрями оптимізації механізмів державного регулювання фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах євроінтеграційних викликів // Управління системою фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування : всеукраїнська науково-практична конференція (м. Миколаїв, 16-18 листопада 2022 року). Миколаїв. МНАУ. 2022. С. 124-126. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15415.

5. Курепін В. М., Іваненко В. С. Технології відеоспостереження – інтелектуальний захист навколишнього середовища. Енергоощадні машини і технології: збірник матеріалів VI міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 20-21 травня 2025 р. Київ : КНУБА, 2025. С. 253-256. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22067.

ПУСТОВАР ОЛЬГА, ДЕМЧУК ЄВГЕН, здобувач вищої освіти,
ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА, д.е.н, доцент,
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Управління результативністю аграрного підприємства є невід'ємною складовою системи стратегічного менеджменту, спрямованої на забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу, адаптацію до мінливого середовища та підвищення конкурентоспроможності. Проте, в умовах воєнного стану пріоритетами стають не лише фінансові результати, а й соціальна та продовольча стійкість, здатність господарюючого суб'єкта забезпечувати безперервність виробництва, підтримку місцевих громад тощо.

Воєнні дії суттєво змінили конкурентне середовище аграрного сектору: зруйновано логістичні ланцюги, обмежено експортні можливості, знижено рівень інвестиційної привабливості [4]. За таких умов конкурентні переваги формуються не стільки через масштаби виробництва, скільки через гнучкість, оперативність прийняття рішень, адаптивність, інноваційність та ефективний менеджмент.

Водночас, підвищення результативності діяльності аграрних підприємств потребує комплексного підходу, який поєднує управлінські, технологічні, кадрові та інноваційні аспекти, зокрема [2; 4-6]:

упровадження інформаційно-аналітичних систем для моніторингу ефективності та управління витратами. Сучасні аграрні підприємства мають потребу в оперативному доступі до достовірних даних про використання ресурсів, стан виробництва та фінансові результати. Використання ERP-систем, платформ агромоніторингу, GPS-контролю техніки та аналітичних панелей (dashboard) дозволяє оптимізувати управлінські рішення, мінімізувати втрати та забезпечити прозорість бізнес-процесів. Це сприяє підвищенню точності планування, зниженню собівартості продукції та раціональному використанню ресурсів;

використання інструментів оцінювання результативності (KPI, Balanced Scorecard, ESG-індикатори). Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) забезпечує можливість кількісного вимірювання результатів роботи підрозділів і працівників. Balanced Scorecard (BSC) дає змогу інтегрувати фінансові та нефінансові аспекти ефективності, враховуючи перспективи розвитку, клієнтські відносини, внутрішні процеси та навчання персоналу. ESG-індикатори (Environmental, Social, Governance) доповнюють систему оцінювання через екологічну, соціальну та управлінську складові, що відповідає сучасним стандартам сталого розвитку та вимогам інвесторів;

розвиток людського капіталу, підвищення мотивації персоналу та корпоративної відповідальності. Людський капітал є головним чинником підвищення результативності агротоваровиробництва. Відтак, необхідно

формувати систему безперервного професійного розвитку, стимулювання ініціативності, командної взаємодії та відповідальності за результати праці. Важливими інструментами є впровадження гнучких форм мотивації, корпоративних програм підтримки здоров'я, наставництва та соціального захисту працівників. Такий підхід підвищує рівень залученості персоналу й зміцнює корпоративну культуру;

диверсифікація виробництва й розширення ринків збуту через цифрові платформи. В умовах воєнного стану й порушення традиційних логістичних шляхів диверсифікація стає механізмом зниження ризиків і стабілізації доходів. Йдеться про розширення асортименту продукції, розвиток переробки, органічного землеробства та нішевих напрямів (мед, ягоди, лікарські трави тощо). Цифрові торговельні платформи, маркетплейси, онлайн-маркетинг і прямі канали продажу (D2C) забезпечують доступ до нових споживачів, зменшують залежність від посередників і формують більш стійку клієнтську базу;

упровадження інноваційних технологій точного землеробства, енергоефективних рішень і «зелених» практик. Точне землеробство передбачає використання супутникових даних, дронів, сенсорів і систем автоматичного контролю для оптимізації норм висіву, внесення добрив і поливу. Це зменшує витрати, підвищує врожайність і знижує негативний вплив на довкілля. Енергоефективні рішення – зокрема, використання біоенергетики, сонячних панелей, систем рекуперації тепла – зменшують енергозалежність підприємства. Впровадження «зелених» практик, таких як переробка відходів, органічне виробництво, збереження родючості ґрунтів, не лише підвищує результативність, а й покращує екологічну репутацію підприємства на міжнародному ринку.

Висока результативність управління є основою формування конкурентних переваг аграрного підприємства. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів, високу якість продукції, довіру споживачів і партнерів, а також створює позитивний імідж соціально відповідального виробника [3, с. 46].

Таким чином, управління результативністю аграрного підприємства в умовах воєнного стану виступає стратегічним інструментом забезпечення його життєздатності, адаптивності та конкурентоспроможності. Системний підхід до оцінювання й підвищення результативності, що враховує економічні, соціальні та екологічні чинники, формує основу сталого розвитку аграрного сектору України в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05.

2. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Баган М.В., Діденко С.М., Дробязко А.О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. № 4. С. 82-86. URL: http://ujae.org.ua/vplyv-rezultatyvnosti-upravlinskyh-rishen-na-protses-vykorystannya-

strategichnogo-potentsialu-pidpryyemstva/
3. Куценко В. І., Литвиненко Н. М. Управління ефективністю аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка АПК*. 2023. № 9. С. 45–52.
4. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.; за загальн. ред. Я. А. Жаліла Київ : НІСД, 2024. 104 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03.
5. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17.
6. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic managementin the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. T. 30 № 2. P. 49-56. URL: https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiy-sferi DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049.

ПУТЬКО АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУБЕЦЬКА ОЛЬГА**, к. е. н., доцент
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

ПРИНЦИПИ ТА ФУНКЦІЇ СТРАХОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В сучасних умовах економічної глобалізації та зростаючої невизначеності ринку управління страхуванням набуває значення як інструмент забезпечення фінансової стабільності та захисту від різних ризиків. Страхування виникло і розвивалося як реакція на стихійні лиха та випадкові події, які спричинили збитки протягом усього життя людства [1]. Система страхування сприяє економічним відносинам між людьми протягом усього їхнього життя. Питання управління страхуванням набувають особливої актуальності в умовах трансформації українського страхового ринку, який з 2020 року перебуває під наглядом Національного банку України. Воєнний стан в Україні створює додаткові виклики для страхової галузі, вимагаючи переосмислення традиційних підходів до управління ризиками та адаптації до нових реалій. У 2025 році ринок страхування в Україні продовжить розвиватися в напрямку впровадження міжнародних стандартів, зокрема принципів ESG (Environmental, Social, and Governance) та концепції сталого розвитку.

Страховий менеджмент – це система управління страховою організацією, спрямована на досягнення стратегічних і операційних цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів. Це багатогранний процес, який охоплює управління ризиками, фінансові потоки, управління персоналом, інвестиційну діяльність і відносини з клієнтами [2]. У контексті 2025 року управління страхуванням переживає трансформацію під впливом світових тенденцій. Традиційної ролі страхування як інструменту компенсації вже недостатньо – натомість переоцінюється його стратегічне значення в управлінні системними ризиками, зокрема екологічними та соціальними ризиками. Інтеграція інструментів екофінансування дозволяє страховим компаніям не тільки ефективніше реагувати на виклики зміни клімату, але й створювати нові конкурентні переваги. Основною метою страхового менеджменту є створення ефективної системи управління, що забезпечує фінансову стійкість страхових компаній, задоволення потреб страхувальників і отримання прибутку власникам. Стійкість страхових компаній на ринку забезпечується ефективним фінансовим менеджментом, позитивною маркетинговою політикою, чітким і прозорим формуванням страхового портфеля, спеціалізованими перестраховими операціями, спрямованими на ефективний розподіл ризиків і підвищення гарантій компенсації.

Страховий менеджмент базується на принципах, які визначають функціонування страхових правовідносин і забезпечують їх ефективність [3]. Принцип вільного вибору гарантує страхувальнику право вибору страховика, а страховику право вибору виду страхування. Це створює конкурентне середовище на страховому ринку та стимулює страхові компанії до

підвищення якості послуг. В основу страхових правовідносин покладено принцип страхування ризику. Він визначає ймовірність настання страхового випадку та потенційного збитку. Принцип страхового інтересу представляє економічний інтерес застрахованої особи. Без наявності страхового інтересу договір страхування вважається недійсним, що захищає від страхових зловживань. Принцип максимальної добросовісності вимагає від обох сторін страхових відносин діяти чесно та прозоро, а також надавати повну та достовірну інформацію. Принципом відшкодування в межах реальних збитків є страхове відшкодування, яке не повинно перевищувати фактичної вартості збитків, що виключає можливість безпідставного збагачення внаслідок страхового випадку. Принципи франшизи, суброгації та внеску, де франшиза визначає частину збитків, яка не підлягає відшкодуванню страховиком. Суброгація дає страховику право вимагати відшкодування від третіх осіб, відповідальних за спричинення збитку. Внесок регулює розподіл відповідальності між кількома страховиками при багаторазовому страхуванні. Принципи співстрахування та перестрахування допускають розподіл великих ризиків між кількома страховиками (співстрахування) або передачу частини ризиків іншому страховику (перестрахування), що підвищує фінансову стійкість страхових компаній. Принцип диверсифікації передбачає поділ страхового портфеля за видами страхування, регіонами та категоріями страхувальників, що знижує концентрацію ризиків і підвищує стабільність страхової компанії.

Функції страхового менеджменту відображають основні напрями управлінської діяльності страхової організації. Функція планування включає визначення стратегічних цілей, розробку бізнес-планів, формування страхового портфеля, планування фінансових показників та інвестиційної діяльності. У 2025 році інтеграція факторів ESG у процес планування буде особливо важливою [4]. Розробляючи стратегії розвитку, страхові компанії повинні враховувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Сучасне Організаційна функція включає в себе формування організаційної структури страхової компанії, розподіл повноважень і відповідальності, створення ефективних бізнес-процесів. Організація страхових операцій включає в себе створення системи андерайтингу, врегулювання збитків, управління збитками та взаємодії з клієнтами. Мотиваційна функція спрямована на забезпечення високої продуктивності праці, розвиток професійних компетенцій, утримання кваліфікованих спеціалістів (від страхових агентів до актуаріїв та інвестиційних менеджерів). Контрольна функція забезпечує контроль за виконанням плану, дотриманням стандартів якості, ефективним використанням ресурсів, своєчасним виявленням відхилень. З 2020 року, після передачі функцій нагляду за небанківським фінансовим сектором Національному банку України, регулювання страхового ринку було значно посилено. У 2025 році регулятивний тиск продовжує зростати, особливо в сферах вимог до капіталу, управління ризиками та розкриття інформації. Управління ризиками є ключовою функцією страхового менеджменту, що

передбачає виявлення, оцінку, моніторинг і види різних ризиків – страхових, фінансових, операційних і стратегічних. Ризики ESG, які раніше вважалися не фінансовими, перетворюються на реальні ризики, які безпосередньо впливають на прибутковість, репутацію та стабільність страхових компаній. Фізичні ризики (стихійні лиха, зміна клімату), ризики перехідного періоду (нові екологічні норми, такі як податки на вуглець), соціальні ризики. Інвестиційну функцію передбачає ефективний розподіл страхових резервів для отримання доходу при збереженні ліквідності та безпеки. У контексті парадигми ESG страховики все частіше переглядають свої інвестиційні стратегії. Вони інвестують у «зелені» облігації та фінансують проекти у сфері відновлюваних джерел енергії, енергоефективності та чистих технологій [5]. Такі інвестиції не лише відповідають принципам сталого розвитку, а й створюють нові конкурентні переваги.

Страховий менеджмент є складною системою управління, що базується на специфічних принципах та реалізується через комплекс взаємопов'язаних функцій. Принципи страхового менеджменту від вільного вибору до диверсифікації – формують основу ефективних страхових відносин та забезпечують баланс інтересів усіх учасників страхового ринку. Функції страхового менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль, управління ризиками та інвестиційна діяльність – забезпечують комплексне управління страховою організацією в динамічному середовищі. У 2025 році ці функції трансформуються під впливом глобальних трендів, зокрема інтеграції ESG-факторів, цифровізації та зміни регуляторних вимог. Цифровізація трансформує всі аспекти страхового бізнесу – від взаємодії з клієнтами до управління ризиками та інвестиціями. Штучний інтелект, великі дані, блокчейн та інші технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності та створення інноваційних продуктів. Водночас цифровізація створює нові ризики, зокрема кіберризики, які вимагають постійної уваги та інвестицій у системи захисту. Важливим є побудова ефективної системи кібербезпеки та розробка відповідних страхових продуктів.

Список використаних джерел:

1. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1909-20 (дата звернення: 07.10.2025)

2. Борисюк О.В. Страховий менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. С. 102.

3. Опальчук Р. М. Страховий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦП «Компринт», 2023. С. 251.

4. Опальчук Р.М., Чорновол А.О., Поплюйко Я.В. Інтеграція ESG-принципів у діяльність українських страхових компаній: глобальні тренди та місцеві особливості. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-113

5. Чала В.С., Демідов Б.Ю. Теоретичні аспекти зеленого фінансування для забезпечення сталого розвитку. Економічний простір. 2024. №193. С. 37–45. URL: https://doi.org/10.30838/EP.193.37-45

РАЗУМОВА ГАННА, д.е.н., професор
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
старший науковий співробітник лабораторії економічних досліджень *Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз Міністерства юстиції України*
ПОЛШКОВ АНТОН, здобувач вищої освіти,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним процесом цифровізації. Бізнес середовища зазнають особливо відчутних змін, оскільки саме тут технологічні інновації стають не лише інструментом оптимізації процесів, а й рушійною силою формування нових бізнес-моделей. Традиційні підходи до організації підприємницької діяльності поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем цифровим форматам, що забезпечують гнучкість, швидкість прийняття рішень і клієнтоорієнтованість.

З одного боку, цифрова трансформація бізнес-моделей сприяє переходу від статичних структур до гнучких, адаптивних систем, здатних реагувати на технологічні зміни та змінні запити споживачів [1]. З іншого боку, такі зміни супроводжуються певними викликами – насамперед це опір організаційним змінам, потреба в нових компетенціях, проблеми кібербезпеки та невизначеність у правовому й регуляторному полі

Цифрова трансформація бізнес-моделей передбачає не тільки впровадження інформаційних технологій у підприємницьку діяльність, а й глибинну перебудову стратегічних та операційних механізмів управління. Підприємства вимушені переглядати підходи до взаємодії з ринком, клієнтами та партнерами. Цифрові інструменти дозволяють створювати нові джерела цінності, а також переосмислювати способи організації виробництва, логістики та комунікацій. Ці ж технології стають поштовхом до фундаментальних змін бізнес-моделі – перехід від лінійних ланцюгів створення цінності до екосистемних платформ і цифрових мереж [2,3].

Водночас управлінці стикаються з низкою викликів. Насамперед це потреба адаптації до швидких технологічних змін, які часто відбуваються швидше, ніж підприємства здатні інтегрувати їх у власні процеси.

Важливим управлінським викликом є зростання значення даних. Інформація стає новим стратегічним ресурсом. Так, від правильності її збору, зберігання та аналізу залежить здатність підприємства приймати ефективні рішення. Однак велика кількість даних створює загрозу інформаційного перевантаження та породжує проблему безпеки. Захист комерційної інформації і персональних даних клієнтів стає не менш важливим завданням, ніж підвищення прибутковості чи оптимізація витрат.

Цифровізація змінює і вимоги до персоналу. Сучасні підприємства

потребують працівників, які володіють цифровими компетенціями, здатні швидко навчатися та застосовувати інноваційні рішення у повсякденній діяльності. Виникає необхідність у нових підходах до управління людськими ресурсами, що враховують гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу та формування мультидисциплінарних команд.

Ще однієї перевагою є можливість підприємств виходити на глобальні ринки без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру, активно розвивати електронну комерцію та будувати платформені бізнес-моделі, що об'єднують різні групи споживачів і постачальників. Завдяки сучасним технологіям підприємства можуть підвищувати прозорість процесів, забезпечувати персоналізацію продуктів і послуг, формувати довгострокову лояльність клієнтів. Таким чином, цифрова трансформація сприяє значному підвищенню клієнтоорієнтованості – компанії отримують змогу збирати та аналізувати великі обсяги даних про поведінку споживачів, що дозволяє розробляти персоналізовані маркетингові стратегії [4].

Цифрові бізнес-моделі є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та електронної комерції дозволяє бізнес-структурам створювати нові канали взаємодії зі споживачами, формувати додаткову цінність та зміцнювати свою присутність на внутрішніх і зовнішніх ринках [5].

Цифрова трансформація бізнес-моделей також сприяє інтеграції сталого розвитку у систему корпоративного управління. Використання інноваційних технологій дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшувати негативний вплив на довкілля та впроваджувати соціально відповідальні практики. Таким чином, цифрові інструменти стають важливим чинником формування конкурентних переваг не лише на економічному, а й на соціальному рівні.

Управлінські рішення у процесі цифрової трансформації потребують балансу між інноваціями та ризиками. Керівники повинні враховувати правові аспекти використання цифрових технологій, питання інтелектуальної власності, регулювання електронної комерції та міжнародні стандарти захисту інформації. Лише комплексний підхід, що поєднує економічні та правові механізми, може забезпечити стійкий розвиток бізнесу в умовах цифрової економіки.

Отже, цифрова трансформація бізнес-моделей виступає не просто технічним процесом, а якісною зміною управлінської парадигми. Управлінський погляд на питання цифрової трансформації бізнес-моделей вимагає від менеджерів швидкості адаптації до нових технологій, здатності до стратегічного планування в умовах невизначеності, забезпечення кіберзахисту й формування інфраструктури даних. Тільки за таких умов цифрова трансформація може стати не ілюзією, а реальним інструментом побудови конкурентних переваг і стійкого розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Yanovska V., Levchenko O., Tvoronovych V., Bozhok A. Digital Transformation of the Ukrainian Economy: Digitization and Transformation of Business Models. SHS Web of

Conferences (NTI-UkrSURT 2019). 2019. https://doi.org/10.1051/shsconf/20196705003.
2. Bouwdad A., Lafraxo Y. Digital transformation and business model in management & business research: an overview and future perspectives. Journal of Autonomous Intelligence. 2024. Vol. 7. № 3. https://doi.org/10.32629/jai.v7i3.1257.
3. Judijanto L. The Impact of Digital Transformation on Business Models: A Bibliometric Study. The Eastasouth Management and Business (ESMB). 2025. Vol. 3. № 2. P. 255–267. https://doi.org/10.58812/esmb.v3i02.424.
4. Піддубний Є. В. Вплив цифрової трансформації української економіки на бізнес-моделі підприємств. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. 2023. № 5 (72). С. 45–50. https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-7.
5. Ольшанська О. В., Бондаренко Б. С. Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 3 (20). С. 108–116. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.11.

РАК ДМИТРО, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МОРОЗ ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасні тенденції розвитку економіки характеризуються значним впливом цифрових інформаційних технологій. Дослідження цифрової економіки як окремої галузі, визначення взаємного впливу з корпораціями, які є активними учасниками та рушіями розвитку цифрової економіки, стає дедалі важливішим. Поширення концепції «цифровізації» в суспільстві викликає певну плутанину через недостатнє розуміння сутності цього поняття та його відмінності від цифрової трансформації, а також їхньої ролі в цифровій економіці. Цифрова трансформація корпоративного управління має свої специфічні особливості та характеристики, пов'язані з великою кількістю зацікавлених сторін та національними особливостями корпоративного управління.

Терміни «безпека даних» та «кібербезпека» часто використовуються як взаємозамінні, оскільки обидва спрямовані на захист інформаційних активів та забезпечення безпеки технологічних активів. Відмінність є тонкою, коли інформаційна безпека наголошує на безпосередньому захисті самих інформаційних активів, тоді як кібербезпека наголошує на захисті технологічних активів як засобу захисту інформаційних активів [1].

Як інформаційна безпека так і кібербезпека прагнуть підтримувати конфіденційність, цілісність та доступність інформаційних активів організації. У цьому контексті конфіденційність означає забезпечення обмеження доступу до інформаційних активів авторизованими особами та системами, а цілісність означає забезпечення збереження інформаційних активів у стані, задуманому власником. Загрози безпеці інформаційних та технологічних активів сьогодні є різноманітними та постійно розвиваються.

За оцінками, прямі грошові збитки від кіберзлочинності у світі в 2024 році збільшилися, досягнувши 9,5 трильйона доларів США порівняно з 8,15 трильйонами доларів США у 2023 році [2]. Глобальний ринок кібербезпеки був оцінений у 193,73 млрд доларів США у 2024 році [3]. Аналітики прогнозують, що витрати на інформаційну безпеку у 2025 році зростатимуть і досягнуть близько 212 млрд доларів США [4].

На сьогоднішній день для країн які розвиваються життєво важливо цифровізувати свої підприємства. Наприклад, було кілька інцидентів безпеки, пов'язаних з цифровими фінансовими послугами, таких як несанкціонований доступ третіх осіб до корпоративних інформаційних систем, отриманий шляхом спонукання нічого не підозрюючих співробітників розкрити інформацію для входу в систему. Більшість кібератак мають фінансову мотивацію. Зазвичай зловмисник проникає в цільову систему, а потім використовує шкідливе

програмне забезпечення для вилучення інформаційних активів, зняття коштів, вимагання викупу або вчинення інших правопорушень.

Інформаційний ресурс «Lifestyle&Tech» повідомляє що Південна Африка втрачає 3 млрд доларів лише через зловживання цифровими банківськими і мобільними фінансовими послугами в 2023 році [4].

У 2024 році 95 % витоків даних мотивовані фінансово, а за 80% витоків даних стояла організована злочинність. Однак деякі зловмисники, відомі як хакери, керуються політичною, соціально-культурною чи релігійною ідеологією. У червні 2011 року хакери атакували вебсайт MasterCard, що призвело до його збою, на знак протесту проти блокування платежів на WikiLeaks. Деякі групи хакерів можуть переслідувати геополітичні або військові цілі за допомогою кібершпигунства, втручання у вибори в інших країнах або саботажу державних послуг, щоб підірвати політичну стабільність супротивників [3].

Цифрові технології порушили традиційні рамки громадської безпеки, які часто не відповідають вимогам для захисту від кібератак. Для вирішення постійно зростаючих викликів кібербезпеки в кожній країні необхідні правові та політичні реформи та реалізація заходів [5].

Зіткнувшись із цими викликами, багато урядів прийняли національну стратегію кібербезпеки, яка є планом дій для покращення безпеки та стійкості національної інфраструктури та послуг.

Посилення кібербезпеки вимагає скоординованих дій. ITU має програму розбудови потенціалу кібербезпеки для країн, що розвиваються. Щонайменше 114 національних урядів прийняли стратегії кібербезпеки, а 118 створили національні групи реагування на комп'ютерні інциденти. Багато хто створив агентства кібербезпеки, а деякі заснували галузеві групи реагування на інциденти кібербезпеки для захисту критичної інфраструктури. Все більше країн вдосконалює кримінальне законодавство та посилює правозастосування. Конвенцію Ради Європи про кіберзлочинність, яка сприяє міжнародній гармонізації розслідування та притягнення до відповідальності за кіберзлочини, приєдналися 45 держав-членів та 22 держави Африки, Америки та Азіатсько-Тихоокеанського регіону [1].

Крім того, національні та міжнародні організації зі стандартизації розробили рамки управління кіберризиками. Підприємства також дедалі частіше створюють власні внутрішні команди реагування на комп'ютерні інциденти. Державні та приватні установи посилили увагу до обізнаності та освіти, інвестуючи у подолання глобального дефіциту навичок кібербезпеки необхідних працівників.

Кібербезпека стає стратегічним чинником корпоративного управління в умовах цифрової економіки, де основними активами бізнесу є дані, інформаційні системи та інтелектуальна власність. Зростання кількості кіберзагроз, складність хмарних інфраструктур, поширення віддаленої роботи та використання штучного інтелекту підвищують вразливість компаній до атак. Ефективне управління кіберризиками вимагає інтеграції політик безпеки на

рівні ради директорів, постійного моніторингу IT-інфраструктури та впровадження стандартів міжнародного рівня (ISO/IEC 27001, NIST). Таким чином, кібербезпека перестає бути лише технічним завданням IT-відділу й перетворюється на елемент корпоративної стратегії, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність і репутацію компанії.

Ключовим аспектом стає формування культури безпеки серед персоналу та партнерів: навчання працівників, контроль доступу до критично важливих даних, аудит постачальників і регулярні «пентести» для виявлення слабких місць. Компанії, що інтегрують кібербезпеку в систему корпоративного управління, підвищують довіру інвесторів і клієнтів, забезпечують безперервність бізнес-процесів та відповідність законодавчим вимогам. У цифровій економіці захист інформації стає не лише оборонною практикою, а й конкурентною перевагою, що визначає стійкість та інноваційний потенціал підприємства.

Таким чином, кібербезпека є критично важливим елементом корпоративного управління в умовах цифрової економіки, адже постійне зростання масштабів кібератак та фінансових збитків вимагає комплексного підходу до захисту інформаційних і технологічних активів. Забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних стає ключовою умовою стабільності бізнесу й національної інфраструктури, що спонукає уряди, міжнародні організації та компанії до розробки стратегій кіберзахисту, правових реформ та впровадження внутрішніх команд реагування на інциденти. Скоординовані дії державного та приватного секторів, підкріплені підвищенням обізнаності й розвитку професійних компетенцій, є запорукою ефективної протидії кіберзлочинності та безпечної цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. The role of cybersecurity and data security in the digital economy. URL: https://policyaccelerator.uncdf.org/all/brief-cybersecurity-digital-economy (дата звернення: 10 вересня 2025 р.)
2. Cybercrime To Cost The World $9.5 trillion USD annually in 2024. URL: https://cybersecurityventures.com/cybercrime-to-cost-the-world-9-trillion-annually-in-2024 (дата звернення: 10 вересня 2025 р.)
3. Cybersecurity Market Size, Share & Industry Analysis, By Component Source. URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/cyber-security-market-101165 (дата звернення: 10 вересня 2025 р.)
4. Mohammed Khalil. Cybersecurity Spending by Country: A Strategic Guide for Business Leaders. URL: https://deepstrike.io/blog/top-countries-cybersecurity-spend-2025 (дата звернення: 10 вересня 2025 р.)
5. Moroz, O., Trunina, I., Moroz, M., Zahorianskyi, V., & Vasylkovska, K. (2023). Digital marketing communications transformation in wartime. In 2023 IEEE 5th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES) (pp. 1-6). IEEE. https://doi.org/10.1109/MEES61502.2023.10402369.

REMIYAK YULIA, higher education student
Scientific supervisor – **ZAIKA SVITLANA**, Ph.D., Professor, Professor of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnological University, Kharkiv

MOTIVATION OF HEALTHCARE WORKERS IN THE CONTEXT OF HEALTHCARE SYSTEM TRANSFORMATION

In the current context of transformation processes taking place in the healthcare sector, the concept of motivation of medical workers is becoming particularly important, since without proper stimulation of labour activity it is impossible to ensure the proper quality of professional duties. Given that the medical industry by its nature requires a high level of dedication, emotional stability and stress resistance, it is the employee motivation system that needs to be conceptually reviewed and adapted to modern realities, which include both socio-economic and organisational changes.

Given that motivation is defined as an internal or external impulse to act, driven by the need to achieve a specific goal [3], it forms the basis for an individual's work behaviour, particularly in conditions characterised by increased workload, staff shortages and rapidly changing working conditions. Accordingly, the motivation of healthcare workers cannot be considered in isolation from the overall state of the healthcare system, as the level of satisfaction with professional activity, the sense of fairness in the distribution of functions and expectations, and the availability of prospects for professional growth directly affect the willingness to perform duties in the long term.

In the process of developing motivational models in the healthcare sector, it is important to take into account that, unlike other sectors, the specific nature of medical work combines material and non-material incentives, which operate with varying intensity depending on the profession, experience, working conditions and individual level of professional responsibility. As research results show [4-5], the use of exclusively material incentives in the medical field is insufficient to achieve the expected labour productivity, which necessitates a comprehensive approach that includes emotional, professional, communicative, and moral components.

Against this background, it is particularly important that the motivation of medical workers requires systematic study, taking into account the socio-cultural context, legal framework, working conditions, and organisational principles of medical institutions. It should be noted that in modern conditions, a significant part of the industry's specialists are faced with the need to work in conditions that do not guarantee stability, predictability or safety, which in turn creates an environment where motivation takes on the characteristics of an adaptive survival mechanism rather than a development mechanism.

From this point of view, it is advisable to consider motivation as a complex multi-level system that encompasses both the individual expectations of the employee and the general guidelines of the institution [1], which seeks not only to retain existing human resources but also to improve the quality of medical services. As a

result, there is a need to analyse the factors that influence the formation of motivation in the context of transformational changes, among which the following are important: the level of social recognition of the profession, the opportunity for self-realisation, access to resources for professional development, and the availability of support from management structures [4].

The organisational characteristics of medical institutions also play a significant role in creating an appropriate motivational climate, in particular the transparency of decision-making procedures, the clarity of the distribution of responsibilities, the openness of management to dialogue and the willingness to implement practices focused on staff development [5]. At the same time, the greater the correspondence between employees' expectations and actual working conditions, the higher the likelihood of maintaining a positive attitude towards the profession, which prevents a mass exodus of personnel to related or foreign sectors.

Since formal management methods do not always cover the full range of staff needs, the practical implementation of surveys, feedback and assessment of employee motivation is becoming increasingly relevant, which, in turn, allows management decisions to be adapted to the real state of affairs [2]. Thus, it can be argued that motivation in the healthcare sector is not only a tool for improving efficiency, but above all a mechanism for maintaining social stability based on the interaction of individual and organisational factors. Its timely rethinking and flexible implementation of models for responding to change allows for the preservation of the system's personnel stability, which plays a critical role in ensuring the functioning of society, especially in times of social or political upheaval.

Ensuring the motivation of healthcare workers during the reform of the healthcare system involves not only providing adequate working conditions, but also creating opportunities for professional growth, recognising achievements and ensuring a sense of participation in meaningful social processes. In this context, attention to the human factor becomes paramount, because it is the internal attitude of a specialist towards the responsible performance of their duties that is the foundation on which the quality of medical care rests.

During the research, it became clear that supporting the desire to work in the medical field requires constant improvement of approaches that take into account both the general patterns of employee behaviour and the specifics of the industry in which they perform their professional duties. Given the changing conditions in which medical institutions operate, factors such as trust in management, access to feedback, and a sense of the value of one's own contribution to the team's activities are becoming increasingly important.

Equally important is the need to create an environment in which employees can not only perform their duties, but also feel part of a holistic process aimed at preserving the life and health of the population. In doing so, it is important to take into account not only the objective parameters of working conditions, but also the personal expectations and internal convictions of specialists, which determine their attitude to the profession as a whole.

Thus, the future of the industry largely depends on how timely the approaches to

the organisation of the work process within medical institutions are rethought, as well as how fully the needs of those who care for human life on a daily basis are taken into account. It is precisely the care for these needs, manifested through understanding, support and recognition of the importance of the professional role, that is the factor that allows the entire system to remain stable and develop in the face of change.

References:

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. The essence and problems of motivation as a factor in the development of modern enterprises. *Підприємництво та інновації: Науковий журнал з питань економіки та бізнесу* К.: Видавничий дім «Гельветика»**. 2020. Вип. 15. С.48-50.** DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8.

2. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649

3. Заїка С.О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2018. Вип. 191. С. 222-236.

4. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації / Укл.: В.В. Чорна, Н.Д. Корольова, О.А. Серебреннікова, Н.І. Гуменюк, В.М. Махнюк, М.В. Матвійчук та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 44 с.

5. Реміняк Ю.К. Мотивація та розвиток персоналу як основа ефективного управління в системі охорони здоров'я України. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтійовича Мазнєва). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року).* Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. С.141-143.

РОГОЖА АРІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КІРИК АЛЛА**, доктор філософії з права, доцент
Доцент кафедри міжнародного та європейського права
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ФОРМУВАННЯ НОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС

Європейська інтеграція України зумовлює не лише політичні та економічні зміни, а й глибоку трансформацію системи державного управління, що потребує оновлення управлінської культури. У сучасних умовах розбудови демократичної держави, реалізації реформ децентралізації, дерегуляції, розвитку електронного врядування особливого значення набуває становлення управлінської культури, зорієнтованої на цінності європейського простору — прозорість, відкритість, професіоналізм, етичність та відповідальність перед громадянами. Саме вона стає основою ефективності інституцій і довіри суспільства до влади.

Державна культурна політика – це своєрідна «дорожня карта» у сфері культури з чітким баченням спільного шляху до сталої, відкритої назустріч світу Україною, об`єднаною культуротворчою діяльністю за співучасті якомога більшої кількості різних гравців [3, с. 28]. Управлінська культура є системою цінностей, принципів і моделей поведінки, що визначають ставлення керівників до влади, підлеглих і суспільства. Вона охоплює стиль прийняття рішень, організацію роботи, комунікаційні практики, рівень відкритості, використання інновацій і ступінь орієнтації на результат. Традиційно для української системи управління були характерні залишки адміністративно-командного стилю, надмірна ієрархічність, формалізм і низька гнучкість. Проте нові виклики європейської інтеграції потребують управлінців іншого типу — лідерів, здатних мислити стратегічно, діяти відповідально, приймати рішення на засадах етики й довіри, ефективно комунікувати з громадськістю та партнерами.

Вплив європейських стандартів на розвиток управлінської культури в Україні проявляється у впровадженні принципів належного врядування (good governance), які передбачають участь громадян у прийнятті рішень, прозорість, підзвітність, законність, ефективність і справедливість. Ці принципи стали методологічною основою багатьох реформ, зокрема реформи державної служби, децентралізації влади, реформи системи надання адміністративних послуг та впровадження електронного урядування. Новий формат управлінської взаємодії передбачає перехід від командно-розпорядчої до сервісної моделі, у центрі якої стоїть людина як отримувач якісних послуг і партнер держави.

Розвиток управлінської культури в умовах євроінтеграції пов’язаний і з посиленням інституційної спроможності публічних органів. У межах програм SIGMA, Twinning, TAIEX, Erasmus+ реалізуються численні проєкти з підвищення кваліфікації державних службовців, обміну досвідом із

європейськими колегами, запровадження інноваційних методів менеджменту в публічному секторі. Ці ініціативи формують нову генерацію управлінців, орієнтованих на європейські цінності, професіоналізм та відповідальність. Водночас процес формування сучасної управлінської культури стикається з низкою викликів: інституційна інерція, спротив змінам, дефіцит компетентностей у сфері стратегічного планування, аналітики, етики управління, а також збереження певних бюрократичних практик. Подолання цих бар'єрів можливе лише за умови системної трансформації управлінського мислення — переходу від виконання формальних завдань до ціннісно-орієнтованого управління, заснованого на довірі, відповідальності та служінні суспільству.

Важливою передумовою зміни управлінської культури є реформування державної служби відповідно до стандартів ЄС. Новий підхід базується на принципах доброчесності, політичної нейтральності, прозорого відбору кадрів та постійного професійного розвитку. Це сприяє становленню меритократичної моделі управління, де вирішальними є не посада чи зв'язки, а компетентність і результативність. У контексті європейської інтеграції особливої уваги потребує розвиток лідерства на основі цінностей, що означає орієнтацію керівників не лише на виконання функцій, а й на формування позитивного прикладу поведінки, корпоративної етики, відкритого діалогу з колективом і громадою.

Децентралізація влади в Україні також стимулює формування нової управлінської культури, адже вона підвищує відповідальність місцевих управлінців, посилює горизонтальні зв'язки та створює умови для розвитку культури партнерства. Органи місцевого самоврядування дедалі частіше впроваджують європейські практики стратегічного планування, громадських консультацій, гендерного підходу та проєктного менеджменту, що формує нові стандарти якості управління на місцях. В умовах децентралізації державна культурна політика поступово набуває вектору, спрямованого на розширення можливостей місцевих громад. Новоутворені об'єднані територіальні громади отримали змогу формувати власне бачення розвитку локальних культурних просторів. Реалізація регіональних проєктів, ініційованих невеликими громадами та орієнтованих на поступові позитивні зміни, сприяє підвищенню соціальної згуртованості. Попри відмінності у стані культурної інфраструктури між громадами, вони мають потенціал стати «ресурсною базою місцевих громад і за умови ефективного керівництва можуть стати осередками об'єднання місцевих громад, сучасними місцевими культурними хабами» [2, с. 62].

Окремої уваги потребує процес цифрової трансформації системи управління. Впровадження порталу «Дія», розвиток електронних сервісів, відкритих даних та інтерактивних платформ для участі громадян у прийнятті рішень не лише спрощують адміністративні процедури, а й суттєво змінюють управлінську культуру. Вони сприяють зниженню рівня корупції, підвищенню прозорості та ефективності діяльності органів влади. Цифровізація стимулює формування нової управлінської етики, що ґрунтується на принципах

прозорості, швидкості реагування, інноваційності, відкритості комунікації та орієнтації на потреби громадян. На допомогу у вирішенні спільних проблем, а саме: «вплив цифрових технологій, зміну моделей управління культурою та необхідність підтримки культурних та творчих секторів у впровадженні інновацій» [1] спрямовані дії ЄС.

Важливим напрямом формування нової управлінської культури є розвиток освіти й професійної підготовки управлінців. Вітчизняні університети й академії публічного управління поступово інтегрують у свої програми європейські стандарти навчання, компетентнісний підхід, модульну систему, симуляційні практики, що сприяють формуванню сучасного управлінського мислення. Європейський досвід доводить, що професійна культура управлінця тісно пов'язана з рівнем його освіти, ціннісною мотивацією та здатністю до безперервного саморозвитку.

Формування нової управлінської культури неможливе без розвитку етичної складової управління. Кодекси етики державних службовців, механізми внутрішнього контролю доброчесності, підзвітність перед суспільством, публічність фінансових рішень — усе це є проявами нової управлінської поведінки, що наближає Україну до європейських практик відкритого врядування.

Таким чином, формування нової управлінської культури в Україні є процесом багатовимірним і тривалим, що охоплює інституційний, організаційний, ціннісний і поведінковий рівні. Його кінцева мета — створення ефективної, прозорої, етичної системи управління, яка служить інтересам громадян і відповідає європейським стандартам. Поступова інтеграція до Європейського Союзу стимулює українських управлінців до переосмислення власної ролі, зміни управлінської філософії та наближення до моделі лідерства, заснованого на служінні суспільству. Саме розвиток управлінської культури нового типу забезпечить стійкість реформ, зростання довіри громадян і ефективність держави як інституції, що діє відповідно до принципів демократії, верховенства права та європейських цінностей.

Список використаних джерел:

1. European Commission: офіційний веб-сайт ЄС. URL : https://culture.ec.europa.eu/policies/eu-competences-in-the-field-of-culture (дата звернення: 22.10.2025).

2. Ключові виклики для розвитку громадянського суспільства, 2020. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2020 році : матеріали. щоріч. доп. [Корнієвський О., Сидоренко Д., Пеліванова Н. та ін.] ; за заг. ред. Ю. Тищенко, Ю. Каплан. Київ : НІСД, 2021. 116 с.

3. Мохнюк Р. С. Державна культурна політика як фактор розвитку громадянського суспільства у контексті євроінтеграційних процесів. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал*. 2021. ₣ 3. С. 27-36.

РОМБАК ВАСИЛЬ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

РОЗВИТОК КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ CRM-СИСТЕМ

У сучасних умовах цифрової економіки клієнт стає не просто споживачем товарів чи послуг, а головним стратегічним партнером підприємства. Бізнес, що орієнтується лише на виробництво або продаж, втрачає конкурентні позиції, адже ринок дедалі більше вимагає персоналізації, швидкості та гнучкості. Саме тому клієнтоорієнтований менеджмент поступово трансформувався з допоміжного інструменту управління в одну з ключових концепцій розвитку організацій. Його головна мета полягає у формуванні довгострокових відносин з клієнтом на основі розуміння його потреб і створення доданої цінності. У цьому процесі CRM-системи виступають не лише технічним рішенням, а й фундаментом для стратегічних змін в управлінні [1].

CRM-системи дозволяють підприємствам збирати, зберігати й аналізувати великі масиви даних про клієнтів, інтегруючи інформацію про покупки, комунікації, реакції на маркетингові кампанії та рівень задоволеності. Це створює можливість формувати цілісне уявлення про клієнта й прогнозувати його поведінку. Завдяки цьому компанії можуть переходити від масового підходу до персоналізованого обслуговування, пропонуючи клієнтам ті продукти чи послуги, які максимально відповідають їхнім очікуванням [2].

Управління клієнтськими відносинами на основі CRM можна розглядати як синергію стратегічних і технологічних змін. На стратегічному рівні це передбачає формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі, у якій саме потреби споживачів визначають напрямок розвитку продуктів, сервісів і комунікацій. На технологічному рівні CRM-системи стають інструментом для реалізації цих стратегічних орієнтирів, забезпечуючи автоматизацію процесів продажу, маркетингу та післяпродажного обслуговування [3].

Розвиток CRM-систем пов’язаний і з новітніми цифровими тенденціями. Сьогодні вони інтегруються із соціальними мережами, платформами електронної комерції, мобільними додатками та штучним інтелектом. Це дозволяє підприємствам відстежувати не лише безпосередні покупки клієнтів, а й їхні інтереси, поведінку в інтернеті та відгуки. Використання технологій Big Data та аналітики на основі штучного інтелекту відкриває нові можливості для прогнозування попиту, виявлення прихованих потреб і формування індивідуальних пропозицій. Таким чином, CRM-система стає не просто базою даних, а активним інструментом прогнозування й управління клієнтським досвідом [4].

Однак ефективність клієнтоорієнтованого менеджменту не обмежується лише використанням технологій. Важливим чинником є трансформація організаційної культури. Компанія може інвестувати в найдосконаліші CRM-

рішення, але якщо працівники не сприймають клієнта як головну цінність, очікуваних результатів досягти неможливо. Тому розвиток клієнтоорієнтованості потребує навчання персоналу, формування нових підходів до комунікацій і створення мотиваційних програм, що заохочують якісну взаємодію з клієнтами. Лише гармонійне поєднання технологій і культури дає змогу CRM-системам реалізувати свій потенціал повною мірою [5]. У перспективі роль CRM-систем у розвитку клієнтоорієнтованого менеджменту лише зростатиме. В умовах глобальної конкуренції саме здатність зберігати довгострокові відносини з клієнтами, швидко реагувати на їхні потреби й передбачати нові очікування стане основою стійкої конкурентної переваги. Ті компанії, які зуміють поєднати технологічні можливості CRM з глибоким розумінням клієнтської цінності, отримають не лише фінансовий успіх, а й стратегічну стабільність на ринку.

Отже, розвиток клієнтоорієнтованого менеджменту на основі CRM-систем є не просто впровадженням програмного забезпечення, а комплексною трансформацією бізнесу. Він охоплює зміни у стратегії, культурі, технологіях та управлінських підходах. Саме така інтеграція дозволяє підприємствам перейти від орієнтації на продукт до орієнтації на клієнта, що є ключем до успіху в сучасному конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Ганущак-Єфіменко Л.М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки.* 2017. № 4. С. 51–56.

2. Бурковська А.І., Дубенюк Я.О. Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в умовах українського сьогодення. *Modern Economics.* 2024. № 44(2024). С. 36-40. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05.

3. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Petrenko V. Management of the Informational Potential of Eco-Hotels in the Conditions of Sustainable Development of Hospitality and Tourist Destinations Based on Agricultural Enterprises in Ukraine. *Modern Economics.* 2023. 41(2023), 147-155. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-21

4. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : *Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.* 2021. С. 158-176. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf.

5. Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. *Економіка та держава.* 2011. № 3. С. 40–42.

РУДАКОВА СВІТЛАНА, кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
ЩЕТІНІНА ЛЮДМИЛА, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС - ПРОЦЕСІВ

Управління трудовою дисципліною є однією з базових функцій менеджменту персоналу в сучасних організаціях. В умовах динамічного розвитку бізнес-середовища, цифровізації процесів [1, 2], зміни форматів роботи (включаючи дистанційну та гібридну), зростає необхідність переосмислення підходів до забезпечення дисциплінованої поведінки персоналу.

Трудова дисципліна - це не лише формальне дотримання трудового розпорядку, а й готовність працівника до відповідальності, дотримання корпоративних норм, етичних стандартів та ефективної взаємодії в команді. Компанії, що зосереджуються лише на каральних заходах, зазвичай стикаються з плинністю персоналу, низькою мотивацією та репутаційними ризиками.

Сучасна практика менеджменту персоналу демонструє приклади успішної інтеграції трудової дисципліни у загальну HR-стратегію. Важливо поєднувати вимогливість з підтримкою, створювати системи позитивного підкріплення, прозорих правил, механізми участі персоналу у формуванні дисциплінарної політики.

У наукових публікаціях простежується трансформація дисциплінарної політики - відбувається перехід від каральної до підтримувальної моделі. Головна увага приділяється запобіганню конфліктам, створенню етичного середовища та підвищенню залученості працівників. Модель, побудована на заборонах і покараннях, більше не відповідає вимогам сучасного працівника, який очікує на повагу, довіру та можливість саморозвитку. Пропонується впровадження коучингового підходу, що дозволяє розвивати відповідальність і автономність працівника. Важливим трендом є персоналізація підходу. Замість універсальних правил вводяться індивідуальні траєкторії розвитку, програми підтримки працівників, залучення до процесів прийняття рішень.

Також важливою тенденцією є людиноцентрований підхід. Етична відповідальність компаній перед працівниками вважається частиною загальної соціальної відповідальності. У цьому контексті трудова дисципліна розглядається як невід'ємний елемент культури сталого розвитку.

Управління трудовою дисципліною охоплює розробку, впровадження та контроль за дотриманням політик, процедур і регламентів, що визначають стандарти поведінки працівників у межах підприємства. Це один із найбільш системних елементів HR-менеджменту, оскільки має вплив як на внутрішню культуру компанії, так і на репутацію роботодавця.

У середніх і великих організаціях створюються дисциплінарні комісії, до складу яких входять представники HR, юридичного відділу та керівники підрозділів. Ефективність дисциплінарного впливу підвищується, коли працівники знають алгоритм дій і вважають процедури прозорими та справедливими. Для цього важливо проводити регулярні ознайомчі тренінги, створити довідкові портали та організувати консультації з HR. Сучасні компанії також впроваджують цифрові інструменти: чат-боти для звернень, внутрішні системи фіксації інцидентів, модулі з дисципліни в HRM-системах. Це підвищує ефективність і оперативність реагування на порушення. Крім цього, окремої уваги заслуговує система зворотного зв'язку. Запровадження регулярних опитувань щодо етичного клімату, анонімних форм звітування про порушення, механізмів запобігання помилковим звинуваченням дозволяє зробити дисципліну не лише засобом контролю, а й частиною взаємної довіри між працівником і роботодавцем.

Таким чином, організація процесу управління дисципліною в сучасних умовах є багаторівневою системою, що поєднує формальні правила, цифрові інструменти, комунікаційні практики та елементи корпоративної культури.

Одним із сучасних підходів до реалізації трудової дисципліни є впровадження програм корекції поведінки, або так званих «планів покращення». Ці плани передбачають, що працівнику дається конкретний термін і завдання для усунення порушення. Якщо працівник виконує умови, санкції не застосовуються.

Важливою є фіксація кожного випадку порушення. Дані заносяться у внутрішні облікові системи та використовуються для аналізу повторюваності інцидентів. HR-аналітика дозволяє виявити проблемні ділянки, недосконаліть комунікацій або перевантаження персоналу.

Отже, управління трудовою дисципліною в сучасних бізнес-організаціях трансформується у стратегічний інструмент підтримки продуктивної, етичної та відповідальної поведінки персоналу. Сучасні підходи до дисципліни базуються на підтримці, попередженні та особистісно орієнтованих підходах, а не лише на покараннях. Організація дисциплінарного процесу повинна бути чітко задокументована, інтегрована у HRM-систему компанії та підтримана цифровими технологіями. Це потребує етичного підходу, прозорих процедур, гнучкості в реагуванні та механізмів зворотного зв'язку.

Список використаних джерел:

1. Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L., Poplavska, O. Digitalization of Personnel Management Processes: Reserves for Using Chatbots. *CEUR Workshop Proceeding. Scopus.* 2021. 3106. pp. 166 -176.

2. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування / Рудакова С.Г. та ін. *Бізнес Інформ.* 2020. №1. С. 265-270. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270

SENYSHYN OKSANA, Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management,
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

APPLYING STRATEGIC TOOLS - SCENARIO MODELING METHOD TO EVALUATION OF THE GROWTH POTENTIAL OF UKRAINE'S DAIRY INDUSTRY

Strategic marketing planning is a modern modification of strategic management. At its core, strategic marketing planning is a decision-making process that enables effective marketing activities and the overall development of an enterprise. Despite extensive research and a significant body of published literature, the internal content of the planned strategic process, or its "anatomy" and marketing tools, remains a relatively unexplored area.

The issue of strategic marketing planning, specifically the use of marketing tools in the activities of dairy industry enterprises, as well as the formation and implementation of marketing strategies, constantly attracts the attention of economists, both theorists and practitioners in the fields of management and marketing. Important questions regarding the methodology of strategic marketing management and planning have been covered in the works of foreign scholars such as J. Day [1], F. Kotler [2], J.B. Quinn [3], M. Mescon [4], M. Porter [5], and others. Among foreign researchers who have studied strategic marketing management in the dairy industry during times of crisis, notable names include Borawski, Dunn, Harper, & Pawlewicz [6] and Pouch & Trouve [7]. Their work has laid a theoretical and methodological foundation for this issue, resolving several methodological and applied aspects related to using strategic marketing planning to develop a competitive dairy market and improve the economic mechanism of its functioning.

The scenario modeling method – widely applied in strategic management, regional planning, agrarian economics, and systems analysis – serves here both as a verification tool for taxonomic projections and as an instrument for enhancing the interpretative power of SWOT-based strategic planning. To enhance the credibility of conclusions regarding developmental trends in Ukraine's dairy industry, we conducted scenario-based forecasting of taxonomic coefficient values under alternative strategic interventions proposed within the SWOT framework.

Three forecast scenarios were constructed to assess the strategic implications through 2029:

1. Optimistic Scenario (SO-strategy): Assumes implementation of an innovation-driven marketing strategy, diversification of product offerings, market stabilization, and increased state support. Expected outcomes include: 10% increase in dairy cattle population; 5–7% rise in production profitability; milk processing volume increase to 4.0 million tons; 15–20 kg increase in per capita milk consumption.

2. Inertial Scenario: Reflects continuity of current trends, characterized by wartime disruptions, inadequate government support, and technological stagnation. Projected outcomes include: 3% reduction in livestock; decline in dairy processing enterprises to ~100 units; 2–3% decrease in profitability; decline in per capita milk

consumption to 180 kg.

3. Pessimistic Scenario (WT-strategy)**:** Envisions a context of reform stagnation and increased import dependency, leading to: domestic milk production falling below 7 million tons; profitability declining to ≤10%; milk consumption dropping below 180 kg/person.

Forecast values of the taxonomic coefficient were calculated for each scenario using the exponential growth/decline model:

$$T_t = T_0 \times (1 + r)^t, \qquad (1)$$

where:

T_t – forecasted taxonomic coefficient for year t, T_0 = 0,12659 (base value for 2023), r – annual growth rate (scenario-dependent), t – number of forecast years.

Growth rates and scenario conditions are detailed in Table 1.

Table 1 - Scenarios for forecasting the development of the dairy industry in Ukraine and their characteristics

Scenario	Marking	Annual rate (r, %)	Characteristics of development conditions
Optimistic	S1	+7 % (0,07)	Strategic intervention, investment, innovation
Inertial (basic)	S2	+3 % (0,03)	Maintaining the current trajectory of the dairy industry
Pessimistic	S3	–2 % (– 0,02)	External crises, loss of markets, stagnation

The results of the scenario forecasting of the taxonomy coefficient for the dairy industry of Ukraine for 2024–2029 are presented in Table 2 and depicted in Figure 1.

Table 2 - Forecast values of the taxonomy coefficient under three scenarios for the development of the dairy industry in Ukraine for 2024–2029

Year	Optimistic scenario	Inertial (basic)	Pessimistic scenario
2023	0,1266	0,1266	0,1266
2024	0,1355	0,1304	0,1241
2025	0,1449	0,1343	0,1216
2026	0,1551	0,1383	0,1191
2027	0,1659	0,1425	0,1168
2028	0,1775	0,1468	0,1144
2029	0,1900	0,1512	0,1121

**Source:* calculated by the author

The forecast results reveal the following scenario-specific trends:

1. Optimistic Scena**rio**: characterized by active government support, infrastructure development, technological innovation, and export growth, this scenario predicts a rise in the taxonomic coefficient from 0.1266 (2023) to 0.1900 (2029), signifying substantial improvement in sectoral performance.

2. Inertial Scenario**:** with continued inertia and limited strategic intervention, the coefficient is projected to increase to 0.1512 by 2029—indicative of stable but non-transformative growth.

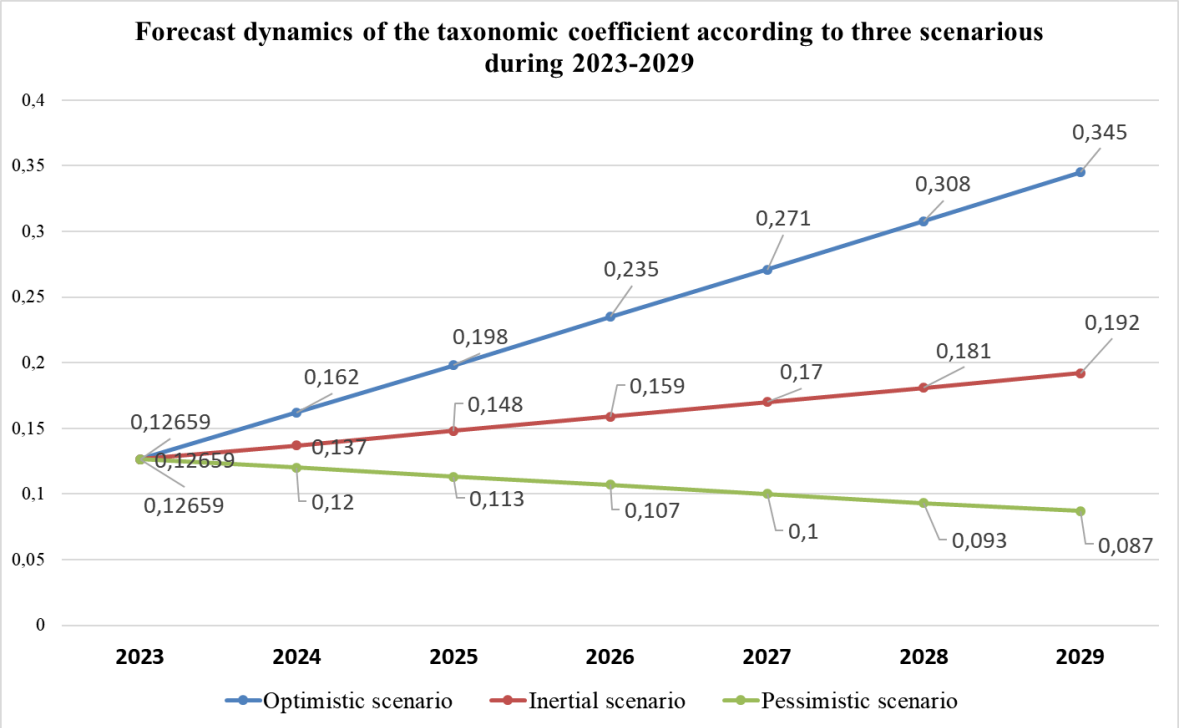


Fig. 1. Dynamics of forecast values of the taxonomy coefficient according to three scenarios for the development of the dairy industry in Ukraine for 2024-2029

**Source:* calculated by the author

3. Pessimistic Scenario: under adverse economic and geopolitical conditions, including reduced demand and market contraction, the coefficient is forecasted to decline to 0.1121, reflecting overall sectoral decline.

These findings demonstrate the dairy sector's sensitivity to strategic choices and external pressures, affirming the utility of scenario modeling in comparing alternative developmental pathways and guiding policy and managerial decisions in the agri-food sector.

References

1. Day, G.S. Analysis for Strategic Market Decisions. Minnesota: West Publishing, St Paul, USA, 1986.
2. Kotler, F. and Keller, K. Marketing management. Sankt-Peterburg: Piter, 2006. 432 p.
3. Quinn, J.B. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL: IRWIN, 1980. 254 p.
4. Meskon, M., Al'bert, M. and Hedouri, F. Fundamentals of management. Moskva: Delo, 1997. 1045 p.
5. Porter Majkl, E. Competition strategy: methods of analysis of industries and competitors. Moskva: Al'pina Biznes Books, 2005. 432 p.
6. Borawski, P., Dunn, J., Harper, J., & Pawlewicz, A. The intra-european union trade of milk and dairy products. Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia, 18(2), 2019. P. 13-23. DOI: https://doi.org/10.22630/ASPE.2019.18.2.15.
7. Pouch, T., Trouve, A. Deregulation and the crisis of dairy markets in Europe: facts for economic interpretation. Studies in Political Economy, 99(2), 2018. P. 194-212. DOI: https://doi.org/10.1080/07078552.2018.1492216.

СЕНЬКО АНДРІЙ - здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **МОГИЛЬНА ЛЮДМИЛА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ТА СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ

Вітчизняна практика управління витратами перебуває на етапі активної модернізації, що обумовлено як внутрішніми потребами підвищення ефективності підприємств, так і необхідністю адаптації до міжнародних стандартів ведення бізнесу. Основним напрямом реформування є поступовий перехід від обліково-контрольного підходу до системного стратегічного управління витратами, де ключовим інструментом виступає аналітична інформація. На сучасному етапі розвитку українські підприємства дедалі активніше впроваджують методи калькулювання витрат за видами діяльності (Activity-Based Costing), що забезпечує точніше відображення структури собівартості та дає можливість виявляти неефективні процеси. Важливою складовою удосконалення є цифровізація бухгалтерського обліку через інтеграцію ERP-систем, які дозволяють здійснювати моніторинг витрат у режимі реального часу, оптимізувати документообіг і підвищити прозорість фінансової інформації. Крім того, в українській практиці поступово формується інститут центрів відповідальності, що сприяє децентралізації управлінських функцій та створює умови для впровадження контролінгу як системи координації планування, обліку та аналізу витрат. Особливої уваги потребує інтеграція принципів сталого розвитку у витратну політику підприємств, зокрема включення екологічних та соціальних витрат у загальну систему управлінського обліку. Перспективним напрямом є також адаптація сучасних концепцій стратегічного управління витратами, таких як цільове калькулювання (Target Costing) і система безперервного вдосконалення (Kaizen Costing), що спрямовані на досягнення довгострокової ефективності через підвищення продуктивності та зниження ресурсомісткості бізнес-процесів.

У міжнародній практиці управління витратами дедалі більше набуває рис стратегічного інструменту корпоративного розвитку, що базується на принципах створення доданої цінності для споживача, підвищення гнучкості бізнесу та забезпечення сталості економічного зростання. Сучасні системи управління витратами у провідних країнах світу характеризуються високим рівнем інтеграції з цифровими технологіями, аналітичними платформами та інструментами штучного інтелекту. Зокрема, широке застосування знаходять технології Big Data, Machine Learning та Predictive Analytics, які дозволяють прогнозувати витрати, виявляти нераціональні витратні статті та визначати потенційні ризики [1].

Одним із важливих напрямів є застосування концепції оцінювання витрат за життєвим циклом продукції (Life Cycle Costing), що забезпечує комплексне врахування витрат від етапу проектування до утилізації виробу. Такий підхід

дає можливість підприємствам оцінювати не лише поточну ефективність, а й довгострокову результативність виробничих і маркетингових рішень. Значного поширення набули також принципи «зеленого» контролінгу (green controlling), спрямовані на інтеграцію екологічного менеджменту в систему управління витратами. У цьому контексті важливою складовою стає оцінка екологічних витрат, мінімізація негативного впливу на довкілля та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Крім того, провідні компанії світу активно використовують методології ощадливого виробництва (Lean Management) та системи «точно вчасно» (Just-in-Time), які орієнтовані на усунення надлишкових операцій, скорочення часу виробничого циклу та оптимізацію логістичних процесів. Цифровізація управлінських функцій, використання хмарних сервісів, блокчейн-технологій і комплексних ERP-рішень забезпечують прозорість, контрольованість і адаптивність сучасних систем управління витратами. Таким чином, світова практика демонструє поступовий перехід від реактивного контролю витрат до проактивного управління, що базується на інтеграції фінансових, екологічних та соціальних аспектів господарської діяльності.

Аналіз національних і світових тенденцій свідчить про існування певних відмінностей у підходах до організації системи управління витратами. У той час як українські підприємства лише формують сучасну методологічну базу управлінського обліку, у розвинених країнах він уже трансформувався у стратегічну платформу прийняття управлінських рішень.

У національній практиці переважає орієнтація на бухгалтерський облік витрат, що має на меті забезпечення достовірності фінансової звітності та контролю за дотриманням кошторисної дисципліни. Водночас у світовій практиці управління витратами розглядається як елемент загальної системи стратегічного менеджменту, де витрати оцінюються через призму створення цінності для споживача, оптимізації бізнес-процесів і підвищення конкурентних переваг [3].

Технологічна база управління витратами також істотно різниться. В Україні процес автоматизації здебільшого обмежується впровадженням локальних бухгалтерських програмних продуктів, тоді як провідні міжнародні корпорації використовують комплексні ERP-платформи з вбудованими модулями штучного інтелекту, аналітики великих даних та прогнозного моделювання. Це дозволяє їм оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, знижувати ризики і формувати більш ефективну політику витрат.

Порівняльну характеристику ключових аспектів удосконалення систем управління витратами представлено в табл. 1.

Таблиця 1 - **Порівняльна характеристика напрямів удосконалення систем управління витратами в національній та міжнародній практиці**

Критерій	Національна практика	Світова практика
Концептуальна основа	Орієнтація на облік і контроль витрат	Орієнтація на стратегічне управління та створення цінності
Методологічний	Традиційне калькулювання,	ABC, Target Costing, Life Cycle

Критерій	Національна практика	Світова практика
підхід	кошторисне планування	Costing, Lean, Kaizen
Технологічна підтримка	Часткова автоматизація, локальні системи	ERP, AI, Big Data, Predictive Analytics
Організаційна структура	Централізоване управління витратами	Децентралізація через центри відповідальності, контролінг
Екологічна складова	Часткове врахування екологічних витрат	Повна інтеграція принципів green controlling
Стратегічна орієнтація	Короткострокова - зниження собівартості	Довгострокова - підвищення ефективності та сталий розвиток

Як видно з таблиці, світові тенденції демонструють більш комплексний та проактивний характер управління витратами. Вони інтегрують фінансові, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств, що відповідає сучасній парадигмі сталого розвитку. Українським підприємствам для підвищення ефективності необхідно поступово адаптувати такі підходи, поєднуючи їх із національною специфікою облікової системи та нормативно-правовими вимогами.

Отже, управління витратами у сучасних умовах є не лише обліковою функцією, а й ключовим елементом стратегічного менеджменту підприємства. Удосконалення системи управління витратами в Україні має ґрунтуватися на інтеграції управлінського, фінансового та аналітичного підходів, а також на цифровій трансформації облікових процесів. Важливим завданням є створення умов для впровадження сучасних методів калькулювання, таких як ABC, Target Costing, Lean та Life Cycle Costing, що забезпечують більш точне планування і контроль ресурсів.

Для України пріоритетними напрямами є: удосконалення нормативно-методичного забезпечення управлінського обліку; активне впровадження інформаційних систем і контролінгу; підготовка фахівців нової генерації, здатних працювати із сучасними інструментами фінансової аналітики. У перспективі така еволюція системи управління витратами сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності, прозорості управлінських рішень і сталому розвитку національної економіки в цілому.

Список використаних джерел.

1. Drinke Z., Mazhnyk L., Zvirgzdina R., Mokiienko T., Holovash L., Kryshtal H. Digital economy: opportunities for transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2024, № 1. P. 140 – 146. URL: https://tinyurl.com/2drz7wyh (дата звернення 21.10.2025).

2. Костецька, Н. Управління витратами на підприємствах в умовах нестабільних економічних відносин. *Економіка і суспільство.* 2021. № 23. С. 78 - 86.

3. Мокієнко Т. В. Формування стратегії управління витратами в сільськогосподарських підприємствах. URL: https://tinyurl.com/yfbymhhu (дата звернення 21.10.2025).

СЕРГІЄНКО ВІКТОРІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – ЗАЇКА СВІТЛАНА, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

На сучасному етапі розвитку управлінської науки цифрові технології все активніше впливають на формування нових моделей організації праці, структурування управлінських рішень і перерозподіл функцій між учасниками виробничо-господарських процесів. Цей вплив не обмежується впровадженням технічних засобів, оскільки трансформації зачіпають змістовне наповнення функцій управління - планування, координацію, контроль і стимулювання.

Застосування таких технологій, як аналітика великих даних, автоматизовані хмарні платформи, системи на базі штучного інтелекту та децентралізовані цифрові реєстри, істотно змінює функціональні підходи до побудови внутрішньо-організаційної взаємодії. Як зазначають Дергачова В.В. та співавтори, «використання цифрових рішень сприяє значному скороченню часу виконання рутинних дій та зменшенню витрат, пов'язаних із утриманням облікових, виробничих і адміністративних підрозділів» [2].

Зміни, що супроводжують цифрове оновлення управлінських процесів, відбуваються не лише у сфері автоматизації обліку та документообігу, але й у самій структурі прийняття рішень. Так, цифрова трансформація призводить до появи нового типу керівника, який має не лише класичні управлінські знання, а й здатність працювати в умовах невизначеності, орієнтуючись на дані, що надходять у режимі реального часу.

Поступова зміна управлінської логіки, зокрема через впровадження ERP-систем, сприяє не тільки скороченню витрат, але й формуванню нових функціональних зв'язків між підрозділами. Як результат, відбувається не лише переорієнтація організаційної моделі, а й перехід до принципово інших форм співпраці між співробітниками, зменшення кількості ієрархічних рівнів та зростання ролі горизонтальних зв'язків.

Завдяки використанню цифрових рішень підприємства набувають можливості змінювати структуру створення доданої вартості, залучаючи сучасні інструменти до формування нових товарних або сервісних пропозицій. Аналітика даних дає змогу виявляти приховані залежності між чинниками впливу на споживчу поведінку, а також забезпечувати передбачуваність рішень щодо обсягів виробництва, персонального навантаження й фінансових потоків.

Іванченкова Л., Ткачук Г., Скляр Л., Маркова Т., Євтушевська О. підкреслюють, що «цифровізація обліку, контролю та податкового адміністрування не тільки підвищує точність даних, але й змінює пріоритети у прийнятті рішень, переміщуючи акцент на попередню оцінку ефектів кожного управлінського кроку» [5]. Такий підхід дозволяє не лише знижувати витрати, а й забезпечувати вищу якість взаємодії з контрагентами та споживачами.

Упровадження цифрових технологій також актуалізує питання

інформаційної безпеки. Захист корпоративних даних, безперервність доступу до інформаційних ресурсів і захист від втручань набувають особливого значення в умовах використання відкритих мереж і хмарних сервісів. Порушення цілісності або недоступність систем управління можуть спричинити збої в роботі організації, що, у свою чергу, впливає на репутацію, фінансові показники та правову відповідальність.

В умовах таких змін формуються нові вимоги до кваліфікації керівного складу. Менеджери, окрім володіння класичними методами аналізу й організації праці, повинні орієнтуватися в особливостях цифрових рішень, розуміти принципи побудови автоматизованих систем, а також бути здатними до оцінки потенційних наслідків технологічних рішень. На думку науковців [1], управлінська діагностика в цифровому середовищі повинна ґрунтуватися не лише на поточних показниках, але й на прогнозних моделях, що враховують змінність даних у реальному часі.

Як наслідок, змінюється структура управлінських компетентностей, де поряд із лідерськими навичками та аналітичним мисленням усе більшої ваги набуває здатність розуміти структуру цифрових платформ, інтегрувати нові функції до наявних процесів і забезпечувати узгодженість між технічними рішеннями та загальною логікою управління. Заїка С.О. акцентує на тому, що «глибоке розуміння аналітичних засобів підвищує швидкість ухвалення рішень та дозволяє оперативно оцінити можливі наслідки обраного варіанту дій» [3].

Цифровізація також змінює характер взаємодії між працівниками, адже автоматизація частини функцій звільняє час для завдань, пов’язаних із розробкою нових ідей, покращенням сервісу та аналізом клієнтських потреб, що трансформує організаційну культуру - з формально-процедурної вона поступово переходить до моделі, де на перший план виходить ініціатива, самостійність і здатність до взаємодії в цифровому просторі.

Отже, цифрове оновлення управління не варто сприймати лише як технологічне оновлення інструментарію - йдеться про зміну самого підходу до організації управлінських рішень, що охоплює всі елементи функціонування підприємств: від аналітики до мотивації персоналу, адже саме «взаємопов’язаність управлінських дій і ретельний аналіз їх ефективності формують основу для системного перегляду управлінських підходів» [4].

Таким чином, цифрові технології не просто доповнюють управлінську систему, а трансформують її фундаментальні засади. На сьогодні від керівника вимагається не лише здатність впливати на людей і процеси, а й уміння формувати середовище, в якому технології та людський ресурс взаємодіють на засадах взаємної підтримки.

Список використаних джерел:

1. Zaika S.O., Sahachko Y.M., Kuskova S.V. Management diagnostics as a tool for making effective decisions in modern management. *Економіка розвитку систем*. 2024. Том 6. Вип. 2. С. 98-106. https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-14

2. Дергачова В.В., Воржакова Ю.П., Хлебинська О.І. Організація бізнес процесів в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія*

«Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2021. Вип. 14. С. 60-68. https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06

3. Заїка С. Аналітичні інструменти в системі управлінської діагностики. *Innovative technologies of marketing and management in the conditions of transformational changes: abstracts of reports of the III International Scientific and Practical Conference*. 2025. С. 98-100. https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/48b34e13-9d36-49c5-80d7-a36026179a5e/content

4. Заїка С.О., Грідін О.В. Особливості діагностики ефективності менеджменту. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. 2016. Вип. 174. С. 199-206.

5. Іванченкова Л., Ткачук Г., Скляр Л., Маркова Т., Євтушевська О. Роль розвитку діджиталізації обліку, аналізу, контролю та оподаткування за умов цифрової економіки. *Economic Synergy*. 2022. № 1-2. С. 122-131. https://doi.org/10.53920/ES2022-1;2-9

SERHIICHUK SERHII, PhD in Economics, Associate Professor,
Guarantor of the educational program «Management and Business Administration»
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, м. Mykolaiv

MODELING A FINANCIAL PLAN FOR DENTAL BUSINESS STARTUPS IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S NEW ECONOMIC REALITY

Introduction. The development of private medical business, in particular dental clinics, plays an important role in strengthening the socio-economic potential of Ukraine and forming a high-quality healthcare system. In the current conditions of the country's economic transformation, it is small and medium-sized businesses that are becoming the driving force behind the recovery of the labor market, improving the quality of services and stimulating innovation. Dental business occupies a special place among medical services, as it is characterized by high demand from the population regardless of socio-economic fluctuations and at the same time requires significant capital investments at the start-up stage.

Discussion. Today, the Ukrainian economy faces a number of challenges: rising energy and rent costs, currency market instability, shortage of medical personnel, and increasing demands for quality medical services. Under such conditions, competent financial planning becomes crucial for ensuring the sustainability of newly established dental enterprises. It allows you to forecast income and expenses, determine optimal sources of financing, timely assess financial risks, and form mechanisms for their minimization. The dental market of Ukraine demonstrates a steady growth in demand for quality medical services, driven by both increased public awareness of the importance of prevention and the development of a culture of health care. At the same time, there is a gradual shift from the public sector to private medicine, which creates a competitive environment and stimulates innovation. According to experts, more than 80% of dental services in Ukraine today are provided by private clinics, which provide flexible pricing policies, modern service and access to the latest treatment technologies.

Regional market analysis shows an uneven distribution of dental institutions: the highest concentration is observed in large cities, in particular in Kyiv, Lviv, Odessa and Kharkiv. In medium-sized cities, such as Mykolaiv, dental clinics actively compete in the segment of therapeutic and orthopedic services, but the areas of implantation, orthodontics and aesthetic dentistry are relatively limited, which creates additional opportunities for the development of new clinics with an expanded range of services. In general, the trends in the development of the dental business in Ukraine reflect global trends: the integration of digital technologies, the growing role of marketing, customer orientation and financial efficiency.

The Dental Services Market Size is projected to show significant growth, with an anticipated value of approximately USD 788.8 billion by the year 2033, compared to the recorded USD 457.5 billion in 2023. This represents a steady Compound Annual Growth Rate (CAGR) of 5.6% expected during the forecast period spanning from 2024 to 2033 [1]. This provides the basis for the development of modern dental business management models, in which financial planning is the main tool for

strategic development and sustainability.

Financial planning in the field of dental business has a number of specific features, due to both industry and economic factors. First of all, dental activity is highly capital-intensive – a significant part of the initial investment falls on the purchase of modern equipment (dental units, X-ray machines, autoclaves, digital scanners), the arrangement of premises in accordance with sanitary and hygienic standards, as well as obtaining a license and certification of personnel. On average, opening even a small dental clinic requires between $80,000 and $150,000, depending on the level of equipment and the range of services offered. In addition, the medical business has strict regulatory requirements, which include compliance with the requirements of the Ministry of Health of Ukraine regarding premises, sterilization, documentation and reporting. This requires including in the financial plan the expenses of legal support, development of quality control policies, professional liability insurance, etc. Planning personnel costs is of particular importance – dental startups need qualified doctors, assistants and technical staff, whose wages constitute a significant share of fixed costs.

To ensure an effective start of the clinic, financial planning should include a detailed investment budget, cash flow forecast, break-even analysis, as well as risk response scenarios – seasonal fluctuations in demand, changes in prices for consumables, unforeseen technical costs. Successful implementation of the financial plan ensures not only the stability of the activity, but also builds the trust of potential investors, creates the basis for sustainable development of the dental business in the new economic reality.

Findings. It is proposed for medical startups to use a financial plan model, which is based on a comprehensive approach to assessing all stages of the creation and operation of a clinic – from investment planning to analysis of financial results. The model is focused on practical use in small private medical institutions and takes into account the industry specifics of the dental business, regulatory requirements and financial risks.

The structure of the financial plan model includes the following components:

1. Estimate of investment costs. Provides a detailed calculation of the capital investments required to open a clinic. For example, testing the model in Mykolaiv showed that the investment includes: purchase of a three-room apartment (80 m², 1st floor, 2.2 million UAH), repair and redevelopment for a clinic (400,000 UAH), dental units (2 pcs. 250,000 UAH each), compressor and aspiration system, instruments for therapy, surgery, orthopedics, autoclave and sterilization equipment, portable X-ray (2 pcs. 80,000 UAH each), computers (3 pcs.) and server/software for patient registration, furniture (reception, offices, sterilization, waiting room), consumables, initial stock, license, permits, registration, advertising campaign (pre-launch), unforeseen expenses (5%). The total investment budget amounted to 4.24 million UAH (around $100,000).

2. Clinic opening roadmap. It defines the stages of project implementation (preparatory, licensing, equipment installation, staff recruitment, marketing launch) with an indication of the duration and sequence of work. The time required for

preparatory work is 3-4 months. This approach allows you to optimize the timing of the clinic opening and avoid financial delays.

3. Forecast of income and expenses by type of service. Contains an assessment of future cash flows based on the average check and the projected number of customers by area. For example, a model in Mykolaiv with therapeutic services (150 clients per month, with an average check of UAH 1,160) and orthopedic services (60 clients per month, average check of UAH 5,700) generates revenue of up to UAH 500,000 ($11,900) per month and more than UAH 30 million ($715,000) over 5 years of the clinic's operation. The cost structure includes variable costs (materials, instruments, anesthetics), which amounted to UAH 27,900 for therapy and UAH 207,500 for orthopedics. Total variable costs – UAH 235,400 ($5,600). Fixed costs: general practice dentist, orthopedist/orthodontist, dental assistants, junior medical staff (nurse), social security (≈22% of the salary fund), utilities (electricity, water, etc.), depreciation or equipment maintenance, administrative supplies, marketing, and advertising. Total fixed costs – UAH 195,000 (around $4,600).

4. Calculation of key financial indicators. The model provides for determining the clinic's break-even point, preparing forecast reports on Profit and Loss (PL) and Cash Flow (CF) for 60 months (5 years) of operation, and calculating investment performance indicators: Discounted Payback Period (DPP) – 55 months (base scenario); Net Present Value (NPV) – UAH 866,700 ($20,600); Profitability Index (PI) – 1.2; Internal Rate of Return (IRR) – 5.96%.

5. Risk assessment and scenario planning. Provides for modeling three business development scenarios – optimistic, basic, and pessimistic – calculating the impact of changes in demand, material costs, or exchange rate fluctuations on the clinic's profitability.

6. Investment forecast. Summarizes the results of calculations, determines the payback period – approximately 4.5 years, forecasts the Average Rate of Return (ARR) – 24%, and confirms the financial feasibility of opening a dental clinic in Mykolaiv.

Conclusion and Future Research. The model can be used as a practical tool for entrepreneurs planning to start a dental business, as well as an analytical basis for developing business plans in the field of private medicine.

The results of the study confirm that effective financial planning is a key factor in the stability and competitiveness of dental startups. The proposed financial plan model allows for a comprehensive assessment of investment costs, forecasting of income and expenses, determination of the break-even point, and performance indicators for the dental clinic. Its application enables entrepreneurs to make informed management decisions, optimize their cost structure, and increase the profitability of their business. The model can also be used as a methodological basis for developing business plans in the field of private medicine, in particular for SMEs dental institutions planning to enter the market.

References:

1. Global Dental Services Market Analysis – Industry Segment Outlook, Market Assessment, Competition Scenario, Trends and Forecast 2024-2033. *Dental Services Market.* URL: https://market.us/report/dental-services-market/

СИТНИК ЛІЛІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ФЕДИНЕЦЬ НАТАЛІЯ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

МЕНЕДЖМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

В умовах стрімкої цифровізації та глобалізації питання забезпечення інформаційної безпеки стає одним з найважливіших для будь-якого підприємства. Втрата конфіденційної інформації, збої в IT-системах, несанкціонований доступ до даних - усе це може призвести до суттєвих репутаційних та фінансових втрат. Актуальність даної теми зростає в умовах гібридних війн, які посилились для українських підприємств.

Менеджмент інформаційної безпеки - це сукупність організаційних, правових, технічних і адміністративних заходів, спрямованих на захист інформаційних активів підприємства. Основу ефективної системи інформаційної становить система управління інформаційною безпекою, побудована на основі стандарту ISO/IEC 27001:2022, що визначає вимоги до розробки, впровадження, підтримки та постійного вдосконалення управління інформаційною безпекою [1].

До основних принципів менеджменту інформаційної належать конфіденційність (обмеження доступу до інформації), цілісність (захист від несанкціонованих змін), доступність (гарантування доступу до інформації у потрібний час).

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, управління інформаційною безпекою стає все більш складним і багатогранним процесом. Сучасні організації стикаються з численними загрозами, які поділяються на зовнішні та внутрішні, що зумовлюють низку проблем та ускладнюють ефективне забезпечення інформаційної безпеки на підприємствах.

Одним із найсерйозніших викликів сьогодення є зростання кіберзлочинності. Кіберзлочинці постійно вдосконалюють свої методи, використовуючи такі атаки, як:

1. Ransomware (програми-вимагачі) - шкідливе програмне забезпечення, яке блокує доступ до даних або систем, вимагаючи викуп за їх розблокування. Такі атаки можуть паралізувати діяльність компаній на тривалий час.
2. Phishing (фішинг) - метод обману користувачів з метою отримання конфіденційної інформації, зокрема логінів, паролів, банківських реквізитів. Зловмисники часто маскуються під легітимні джерела, зокрема банки, держустанови або керівництво компаній.
3. DDoS-атаки (Distributed Denial of Service) - масові атаки, спрямовані на виведення з ладу веб-сайтів або серверів шляхом перевантаження їх запитами. Це може призвести до простою бізнесу, втрати доходу та репутаційних ризиків [3].

Поширення хмарних платформ та сервісів значно змінило архітектуру

корпоративних IT-систем. Однак не всі підприємства приділяють достатньо уваги захищеності хмарного середовища. До основних ризиків належать недостатнє шифрування даних, слабкі механізми автентифікації, недосконале управління правами доступу.

Серйозну загрозу становлять внутрішні користувачі - співробітники або підрядники, які мають доступ до критичних систем або інформації. Вони можуть свідомо чи несвідомо завдати шкоди підприємству:

- зловживання привілеями доступу - наприклад, копіювання або передача конфіденційних даних третім особам.

- помилки персоналу - випадкове видалення важливої інформації, неправильне налаштування безпеки, відкриття шкідливих вкладень у листах.

Багато співробітників не мають достатніх знань про кібергігієну: не використовують складні паролі, ігнорують оновлення програмного забезпечення, відкривають сумнівні посилання тощо. Це створює численні можливості для кібератак.

Після пандемії COVID-19, віддалена робота стала звичним явищем. Проте вона також створила нові виклики для інформаційної безпеки, основними ризиками яких є:

- використання особистих пристроїв, які можуть не відповідати вимогам безпеки.

- підключення до незахищених мереж Wi-Fi, що полегшує перехоплення даних;

- недостатній контроль з боку IT-відділу за робочим середовищем співробітників.

Проблемою є те, що інформаційна безпека часто сприймається як витратна, а не стратегічна функція. Через обмежені бюджети підприємства не можуть повною мірою впровадити сучасні засоби захисту, провести необхідне навчання персоналу чи регулярно оновлювати IT-інфраструктуру.

Багато підприємств не мають комплексного підходу до управління інформаційною безпекою. Без чітко визначених політик, процедур, планів реагування на інциденти та системи управління ризиками організація залишається вразливою до зовнішніх і внутрішніх загроз.

На багатьох підприємствах системи захисту ще досі функціонують у ручному або частково автоматизованому режимі, що ускладнює швидке виявлення та реагування на інциденти. Брак сучасних систем моніторингу, SIEM-рішень та інструментів аналітики знижує ефективність захисту.

Менеджмент інформаційної безпеки повинен бути максимально адаптованим до нових реалій. Підприємства повинні переглянути свої підходи до захисту даних, оскільки інформаційна безпека в таких умовах стосується не лише збереження комерційної таємниці, але й загальнонаціональної безпеки.

Одним із першочергових заходів є оцінка ризиків та визначення критичних активів. Необхідно ідентифікувати найцінніші інформаційні ресурси підприємства, які мають першочергове значення для безперервності бізнесу. На цій основі формуються пріоритети захисту та розробляються плани дій.

Надзвичайно важливим заходом є організація резервного копіювання даних - як на локальних серверах, так і в хмарному середовищі, з обов'язковим зберіганням резервних копій у віддалених географічних місцях.

Зважаючи на зростання рівня кіберзагроз, особливу увагу слід приділити кіберстійкості систем. Йдеться про впровадження сучасних засобів захисту: антивірусного програмного забезпечення, міжмережевих екранів, систем моніторингу та виявлення загроз. Важливо, щоб безпекові системи працювали у цілодобовому режимі та були здатні вчасно виявити підозрілу активність. Окремим напрямом є управління доступом: потрібно забезпечити багатофакторну автентифікацію, регулярно перевіряти права доступу користувачів і вести аудит усіх дій у системах.

В умовах воєнного стану актуальним стає питання безпечного обміну інформацією. Використання захищених каналів зв'язку, таких як VPN, шифрування електронної пошти та заборона сторонніх месенджерів - усе це повинно стати стандартом. Водночас значну роль відіграє людський фактор. Саме працівники можуть ненавмисно стати джерелом витоку інформації. Тому потрібно регулярно проводити навчання персоналу з питань кібергігієни, інформувати про типові методи фішингових атак та соціальної інженерії, а також формувати в компанії культуру інформаційної безпеки.

Не менш важливим є наявність планів безперервності бізнесу та аварійного відновлення. Перехід на хмарні рішення, дублювання процесів на альтернативних майданчиках або віддалена робота працівників мають бути передбачені та протестовані заздалегідь. Фізична безпека також не повинна залишатися поза увагою: сервери та обладнання мають бути розміщені у захищених приміщеннях, із доступом лише для уповноваженого персоналу.

Крім того, підприємства мають тісно співпрацювати з державними структурами, такими як CERT-UA, СБУ та іншими органами, які надають оперативну інформацію про актуальні загрози та інструкції щодо реагування.

Таким чином, менеджмент інформаційної безпеки у сучасних умовах має бути стратегічним, системним і динамічним процесом. Лише поєднання технологічних рішень, нормативної бази, міжнародних стандартів та підвищення обізнаності персоналу дозволяє забезпечити стійкість підприємства до інформаційних ризиків.

Список використаних джерел:

1. ISO/IEC 27001:2022 - International Standard for Information Security Management Systems (ISMS).

2. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. Закон України №2163-VIII від 05.10.2017. Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19.

3. Денисенко А., Саблук Р. Організаційні особливості системи управління інформаційною безпекою підприємств в умовах війни та цифровізації економіки. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. Вип. 52. С. 164-173.

СКАКУН ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
Одеський національний економічний університет, м.Одеса

ВПЛИВ ДИСТАНЦІЙНИХ ФОРМ РОБОТИ НА УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Сучасні стрімкі трансформації ринку праці безпосередньо відобразилися на банківському секторі, який традиційно відзначався високим рівнем регламентації та вимогливістю щодо особистої присутності персоналу. Масове впровадження дистанційної роботи, що розпочалося в умовах пандемії COVID-19, згодом стало постійною практикою, яка змінює структуру зайнятості та систему управління кар'єрою. Дистанційні формати вже не сприймаються як тимчасове рішення, вони формують нові правила професійного зростання та гострої конкуренції у фінансових установах.

Одним із ключових наслідків дистанційної роботи стало переосмислення підходів до оцінки праці. Якщо ще кілька десятиліть тому кар'єрне зростання у банках значною мірою будувалося на стажі, лояльності до установи та здатності підтримувати особисті контакти з керівництвом, то сьогодні ці фактори поступово відходять на другий план. Основна увага зосереджується на результативності та так званій цифровій «видимості» працівника. У практику активно вводяться системи ключових показників ефективності (KPI), електронні інструменти моніторингу продуктивності та регулярна онлайн-звітність. Такі механізми створюють більш формалізоване середовище, де оцінювання роботи менше залежить від суб'єктивних вражень керівника і більше — від конкретних вимірюваних результатів. Таким чином, відкриваються нові можливості для тих фахівців, які здатні демонструвати стабільні показники незалежно від місця, з якого вони працюють [2].

Водночас такі зміни висувають і нові виклики. Для співробітників, які не встигають опановувати цифрові інструменти або не вміють робити власні результати помітними в електронних системах, зростає ризик маргіналізації. Вони ризикують залишитися «на узбіччі», адже їхня праця стає менш помітною для керівництва і це безпосередньо обмежує перспективи просування. У цьому сенсі дистанційна робота загострила проблему нерівності в доступі до кар'єрних можливостей, яка раніше була завуальована особистими контактами чи колективною взаємодією.

Зокрема, не менш суттєвою проблемою виступає нерівність у можливостях кар'єрного розвитку. З одного боку, банки отримали змогу залучати кадри з регіонів, які раніше були відрізані від подібних можливостей через віддаленість від офісів, що сприяло диверсифікації персоналу та розширенню кадрового резерву. З іншого боку, ті співробітники, які залишаються поза щоденними офісними контактами, поступово втрачають неформальні переваги, що раніше допомагали швидше рухатися кар'єрними сходами. Йдеться про прості речі: можливість обговорити робоче завдання наживо, отримати пораду від більш досвідченого колеги або просто нагадати про себе керівництву у неформальній

розмові. У дистанційному форматі такі канали фактично зникають, і робоче середовище стає більш «холодним» та формалізованим [1, с.960-961].

У віддаленому форматі праці молодим співробітникам часто складніше отримати підтримку й наставництво від більш досвідчених колег, адже живе спілкування та спостереження за робочими процесами замінюються формальними онлайн-комунікаціями. Відповідно, адаптація новачків відбувається повільніше, і шлях до повноцінного входження у професію часто затягується. Адже без регулярної підтримки від досвідченіших колег вони залишаються на початкових позиціях довше, навіть за наявності достатніх знань і амбіцій. У результаті створюється парадоксальна ситуація: дистанційна робота начебто відкриває ширший доступ до кар'єрних можливостей, але водночас уповільнює реальне просування тих, хто не включений у внутрішні неформальні мережі [3].

Окрім того, зміни позначилися й на системі професійного навчання. Банки дедалі активніше запускають онлайн-платформи, внутрішні академії та програми електронного навчання, що дає змогу охопити більше співробітників і водночас зменшити витрати. Втім, такі формати не завжди можуть замінити живе спілкування та практичний досвід, який характерний для традиційних офлайн-курсів. У результаті успіх у кар'єрі значною мірою починає залежати від того, наскільки сам працівник готовий брати ініціативу, вчитися самостійно й постійно оновлювати свої навички.

Разом із цим постає ще одна важлива проблема — соціальний капітал. Якщо професійні знання можна отримати онлайн, то особисті контакти й неформальні зв'язки, які завжди відігравали вирішальну роль у банківському середовищі, значно складніше відтворити у дистанційних умовах. Цифрові канали комунікації частково компенсують відсутність офісної взаємодії, але не замінюють її повністю. Саме тому банки намагаються розвивати віртуальні програми менторства та корпоративні онлайн-спільноти, проте їхня ефективність напряму залежить від внутрішньої культури комунікації в установі [2].

Дистанційна робота змінює правила гри на ринку праці. Банківські установи більше не обмежені географією і тепер можуть залучати спеціалістів практично з будь-якої точки країни чи навіть з-за кордону. Для молодих фахівців це шанс отримати роботу, яка раніше була доступна тільки у великих фінансових центрах. Але для тих, хто вже працює в банку, конкуренція стала жорсткішою: тепер утримати позиції складніше. Їм доводиться постійно доводити свою цінність, адже конкуренція розширилася й більше не обмежується рамками конкретного міста чи регіону. У таких умовах управління кар'єрою у віддаленому середовищі вимагає від працівника не лише гнучкості та здатності швидко адаптуватися, а й активної роботи над власним професійним профілем — від постійного навчання до формування особистої експертності, яка робить його помітним для керівництва навіть у цифровому середовищі.

З огляду на вищезазначене, можна сказати, що дистанційна робота суттєво

змінила звичні правила кар'єрного розвитку в банківських установах. Вона зняла просторові обмеження, дозволила залучати співробітників з різних міст і навіть країн, а отже — розширила кадрову базу та зробила персонал більш різноманітним. Зокрема вплинуло це і на підходи до оцінки результатів: тепер у фокусі не особисті контакти чи стаж, а конкретні показники ефективності та здобуті навички. Для багатьох працівників з регіонів або тих, хто лише починає свій професійний шлях, така трансформація відкрила доступ до нових можливостей, які раніше були обмежені великими фінансовими центрами.

Разом із новими можливостями дистанційні формати роботи породжують і низку викликів. Насамперед відчутною залишається нерівність у доступі до цифрових ресурсів: не кожен співробітник має стабільний інтернет чи достатньо потужні інструменти для роботи, що безпосередньо позначається на його кар'єрних шансах. Особливо складною є ситуація для новачків, адже брак живого наставництва ускладнює процес адаптації та розуміння корпоративних норм. Те, що раніше можна було «зчитати» у безпосередньому спілкуванні, у віддаленому форматі потребує значно більше часу та зусиль.

До цього додається й нова хвиля конкуренції: тепер на одну позицію можуть претендувати фахівці з різних регіонів, і це змушує співробітників постійно підтверджувати свою цінність для організації. У таких умовах управління кар'єрою не може зводитися лише до виконання KPI чи формального проходження онлайн-курсів. Тому банківським установам вкрай важливо не зводити дистанційну роботу лише до контролю завдань і цифр. Потрібно подбати про те, щоб працівники відчували підтримку і мали можливість відкрито спілкуватися з колегами та керівництвом. Коли людина, навіть працюючи з дому, відчуває себе частиною команди, дистанційний формат перестає виглядати як ізоляція й перетворюється на повноцінне середовище для професійного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Anna. Advantages and Disadvantages of Home Office in Polish Banking Sector during the Coronavirus Pandemic. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*. 2021. Vol. XXIV, Issue 3. P. 957–969.

2. European Banking Social Partners Commit to a Common Understanding on Remote Work. *EBF*. URL: https://www.ebf.eu/ebf-media-centre/european-banking-social-partners-commit-to-a-common-understanding-on-remote-work/ (date of access: 06.10.2025).

3. The future of telework and hybrid work. *Homepage Eurofound*. URL: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/future-telework-and-hybrid-work (date of access: 05.10.2025).

СМЕТАНА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Розвиток цифрових технологій докорінно трансформував бізнес-адміністрування, надавши компаніям нові інструменти для управління, комунікацій та взаємодії зі споживачами. Водночас він поставив перед організаціями нові виклики, пов'язані з етикою ведення бізнесу у віртуальному просторі. Питання прозорості, захисту персональних даних, чесності у використанні алгоритмів штучного інтелекту та відповідальності за цифрові інновації стають центральними у сучасному бізнес-середовищі [1].

В умовах глобальної цифровізації компанії отримують доступ до величезних обсягів даних про своїх клієнтів, партнерів і конкурентів. З одного боку, це відкриває безпрецедентні можливості для аналітики, прогнозування та персоналізації послуг. З іншого — створює ризики порушення приватності, маніпуляцій чи навіть дискримінаційних практик. Саме тому етичне адміністрування бізнесу передбачає не лише дотримання законодавчих норм, а й розробку внутрішніх корпоративних стандартів, які визначають відповідальне використання цифрових інструментів. Наприклад, у Європейському Союзі регламент GDPR став еталоном у сфері захисту даних, проте навіть він не вирішує всіх моральних дилем, пов'язаних із прозорістю алгоритмів та межами використання даних користувачів [2].

Особливої актуальності набуває проблема алгоритмічної справедливості. Алгоритми штучного інтелекту, що застосовуються для відбору персоналу, кредитування чи маркетингового таргетингу, можуть містити приховані упередження, які відтворюють або навіть посилюють соціальну нерівність. Дослідження показують, що автоматизовані системи нерідко дискримінують певні групи населення через некоректні дані у навчальних вибірках, що вимагає створення нових етичних принципів розробки і впровадження штучного інтелекту [3]. Тому компанії повинні приділяти увагу аудиту своїх цифрових систем, забезпечуючи їхню прозорість і контрольованість. Такий підхід формує довіру до бізнесу та зміцнює його репутацію у суспільстві.

Ще одним важливим етичним викликом є баланс між автоматизацією процесів та соціальною відповідальністю перед працівниками. Використання цифрових технологій дає змогу оптимізувати витрати, але водночас може призводити до скорочення робочих місць або надмірного контролю за персоналом. Відповідальне бізнес-адміністрування передбачає пошук компромісу між ефективністю і турботою про людський капітал, зокрема через перепідготовку працівників, розвиток їхніх цифрових компетентностей і створення умов для справедливої зайнятості [4]. Приклади світових корпорацій доводять, що інвестиції у навчання персоналу та розвиток soft skills у цифрову добу часто забезпечують не менший ефект, ніж автоматизація [5].

Не менш важливим аспектом є кіберетика. Бізнес, що функціонує у цифровому середовищі, несе відповідальність за захист конфіденційної інформації, протидію кіберзлочинності та забезпечення стійкості своїх інформаційних систем. Згідно зі статистикою, у 2023 році збитки світових компаній від кібератак перевищили 8 трлн доларів США, і ця цифра зростає щороку [1]. Це означає, що недотримання етичних стандартів у сфері кібербезпеки може призвести не лише до фінансових втрат, а й до втрати довіри з боку клієнтів та партнерів. Тому створення надійної політики кіберетики стає ключовою складовою корпоративної культури та довгострокової стратегії розвитку.

Таким чином, етичні аспекти бізнес-адміністрування в цифровому середовищі виходять за межі юридичної відповідальності і перетворюються на стратегічний фактор розвитку компаній. Вони формують основу для довгострокових партнерських відносин, підвищують конкурентоспроможність та зміцнюють стійкість організацій у цифровій економіці. Бізнес, який дотримується високих етичних стандартів, здатен не лише досягати комерційного успіху, а й відігравати позитивну роль у суспільстві, формуючи цінності довіри, відповідальності та інноваційності.

Список використаних джерел:

1. Осмятченко В.О., Згурська О.М., Мартиненко М.О. Вплив ділової етики на безпеку даних в ІТ-секторі в системі корпоративної культури. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 15. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-03.
2. Пилипчук В.Г. Проблеми захисту приватності, індивідуальних свобод та безпеки людини в інформаційному суспільстві. *Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М.П. Драгоманова.* 2017. Серія 18: Право. Вип. 32. С. 106–119.
3. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Petrenko V. Management of the Informational Potential of Eco-Hotels in the Conditions of Sustainable Development of Hospitality and Tourist Destinations Based on Agricultural Enterprises in Ukraine. *Modern Economics.* 2023. 41(2023), 147-155. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-21
4. Бурковська А.І., Гончаренко М.О., Різун В.Р. (2023). Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці. *Modern Economics.* 2023. № 41(2023). С. 19-23. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03.
5. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : *Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.* 2021. С. 158-176. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf.

СОРОКАН ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГЄЄВА О.С.**, к.е.н,
доцент кафедри банківської справи
Одеський національний економічний університет

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасному фінансовому середовищі міжнародні банки стоять на порозі масштабної трансформації, зумовленої цифровізацією, яка переосмислює конкуренцію, бізнес-моделі, ризики та ролі регуляторів[1]. Цифрові канали та технології стають ключовими драйверами зростання: станом на 2025 рік 76 % дорослих у світі мають рахунок у банку чи мобільному фінансовому сервісі, порівняно з 68 % у 2017 році, а частка дорослих, які здійснюють чи приймають цифрові платежі, зросла до 57 % у низьких і середніх доходах[2]. Це свідчить про підвищення фінансової інклюзії завдяки цифровій трансформації. Одночасно, між 2019 і 2023 роками інвестиції у фінтех компанії становили близько 865 млрд доларів США, що більш ніж удвічі перевищує суму інвестицій за попередній п'ятирічний період, демонструючи масовий реструктуризаційний вплив на фінансову екосистему[3]. Великі банки відзначають, що цифровізація зни жує операційні витрати на 20-40 % [4]. Міжнародні банки, формуючи стратегії розвитку, стикаються з низкою викликів: застаріла IT-архітектура, слабка інтеграція даних, нездатність швидко масштабувати сервіси; конкуренція з боку фінтех-стартапів та технологічних гігантів; посилені вимоги регуляторів щодо кібербезпеки, захисту даних та операційної стійкості; ризики, пов'язані з аутсорсингом, використанням хмарних постачальників та залежністю від API [5]. Стратегічні напрями розвитку міжнародних банків включають цифрову трансформацію бізнес-моделі: створення цифрових каналів обслуговування; впровадження AI та ML у скоринг і боротьбу з шахрайством; автоматизацію операцій і обробки даних; розвиток партнерств та відкритих фінансових екосистем з фінтехами та технологічними платформами; оновлення корпоративного управління та операційної стійкості; включення цифрових і кіберризиків до ERM; стрес-тестування цифрових сценаріїв; регуляторну відповідність і етичне управління даними; розвиток людського капіталу та формування культури інновацій[6]. У регіоні Європи та Центральної Азії облікові записи дорослого населення зросли до 78 % у 2025 році, що на 13 п.п. більше, ніж у 2017 році. Цифрові платежі використовували близько 75 % власників рахунків[2]. Банки, які інвестували у цифрові трансформації, знизили операційні витрати на 20-30 %, а автоматизація внутрішніх процесів підвищила швидкість обробки транзакцій на 25-35 %. Цифровізація збільшила кількість клієнтських операцій онлайн на 40 % [4]. Водночас, цифровізація супроводжується ризиками стратегічного і репутаційного характеру. Рекомендації для міжнародних банків включають розробку комплексної стратегії цифровізації з чіткими етапами та KPI; вибір моделі власного розвитку технологій або партнерства; інвестиції в аналітику даних і кібербезпеку; впровадження RegTech та автоматизацію

комплаєнсу; розвиток навичок персоналу і підтримку інноваційної культури; прозорий аутсорсинг і контроль постачальників; активну взаємодію з регуляторами [5].

Цифровізація є ключовим фактором розвитку міжнародних банків, впливає на ефективність операцій, зниження витрат та покращення обслуговування клієнтів. Вона сприяє фінансовій інклюзії та розвитку нових продуктів, проте супроводжується кіберризиками, зростанням конкуренції та необхідністю дотримання регуляторних вимог. Успішна стратегія цифрової трансформації поєднує технологічні інновації, розвиток людського капіталу, етичні та регуляторні стандарти, контроль ризиків і вдосконалення корпоративного управління. Аналітика показує, що банки, які інвестують у цифровізацію, отримують переваги: скорочення операційних витрат, підвищення швидкості транзакцій та збільшення частки цифрових операцій. Таким чином, інтеграція цифрових технологій у стратегію банку забезпечує конкурентні переваги, стійкість до змін та сталий розвиток у цифрову еру.

Список використаних джерел

1.Кретов Д. В. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економічний розвиток.* 2024. № 1. С. 45–58**.**
URL:https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/965/924
2. Зянько В. В. Цифрова трансформація банківського сектора: стратегічні напрями та виклики. *Інноваційна наука.* 2024. № 4. С. 21–30. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/download/298/272/456
3. Шелудько С. А. Цифровізація банківської діяльності в Україні як виклик і рушій у забезпеченні фінансової безпеки. *Регіональна економіка.* 2025. № 18. С. 7–15. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-08-07
4. Бутенко Т. Цифровізація банківської діяльності в Україні: проблеми та перспективи. *Економічний простір.* 2025. № 197. С. 159–166.
URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-159-166-butenko.pdf
5. Залюбовська С. С. Цифрові трансформації банківського сектору. *Гроші, фінанси і кредит*. 2023. № 1–2. С. 1–8.
6. Волкова Н. І., Кузьминський Є. Д. Концептуальні підходи щодо цифрової трансформації банківських послуг в Україні. *Економіка та суспільство.* – 2025. – Вип. 75. – С. 43–50

СТАМАТ ВІКТОРІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
ЧЕПУРА ЄЛИЗАВЕТА, здобувачка вищої освіти
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасному бізнес-середовищі цифровізація істотно змінює характер міжособистісних та професійних відносин, що безпосередньо впливає на динаміку та природу конфліктів у колективах. Якщо раніше більшість суперечок мала форму безпосередніх «кабінетних» дискусій, то нині вони переміщуються у віртуальний простір, набуваючи нових ознак та масштабів. Переписка у корпоративних чатах, електронна пошта, обговорення у професійних соціальних мережах стають не лише каналами комунікації, а й середовищем, де загострюються або виникають конфлікти, які складніше контролювати через їх публічність та швидкість поширення.

Дистанційність взаємодії, яка є невід'ємним атрибутом цифрового середовища, одночасно створює умови для зменшення напруги у випадку відкритих конфліктів та сприяє їх прихованому загостренню. З одного боку, фізична віддаленість знижує рівень емоційної напруги й дозволяє уникнути прямої конфронтації. З іншого – анонімність або мінімізація особистісного контакту у віртуальному просторі нерідко провокує жорсткіші висловлювання, створює ефект безкарності та посилює поляризацію думок. У результаті виникає феномен «цифрової агресії», коли працівники дозволяють собі ті вислови, які б вони ніколи не використали під час особистого діалогу.

Серйозною проблемою в контексті цифрових комунікацій є неправильна інтерпретація текстових повідомлень [1,2]. Відсутність невербальних сигналів – інтонації, жестів, міміки – позбавляє повідомлення контексту, який часто є ключовим у розумінні справжніх намірів співрозмовника. Це може призводити до викривлення змісту, надмірної емоційної реакції або навіть виникнення конфліктів «на рівному місці». Особливо небезпечними є випадки, коли різниця у культурних або професійних кодах сприйняття тексту підсилює непорозуміння [2].

Приклади такого роду трансформацій можна спостерігати у віддалених командах, які працюють через Zoom чи інші платформи для відеоконференцій. Попри розширення можливостей для комунікації, у віртуальних зустрічах зберігається ризик формального підходу, низької концентрації уваги та браку емоційного контакту, що ускладнює процес конструктивного обговорення проблемних питань. Корпоративні чати, своєю чергою, можуть виступати як інструмент ефективної координації, але водночас і як простір для конфліктів, коли працівники не контролюють тон спілкування або використовують чати для обговорення особистих образ.

З огляду на те, що організації дедалі частіше функціонують у форматі розподілених команд, традиційні методи управління суперечками потребують доповнення технологічними рішеннями [3]. Цифрові інструменти стають

потужним ресурсом у цій сфері, адже вони дозволяють не тільки оперативно реагувати на конфліктні ситуації, а й запобігати їх ескалації завдяки системному збору та аналізу даних. У результаті управління конфліктами поступово набуває характеру інтегрованого процесу, який поєднує людський чинник і алгоритмізовані технології.

Одним із перспективних напрямів є використання спеціальних платформ для медіації та проведення переговорів в онлайн-режимі [4]. Такі інструменти створюють простір для безпечного та структурованого обговорення проблемних питань, де сторони мають рівні можливості висловлювати свою позицію. Важливо, що цифрові платформи дозволяють фіксувати перебіг переговорів, що унеможливлює маніпуляції та сприяє формуванню атмосфери довіри. Крім того, вони знижують залежність від фізичної присутності. Таким чином, медіація за допомогою цифрових технологій стає не лише засобом розв'язання вже наявних конфліктів, а й інструментом профілактики їх виникнення.

Значний потенціал для управління міжособистісними відносинами мають програмні рішення, орієнтовані на відстеження так званої «температури команди». Анонімні опитування, інтегровані у внутрішні корпоративні системи, дозволяють виявляти приховану напругу, що може стати підґрунтям для подальших суперечок. Завдяки регулярному моніторингу настроїв та рівня задоволеності співробітників керівництво отримує можливість своєчасно вживати коригувальних заходів. Такий підхід формує культуру довіри, оскільки працівники відчувають, що їхня думка важлива, а організація прагне підтримувати здорове робоче середовище.

Окремої уваги заслуговує аналітика корпоративних комунікацій, яка відкриває нові горизонти для ідентифікації потенційних джерел конфліктів [5]. Системи аналізу чатів і корпоративної пошти здатні виявляти патерни взаємодії, які свідчать про накопичення негативних емоцій або порушення субординації. Вчасне виявлення таких сигналів дозволяє запобігти ескалації конфлікту, ще до того як він набуде відкритого характеру. Застосування технологій у цьому контексті вимагає особливої етичної уваги, адже надмірне втручання у приватність працівників може спровокувати додаткові проблеми у сфері довіри до менеджменту.

Ще одним інноваційним напрямом стає використання штучного інтелекту для моніторингу комунікацій та запобігання токсичним проявам у корпоративному середовищі. Алгоритми машинного навчання здатні автоматично розпізнавати агресивні формулювання, упереджені висловлювання або саркастичні повідомлення, які потенційно можуть стати причиною конфлікту. Такий інструмент не лише забезпечує попередження небажаної поведінки, а й формує підґрунтя для конструктивної культури взаємодії. Використання штучного інтелекту у сфері врегулювання суперечок поєднує швидкість реагування з об'єктивністю аналізу, що суттєво зменшує ризики суб'єктивного впливу людського чинника.

Особливої ваги в умовах цифровізації набуває роль HR-фахівців та

менеджерів, які мають не лише впроваджувати технічні рішення, а й інтегрувати їх у систему управління персоналом. Саме вони відповідають за розробку стратегій мирного врегулювання, які ґрунтуються на поєднанні цифрових інструментів та гуманістичних підходів до управління людьми.

З огляду на вищезазначене, цифрові інструменти можна розглядати як невід'ємний елемент сучасного управління конфліктами в бізнес-середовищі. Вони не замінюють повністю традиційні методи, проте суттєво їх доповнюють. При цьому, якість цифрових комунікацій безпосередньо впливає на довіру всередині колективу та загальну ефективність діяльності організації.

Отже, цифровізація відкриває нові можливості для прозорості й доступності комунікацій, створюючи умови для більшої відкритості між співробітниками. Конфлікти, які раніше залишалися внутрішньою справою колективу, нині можуть набувати публічного характеру через цифрові платформи, що підвищує значення грамотного управління ними. У цьому контексті менеджменту необхідно формувати нові стратегії регулювання та профілактики конфліктів, адаптовані до умов цифрової комунікації, щоб мінімізувати їх негативний вплив і водночас використати потенціал цифрового середовища для зміцнення організаційної культури.

Список використаних джерел:

1. Стамат В., Лесік М. Внутрішньо-групові конфлікти та соціально-психологічний клімат в колективі. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти :* матеріали VIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.(м. Миколаїв, 15-16 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 99-103.

2. Стамат В. М., Дяченко В. В. Роль вербальних та невербальних комунікацій у менеджменті. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 26 жовтня 2023 р.). Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2023. С. 721-724. URL : https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18734 (дата звернення: 15.09.2025).

3. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139 (дата звернення: 15.09.2025).

4. Станько Т. Управління конфліктами у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-88 (дата звернення: 15.09.2025).

5. Петришин Н.Я., Бортнікова М.Г., Мартинюк Т.О., Остащук Р.М., Сидорчук Ю.І. Стратегії управління конфліктами в сучасних організаційних структурах. *Agrosvit*. 2024. №7. С.97–103. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.97 (дата звернення: 15.09.2025).

СТЕПАНЕНКО АНТОНІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СЕРГІЄНКО ОЛЕНА,** кандидат економічних наук
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним упровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом. Цифровізація суттєво змінює роль кадрової служби – від адміністративної до аналітично-стратегічної.

Аналізуючи підходи вчених до поняття «персонал», можна зазначити його як спеціально організовану групу людей, об'єднаних спільною метою, що забезпечує поєднання інтересів як окремої особистості, так і колективу в цілому задля досягнення суспільно-корисних результатів [1].

Сучасні теорії управління персоналом (зокрема модель Human Capital Management) трактують працівника як носія людського капіталу – знань, навичок, досвіду та креативності, що формують унікальну конкурентну перевагу.

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, глобалізації бізнесу та високої конкуренції на ринку праці роль ефективного управління персоналом набуває стратегічного значення.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом є використання інформаційно-комунікаційних технологій, таких як HRM-системи, системи аналітики даних, електронні платформи для рекрутингу, онлайн-оцінювання, дистанційного навчання та управління результативністю працівників.

Сучасні форми і методи управління персоналом демонструють багатовекторність підходів до роботи з кадрами, де акцент робиться на гнучкість, діджиталізацію, розвиток лідерства та індивідуалізацію управлінських рішень. Разом із тим, ці нові підходи суттєво відрізняються від традиційних методів, які тривалий час домінували в практиці управління.

Таблиця 1 – **Порівняльна характеристика традиційних та сучасних методів управління**

Критерій порівняння	Традиційні методи	Сучасні методи
Підхід до працівника	Виконавець, ресурс	Партнер, носій інтелектуального капіталу
Ціль управління	Контроль, дисципліна	Розвиток потенціалу, залучення
Основні методи впливу	Адміністративні (наказ, контроль, інструкція)	Коучинг, наставництво, мотиваційні сесії
Тип мотивації	Матеріальна (зарплата, премія)	Матеріальна + нематеріальна (визнання, розвиток, гнучкість)
Зворотний зв'язок	Односторонній (керівник → працівник)	Двосторонній, постійний діалог

Критерій порівняння	Традиційні методи	Сучасні методи
Оцінювання результатів	Щорічна атестація, суб'єктивні показники	KPI, OKR, HR-аналітика, 360-градусна оцінка
Технологічне забезпечення	Мінімальне або відсутнє	Використання e-HRM, цифрових платформ, HR-аналітики
Організаційна структура	Ієрархічна, жорстка	Плоска, мережева, проєктна
Навчання та розвиток	Епізодичне, формальне	Постійне, індивідуалізоване, microlearning
Взаємодія в команді	Вертикальна	Горизонтальна, колаборативна

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що сучасні методи управління є більш адаптивними, результативними та відповідають запитам як бізнесу, так і працівників. Їх ефективність ґрунтується на інтеграції технологій, персоналізації підходів, розвитку корпоративної культури та застосуванні принципів сталого управління.

Удосконалення форм управління персоналом передбачає [2]:

перехід від ієрархічних структур до гнучких командних моделей управління;

використання цифрових платформ для комунікації, планування й контролю;

розвиток віддалених форм зайнятості та змішаних форматів роботи;

застосування індивідуалізованих програм мотивації, заснованих на аналізі даних про поведінку працівників.

У сучасних умовах цифрової трансформації медичної галузі, особливого значення набуває автоматизація кадрових процесів через впровадження HRIS (Human Resource Information System) – інформаційної системи для обліку, зберігання, обробки та аналізу даних про персонал [3].

Реалізацію впровадження HRIS на підприємстві розглянемо на прикладі ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ВАН МЕДИКАЛ». ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ВАН МЕДИКАЛ» – новий, сучасний медичний центр, що орієнтується на діагностику, лікування та профілактику захворювань, як у дорослого, так і у дитячого населення у селі Крюківщина та у місті Боярка. Товариство діє під назвою бренду «Медичиний центр «Родовід».

Послуги, які надає ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ВАН МЕДИКАЛ»: консультації лікарів (сімейний лікар, терапевт, педіатр, ендокринолог, акушер-гінеколог, уролог, невролог, кардіолог, стоматолог); діагностичні методи обстеження: ЕКГ, УЗД; вакцинація; лабораторні методи обстеження.

Для ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ВАН МЕДИКАЛ» застосування HRIS є стратегічно важливим, адже забезпечує безперервний контроль за кваліфікацією, відповідністю вимогам, наявністю дозволів і сертифікатів у всіх категорій працівників – від лікарів до адміністративного персоналу.

Практичні кроки впровадження HRIS у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ВАН

МЕДИКАЛ» зображено на рисунку 1.

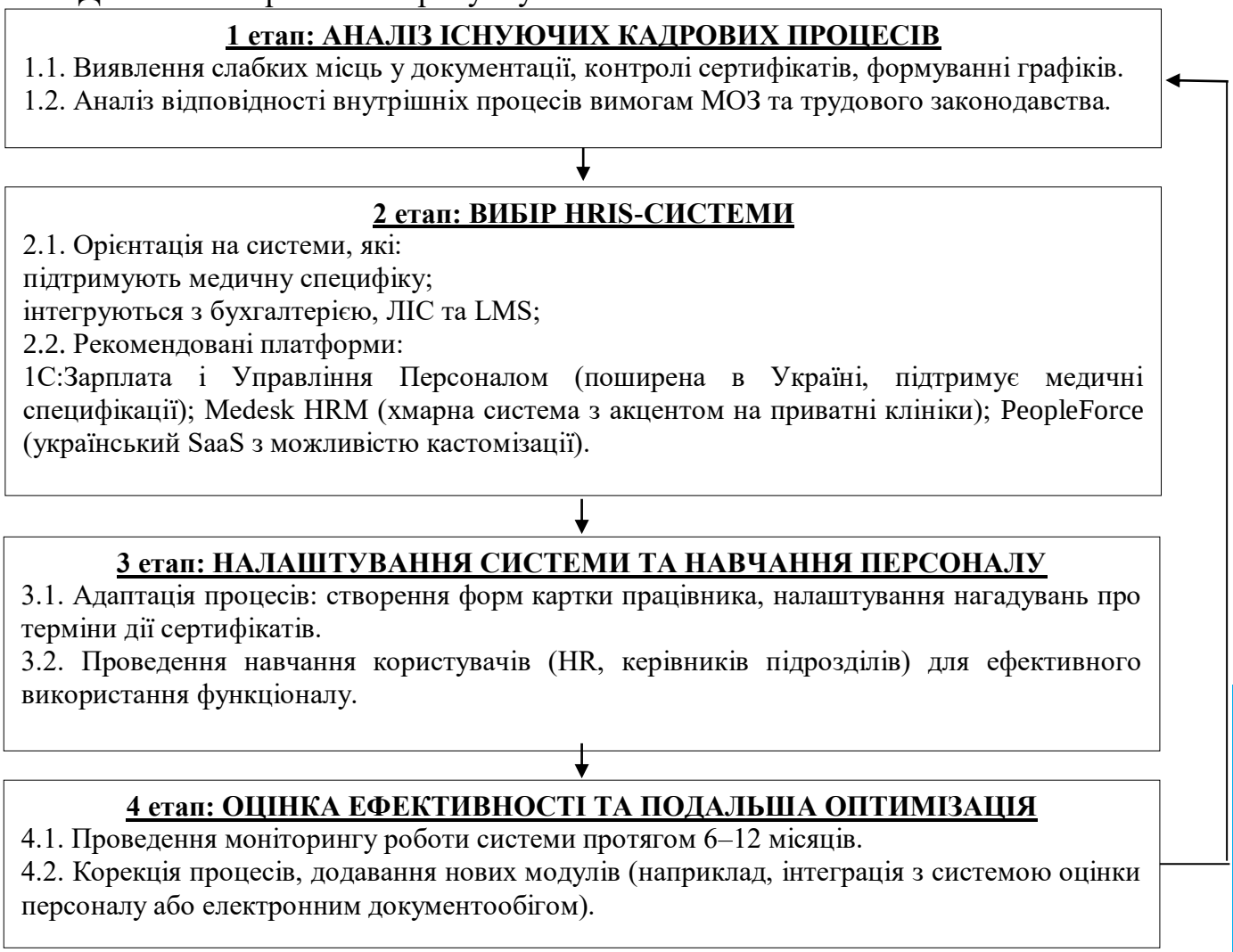


Рис. 1. Практичні кроки впровадження HRIS у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ВАН МЕДИКАЛ»

Отже, удосконалення форм і методів управління персоналом в умовах цифровізації має базуватися на інтеграції технологічних інновацій із розвитком людського потенціалу. Ефективна цифрова HR-стратегія повинна поєднувати автоматизацію процесів із підвищенням ролі людини як головного носія знань, творчості та адаптивності. Саме синергія технологій і людського капіталу забезпечує сталий розвиток підприємств у цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ». 2020. 212 с.
3. Статівка Н., Бублій М., Надточій А. Зміна ролі HR-менеджменту в умовах цифровізації. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 8 (22). С. 129-138

СТЕЦЬ АНГЕЛІНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник - **КОРЮГІН АНДРІЙ**, к.е.н., доцент, доцент кафедри,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах цифрова трансформація стала ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона змінює виробництво, управління, взаємодію з клієнтами та відкриває нові можливості для розвитку. Здатність компанії інтегрувати цифрові рішення та адаптуватися до змін визначає її позиції на ринку. Тому дослідження впливу цифровізації є важливим для формування ефективних стратегій у конкурентному середовищі.

Цифрова трансформація розглядається як багатогранне явище, що охоплює технологічний, стратегічний і соціальний виміри. Вона передбачає не лише впровадження сучасних ІКТ, таких як Big Data, AI, хмарні обчислення та блокчейн, але й перегляд управлінських моделей, розвиток цифрових компетенцій і зміну підходів до ведення бізнесу. Ефективна цифровізація потребує інтеграції в стратегію підприємства та врахування суспільних аспектів, зокрема цифрової нерівності й ролі держави в регулюванні цих процесів. Комплексний підхід до цифрової трансформації є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності бізнесу та забезпечення його адаптивності до викликів сучасного ринку [1].

Кінцевою метою розвитку високотехнологічних підприємств є досягнення сталої конкурентної переваги, джерелами якої виступають, згідно з ресурсною теорією є внутрішні можливості, люди та інновації як носії певних компетенцій. За даними дослідження Boston Consulting Group (BCG, 2023), компанії, що мають високий рівень інноваційного капіталу, демонструють у середньому на 45% більший приріст доходів від нових продуктів порівняно з іншими учасниками ринку [2]. Узагальнюючим показником розвитку внутрішніх ресурсів є інноваційний капітал. Вміння ефективно використовувати та розвивати його потенціал є однією з вагомих переваг високотехнологічних підприємств. Ці компетенції не лише пов’язані безпосередньо з продуктами і технологіями, але й формують основу їх створення. За даними Global Innovation Index 2023, понад 75% компаній з високотехнологічного сектору вважають інноваційний капітал ключовим фактором для збереження конкурентної переваги [3]. Інноваційний потенціал і маркетингові компетенції взаємодіють, формуючи синергію, що посилює конкурентні переваги. Так, згідно з дослідженням Kotler і Keller (2023), підприємства, які інвестують одночасно в R&D та маркетинг, мають на 35% більший показник утримання клієнтів і на 40% вищу лояльність споживачів порівняно з компаніями, які орієнтуються лише на інновації без маркетингової підтримки [4].

Сучасні цифрові технології значно підвищують конкурентоспроможність

бізнесу. Big Data та аналітика даних сприяють кращому прогнозуванню, персоналізації та ухваленню рішень. Штучний інтелект (AI) автоматизує процеси й покращує клієнтський сервіс. Інтернет речей (IoT) оптимізує виробництво й знижує витрати. Хмарні обчислення забезпечують гнучкість і економію ресурсів. Блокчейн підвищує прозорість і надійність транзакцій. Роботизація (RPA) дозволяє зменшити витрати та пришвидшити обробку рутинних завдань. Усі зазначені технології є взаємодоповнюючими та найефективніше працюють у комплексному впровадженні. Їх адаптація до бізнес-моделі підприємства є визначальним чинником досягнення сталої конкурентної переваги.

Компанії активно впроваджують цифрові технології для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Наприклад, Siemens використовує цифрові двійники для моделювання змін без зупинки виробництва, що підвищує продуктивність і знижує витрати. Tesla застосовує роботизовані системи та цифрові платформи для аналізу даних і віддалених оновлень авто, що дозволяє швидко масштабувати виробництво й підвищувати якість. General Electric (GE) впроваджує промисловий Інтернет речей для моніторингу обладнання й прогнозування несправностей, зменшуючи простої. Ці приклади показують, що цифровізація забезпечує підприємствам гнучкість, ефективність і стійкі ринкові переваги.

В свою чергу Netflix перетворив свою бізнес-модель від традиційної оренди DVD-дисків до стрімінгової платформи, яка надає доступ до контенту за підпискою в онлайн-режимі. Цей перехід не лише змінив спосіб споживання медіа, а й суттєво розширив клієнтську базу, збільшив дохід і зміцнив позиції Netflix як світового лідера у розважальній індустрії.

Amazon є яскравим прикладом трансформації з онлайн-книгарні в глобального гіганта електронної комерції та хмарних послуг. Впровадження цифрових технологій дозволило їй оптимізувати ланцюги постачання, використовувати складську автоматизацію і аналітику поведінки покупців для персоналізації пропозицій. Крім того, запуск платформи Amazon Web Services (AWS) відкрив нове джерело доходу, зробивши Amazon провідним постачальником хмарних сервісів у світі.

Цифрові технології дозволяють підприємствам створювати нові бізнес-напрямки, раніше неможливі у традиційних моделях. Наприклад, General Electric (GE), трансформуючись у цифрову компанію, розробила платформу Predix — хмарне рішення для аналізу даних промислового обладнання. Це дало змогу GE пропонувати послуги з моніторингу та прогнозування технічного стану своїх продуктів як сервіс, створюючи додатковий потік доходів і підвищуючи цінність для клієнтів.

Для визначення підприємства, яке найефективніше використовує свій інноваційний потенціал, застосовується методика рейтингової багатокритеріальної оцінки. Це комплекс принципів і підходів до оцінювання ефективності використання інноваційного потенціалу підприємств, що реалізується через послідовне вирішення низки завдань різного рівня

складності. Методика передбачає врахування як кількісних, так і якісних показників, зокрема рівень інноваційної активності, обсяг інвестицій в інновації, кількість упроваджених нововведень, рентабельність інноваційних проектів, рівень кваліфікації персоналу тощо. Кожному з показників надається певна вага, далі здійснюється їх нормування та агрегування в узагальнений рейтинг. Це дозволяє об'єктивно порівнювати підприємства між собою, виявляти лідерів і визначати напрями підвищення ефективності інноваційної діяльності. [5].

Цифрові компетенції персоналу відіграють ключову роль у успішній цифровій трансформації. Знання сучасних технологій та аналітичних інструментів дозволяє співробітникам ефективно впроваджувати зміни. Компанії, що інвестують у розвиток цифрових навичок, отримують конкурентні переваги завдяки зростанню продуктивності та гнучкості. Поєднання технологій, нових бізнес-моделей і розвитку персоналу забезпечує сталий розвиток і успіх на глобальному ринку.

Існують і перешкоди на шляху цифрової трансформації, а саме технічні труднощі, пов’язані з інтеграцією нових технологій у застарілі системи, високі фінансові витрати на впровадження інновацій, а також організаційні виклики, зокрема відсутність чіткої стратегії та підтримки керівництва. Значною перепоною є опір працівників до змін через страх перед новими технологіями та невизначеність майбутнього, що знижує ефективність впровадження цифрових рішень. Крім того, підвищуються ризики, пов’язані з кібербезпекою та захистом даних, що вимагає посиленої уваги до безпеки інформаційних систем.

Отож, цифрова трансформація є невід’ємною складовою сучасного розвитку підприємств і ключовим чинником підвищення їх конкурентоспроможності. Впровадження передових цифрових технологій дозволяє компаніям не лише оптимізувати виробничі процеси, а й змінювати бізнес-моделі, створювати нові джерела доходів і підвищувати цінність для клієнтів. Приклади світових лідерів демонструють, що ефективна інтеграція цифрових інновацій і розвиток цифрових компетенцій персоналу забезпечують гнучкість, інноваційність та здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Zdrenyk, V., Grod, A., Ocheretko, B., & Bohonskyi, V. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. Ekonomichnyy analiz, 34(2), 453-464, 2024.
2. Boston Consulting Group (BCG). (2023). Global Innovation Report 2023. Retrieved from. URL: https://www.bcg.com/publications/2023/global-innovation-report .
3. Cornell University, INSEAD, and WIPO. (2023). Global Innovation Index 2023. Retrieved from. URL: https://www.globalinnovationindex.org .
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2023). Marketing Management (16th Edition). Pearson. URL:https://www.scribd.com/document/902006648/Marketing-Management-16th-Edition-PDF .
5. Македон В. В., Холод О. Г., Ярмоленко Л. І. Модель оцінки конкурентоспроможності високотехнологічних підприємств на засадах формування ключових компетенцій. Академічний огляд. № 2 (59), 2023.

СУМЕЦЬ ОЛЕКСАНДР, д.е.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ
СПІВАКОВА НАДІЯ, ст. викладач кафедри економіки і підприємництва ВНЗ
ПрАТ «МАУП», Харківський інститут

КЛЮЧОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ «КОМУНІКАЦІЙНІ ЗВ'ЯЗКИ»

Система сучасної організації у собі містить комунікаційну підсистему, яка відповідає за формування і підтримку комунікаційних зв'язків як у середині, так і поза її межами.

У науково-навчальній літературі дефініція «комунікаційні зв'язки» визначаються як система інформаційних і взаємодіючих відносин між суб'єктами управління, виробництва, ринку чи соціальної сфери, спрямована на обмін даними, знаннями, сигналами та емоційними повідомленнями для досягнення спільних цілей. А якщо визначати поняття «комунікаційні зв'язки» у контексті маркетингу, то цей термін означає організовану мережу інформаційних потоків, яка, власне кажучи, забезпечує взаєморозуміння між підприємством, споживачами, партнерами, посередниками, громадськістю та іншими учасниками ринку. З огляду на це комунікаційні зв'язки – це не лише канали обміну інформацією, а й механізм формування взаємовідносин, довіри, координації дій і спільного створення цінності.

На шпальтах наукової літератури щодо визначення поняття «комунікаційні зв'язки» спостерігається певний дискус. Іншими словами, щодо визначення даного терміну є різні погляди.

Відомий американських дослідник у сфері маркетингу Пилип Котлер розглядає комунікаційні зв'язки у загальній системі маркетингу, а тому визначає їх як сукупність відносин і каналів, що забезпечують двосторонній інформаційний обмін між підприємством і ринковими суб'єктами [1]. Практична значущість такого визначення криється у тому, що воно орієнтоване на управління маркетинговими потоками. А недоліком такого визначення є той, що у ньому автор не враховує внутрішньо-організаційних зв'язків.

Жан-Жак Лабен визначає комунікаційні зв'язки як механізм інтеграції підприємства з ринковим середовищем, що формує спільну інформаційну площину між виробником і споживачем [2]. Необхідно визнати, що таке визначення є більш вдалим, бо воно показує інтеграційний характер зв'язків. Але ж у визначенні є і недолік – воно залишає поза увагою роль технологій у формуванні цифрових комунікацій.

Макс Вебер розглядав комунікаційні зв'язки як основу соціальної взаємодії, де інформація стає регулятором поведінки та координації дій у колективі. Цінним у цьому визначенні є те, що воно відбиває соціологічний підхід. У визначенні підкреслюється роль саме комунікації у формуванні культури організації. З іншого боку, у визначені не конкретизується маркетинговий контекст [3].

Вітчизняні вчені Балабанова Л. і Холод О. [4], Федорчук О. [5], Чухрай Н. [6] мають свою точку зору на визначення поняття «комунікаційні зв'язки». Так,

Федорчук О. визначає їх як сукупність процесів і каналів, які забезпечують обмін інформацією між елементами системи управління. Це визначення є більш загальнонауковим. У ньому акцентується увага на технічному аспекті обміну інформацією. Проте автор приділив недостатню увагу врахуванню поведінкової й емоційної складової спілкування.

Балабанова Л. і Холод О. [4] розуміють комунікаційні зв'язки як форму соціально-економічної взаємодії, спрямовану на забезпечення узгодженості дій між елементами маркетингової системи через інформаційні потоки. Так, це визначення можна визнати сучасним, бо в ньому відображається системність і двосторонній характер взаємодії «продавець – клієнт». Але ж у визначенні не розкривається емоційно-психологічний аспект спілкування з клієнтами, споживачами.

Чухрай Н. [6] визначає комунікаційні зв'язки як сукупність формальних і неформальних контактів, через які здійснюється обмін інформацією, досвідом, цінностями між суб'єктами маркетингової системи. Це визначення є достатньо повним, бо воно у собі поєднує як інформаційні, так і соціально-психологічні аспекти взаємодії. Однак і це визначення має свій недолік – у ньому бракує структуризації за рівнями (внутрішні, зовнішні, стратегічні).

Аналіз наведених визначень надав можливість зробити висновок про те, що на цей момент часу у науковому середовищі сформувалося три підходи до розуміння поняття «комунікаційні зв'язки»:

1) інформаційно-технічний підхід;

2) соціально-комунікативний підхід;

3) системно-інтеграційний підхід.

Результати критичного аналізу і порівняння цих підходів наведено в таблиці.

На основі критичного аналізу можна запропонувати для подальшого використання в наукових дослідженнях таке визначення: комунікаційні зв'язки – це багаторівнева система організованих і неформальних інформаційних потоків, за допомогою яких суб'єкти маркетингової системи здійснюють обмін знаннями, сигналами та цінностями з метою досягнення узгодженості дій, підвищення ефективності взаємодії та створення доданої цінності для споживача.

У висновку до вищевикладеного слід констатувати таке:

1) поняття «комунікаційні зв'язки» еволюціонувало від механістичного трактування передачі інформації до системного бачення інтерактивної взаємодії;

2) у сучасному маркетингу комунікаційні зв'язки є ключовим ресурсом формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони інтегрують усі елементи ринкової системи – споживачів, клієнтів, партнерів, конкурентів, постачальників;

3) оптимальним є підхід, який поєднує технічний, соціальний та стратегічний аспекти, розглядаючи зв'язки як ядро комунікаційної політики підприємства;

4) комунікаційні зв'язки є багатогранним явищем, яке охоплює як

внутрішні організаційні процеси, так і зовнішні відносини з ринковим середовищем.

Таблиця - **Результати порівняльного аналізу підходів до визначення комунікаційних зв'язків**

Підхід	Автори	Результати аналізу
Інформаційно-технічний підхід	Коттлер П., Федорчук О.	Акцентується увага на тому, що комунікаційні зв'язки виступають як канали передачі даних. Недоліком підходу є зведення комунікації до технічного процесу без аналізу соціальних взаємодій.
Соціально-комунікативний підхід	Вебер М., Чухрай Н.	Акцентується увага на тому, що комунікаційні зв'язки є формою соціального контакту. Перевагою підходу є врахування поведінкової складової. Недоліком є те, що не акцентується увага на управлінських інструментах.
Системно-інтеграційний підхід	Ламбен Ж.-Ж., Балабанова Л.	Акцентується увага на тому, що комунікаційні зв'язки є елементом системи управління маркетингом, що забезпечує єдність інформаційного простору. Перевагою підходу є та, що саме він на цей момент часу вважається більш перспективним в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Kotler Ph. Marketing Essentials. Hoboken: Prentice-Hall, 1984. 556 p.
2. Jean-Jacques Lambin. Market-Driven Management. Strategic & Operational Marketing, 2000.
3. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика ; пер. з нім. О. Погорілого. Київ: Основи, 1998.
4. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг. підручник затверджений МОН України. 2018. 612 с.
5. Федорчук А. І. Маркетингові дослідження : навч. посібник. Вид-во: Львівської комерц. академії, 2008. 367 с.
6. Чухрай Н. І., Гаджега В. І. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 306 с.

ТЄЛЄТОВ О. С., д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Університет трансформації майбутнього, м. Чернігів

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ, МЕНЕДЖМЕНТІ ТА МАРКЕТИНГУ

Останнім часом *соціальні мережі* стали не тільки невід'ємною складовою комунікаційного простору, а й все більше здійснюють вплив на формування громадської думки, політичні процеси, суспільне життя, що сприяє демократизації, підвищенню прозорості у діяльності владних структур, ефективності як державного управління, так і менеджменту та бізнес-адміністрування [4, 5]. У сучасному бізнес-середовищі соціальні мережі активно впливають на внутрішні й зовнішні процеси, які відбуваються в компаніях, фірмах, промислових та аграрних підприємствах і установах, змінюють підходи до управління персоналом, репутаційного менеджменту та стратегічному розвитку цих суб'єктів економічної діяльності, що позитивно позначається на їх інноваційності та конкурентоспроможності. На зміну традиційним прийомам та методам маркетингу поступово приходять інструменти цифрового маркетингу, серед яких соціальні мережі посідають особливе місце, стаючи не лише платформами для комунікацій, а й потужним каналом просування товарів та послуг, забезпечення прямої взаємодії з потенційними споживачами, покупцями, клієнтами, формування та вдосконалення брендингу.

У публічному управлінні соціальні мережі дозволяють органам публічної влади оперативно поширювати інформацію для громадськості про ухвалення тих чи інших рішень, розробку проєктів нормативних актів та суспільно важливих заходів [1, 2]. Це полегшує звітність органів влади, знижує ризики дезінформації, спростовує чутки й врешті-решт сприяє зростанню довіри з боку громадян. Завдяки комунікації через соціальні мережі налагоджується *зворотний зв'язок* із громадянами, які отримують можливість взаємодіяти з представниками влади: висловлювати пропозиції, залишати коментарі, брати участь в онлайн-опитуваннях, що робить процес прийняття владних рішень відкритішими та більш орієнтованими на потреби суспільства. Використання соціальних мереж дозволяє: залучати населення до активної участі в реалізації державних і соціальних програм; організовувати волонтерські рухи; проводити суспільно корисні акції; просувати ті чи інші громадські кампанії та ін. У кризових ситуаціях (військовий стан, стихійне лихо, епідемія тощо) соціальні мережі виконують функцію оперативної координації дій та швидкого інформування населення. Соціальні мережі поступово здійснюють перехід в систему електронного уряду, забезпечуючи доступ до цифрових сервісів і державних послуг.

До *негативних аспектів* використання соціальних *мереж у публічному управлінні* можна віднести загрози кібербезпеці, маніпулювання громадською думкою, поширення фейкових новин.

У менеджменті соціальні мережі забезпечують *швидкий обмін*

інформацією між менеджерами, працівниками компанії та зовнішніми партнерами (наприклад, через корпоративні чати, групи у Facebook чи LinkedIn) чим підвищують ефективність управління, сприяють формуванню командної взаємодії та полегшують процес ухвалення рішень. Соціальні мережі активно використовуються для рекрутингу – комплексного процесу пошуку, залучення, оцінювання, відбору та найму потенційних кандидатів на вакантні посади в організації і формування корпоративної культури. Платформи на кшталт LinkedIn стали важливим каналом пошуку висококваліфікованих спеціалістів. Крім того, соціальні мережі сприяють підвищенню ступеня залученості персоналу компанії до управління через корпоративні ініціативи, інтерактивне навчання та онлайн-комунікацію. Моніторинг соціальних мереж дозволяє швидко виявляти негативні відгуки та реагувати на кризові ситуації, допомагає уникати репутаційних ризиків і зміцнювати лояльність партнерів та клієнтів.

Попри очевидні переваги, *використання* соціальних *мереж* у менеджменті *пов'язане з ризиками*: поширення недостовірної інформації, витоку конфіденційних даних, залежності від алгоритмів платформ.

Для менеджерів та маркетологів соціальні мережі стали важливим інструментом просування товарів і послуг, які дозволяють формувати імідж компанії, проводити рекламні кампанії з мінімальними витратами для охоплення цільових аудиторій, оперативно реагувати на відгуки споживачів, що формує більшу довіру до бренду та зміцнює його ринкові позиції [3, 4].

Соціальні мережі як інструмент комунікації з потенційними споживачами, покупцями, клієнтами надають компаніям можливість здійснювати прямий контакт зі своєю аудиторією, що забезпечує миттєвий зворотний зв'язок та створює ефект «живої» комунікації: користувачі соціальних мереж мають змогу ставити запитання, залишати коментарі, брати участь в обговореннях. Це сприяє зміцненню довіри до бренду – компанії формують позитивний образ у свідомості споживачів за допомогою візуального контенту, блогінгу, колаборацій з інфлюенсерами. Завдяки алгоритмам Facebook, Instagram, TikTok та інших платформ компанії отримують *змогу таргетингу* – точного налаштування реклами відповідно до інтересів, віку, місця проживання та поведінки користувачів, що значно підвищуватиме конверсію їхніх рекламних кампаній. Одним з найбільш економічно ефективних способів просування товарів та послуг через соціальні мережі є *контент-маркетинг*, який в соціальних мережах базується на створенні цікавого та корисного контенту – інформаційних постів, відео, інтерактивних історій, мемів та конкурсів, які сприяють підвищенню залученості користувачів.

До *викликів* використання *соціальних мереж в маркетингу* відносять перенасиченість їх рекламою, ризиком поширення недостовірної інформації, високою конкуренцією за увагу користувачів, небезпекою пониження іміджу бренду компаній.

Отже, у сучасному бізнес-середовищі соціальні мережі стали одним із найпотужніших інструментів комунікації та управління, які підвищують ефективність управлінських процесів у публічному управлінні, менеджменті та

маркетингу, чим відіграють важливу роль у мобілізації громадянського суспільства та консолідації громадянських ініціатив. Вони використовуються для, проведення суспільно корисних акцій та просування громадських кампаній.

Як елемент публічного управління соціальні мережі забезпечують прозорість влади, розширюють можливості зворотного зв'язку з громадянами та розвитку електронного врядування. Водночас ефективність їх використання залежить від здатності держави та громадськості мінімізувати ризики й відповідально ставитися до інформаційних процесів. У менеджменті соціальні мережі сприяють удосконаленню корпоративних комунікацій, допомагають підтримувати відкритий діалог з персоналом та підвищувати зовнішньою репутацією. Однією з головних переваг соціальних мереж у маркетингу є можливості забезпечувати прямий контакт зі споживачами, реалізувати персоналізовану рекламу, сприяти підвищенню іміджу бренду. Системний моніторинг відгуків користувачів соціальних мереж дозволяє оперативно реагувати на негативні коментарі та мінімізувати репутаційні ризики, що дає змогу компаніям зміцнювати конкурентні позиції та створювати довготривалі відносини з клієнтами.

Ефективне використання цих інструментів дозволяє компаніям, фірмам, підприємствам та установам адаптуватися до нових викликів та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Андрушко І. В. Соціальні мережі як інструмент публічного управління Київ: НАДУ, 2020.
2. Дубенко С. Д. Електронне врядування та його роль у демократизації публічного управління. Харків: Право, 2019.
3. Котлер, Ф., Картаджайя, Х., Сетиаван, І. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового. Київ: KM-Business, 2018.
4. Тєлєтова С.Г., Тєлєтов О.С. Соціальні мережі як інструмент сучасних комунікацій. *Marketing of innovations. Innovations in marketing* (2024). Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2024). Poland. Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition] С. 290–293. https://wseh.pl/en/publications/marketing-innovations-innovations-marketing-2024.html
5. Тєлєтов О.С. Нові інформаційні технології в умовах функціонування сучасного комунікаційного інструментарію. *Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23-24 листопада 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 139–141.

ТИМОШЕНКОВА ЮЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЦИФРОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Сучасні технологічні зміни все відчутніше впливають на організацію праці в усіх галузях національної економіки, у тому числі в аграрному виробництві, де вони поступово змінюють сталі підходи до управління персоналом [2]. У цьому контексті варто зазначити, що суттєво зросла роль людського капіталу в забезпеченні сталого розвитку господарських структур, а відтак актуалізується потреба у вдосконаленні систем мотивації працівників з урахуванням інноваційних тенденцій [5]. Однією з найбільш чутливих до трансформацій сфер у цій площині є саме система мотивації, яка зазнає помітного оновлення в умовах активного переходу до цифрових форм взаємодії. Такі зміни значною мірою пов'язані з тим, що трудова діяльність дедалі частіше реалізується в середовищі, де більшість процесів спілкування, контролю й обліку здійснюється за допомогою цифрових засобів.

Зміна технічної основи трудового процесу потребує переосмислення взаємин між працівником і підприємством, оскільки відбувається зміщення акцентів з механічного виконання завдань на участь у прийнятті рішень і формуванні трудових пріоритетів. Якщо раніше основна увага зосереджувалася на дотриманні регламенту й реалізації виробничих норм, то тепер суттєвого значення набуває індивідуальний підхід до оцінювання внеску, здатність працівника діяти самостійно, а також підтримка його кар'єрного зростання [4].

У такому контексті цифрові рішення виконують функцію засобу обліку та виступають чинником формування нової системи трудових відносин, у якій взаємодія стає взаємозалежною. Зокрема, в сільському господарстві, застосування інноваційних підходів виявляється у моніторингу польових робіт, дистанційному керуванні технічними засобами, автоматизованому плануванні обробітку земель, обліку природно-кліматичних показників та погодженні дій між окремими підрозділами підприємства.

На тлі таких змін виникає потреба у переосмисленні традиційного бачення мотивації, що базувалася переважно на кількісних результатах. Натомість нині зростає увага до взаємодії всередині трудового колективу, здатності до самостійного прийняття рішень, прагнення до фахового вдосконалення та готовності брати участь у спільно реалізованих процесах, що свідчить про те, що мотивація поступово перетворюється на багатовимірну систему, яка враховує різноманітні потреби людини в умовах трансформації трудової діяльності.

Інтеграція цифрових платформ у процес управління дає змогу систематично відстежувати зміни в трудовій активності [1]. Завдяки автоматизованим системам можливо аналізувати витрати часу, відповідність

установленим вимогам, участь у виробничих процесах, що дозволяє згодом формувати диференційовані підходи до мотивації. Замість одноманітного підходу з'являється можливість враховувати зусилля, ініціативу, професійне вдосконалення та бажання співпрацювати в команді.

Особливо важливою є здатність системи управління враховувати індивідуальні характеристики працівника, адже цифрові рішення забезпечують доступ до великої кількості даних, які відображають рівень досвіду, участь у навчальних заходах, характер взаємодії з колегами, оцінку від керівництва, а також ступінь реалізації поставлених завдань. Завдяки цьому формується уявлення про працівника як про активного учасника, для якого можливо створити найбільш прийнятну модель підтримки.

Зазначене має особливу вагу в умовах аграрного виробництва, де сезонність, розосередженість робочих місць та нерівномірність навантажень створюють додаткові організаційні труднощі [3]. Впровадження цифрових систем дозволяє координувати діяльність як постійного, так і сезонного персоналу, оперативно реагувати на зміни в умовах праці та узгоджувати графіки виконання робіт відповідно до конкретних потреб. Таке середовище забезпечує стабільність процесів і можливість коригування дій у разі необхідності.

Варто зазначити, що цифрові рішення також розширюють доступ до навчальних можливостей. За допомогою спеціалізованих платформ можуть бути організовані навчальні програми, адаптовані до різних категорій персоналу. Наприклад, оператори техніки мають змогу ознайомлюватися з принципами роботи нових машин, а агрономи - із засобами прийняття рішень на основі цифрових карт або аналітичних моделей. Поєднання навчання з поточним виконанням обов'язків сприяє зростанню професійної впевненості працівників.

Окрему увагу слід приділити зміні характеру взаємодії між працівником та адміністрацією. Цифрові сервіси, які дозволяють обмінюватися інформацією, надсилати пропозиції, брати участь у колективному обговоренні, створюють атмосферу відкритого спілкування й сприяють підвищенню рівня довіри. Такі форми комунікації дозволяють налагодити постійний зв'язок і забезпечити зворотну передачу інформації, що є основою для вдосконалення процесів та зміцнення відповідальності за спільну справу.

Серед технічних засобів, які набули широкого поширення в аграрному виробництві, важливе місце займають мобільні програми, інтегровані з системами обліку. Завдяки ним працівники можуть переглядати власний розклад, обсяг виконаних дій, доступ до поточних завдань і можливих ресурсів. Такий підхід дозволяє підвищити відчуття причетності до процесів і сприяє активнішій поведінці на робочому місці.

Зрештою, цифрові умови формують нові соціальні зв'язки у трудовій площині. У середовищі, де важливим є постійний обмін інформацією та оновлення знань, працівник отримує більше підстав для прояву ініціативи, висловлення думок і впливу на організаційні рішення. Поступово відбувається

перехід від ієрархічної моделі до співпраці на засадах спільного планування та довіри.

Враховуючи зазначене, можна зробити висновок про те, що цифрові підходи у сфері управління працею не лише змінюють засоби координації, а й впливають на загальну логіку побудови трудових зв'язків. В аграрному секторі це набуває особливого значення, адже поєднує сучасні технічні можливості з практичними умовами виробництва, створюючи передумови для формування нової моделі співпраці між усіма учасниками процесу.

Список використаних джерел:

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. The essence and problems of motivation as a factor in the development of modern enterprises. *Підприємництво та інновації: Науковий журнал з питань економіки та бізнесу* К.: Видавничий дім «Гельветика»**. 2020. Вип. 15. С.48-50.** DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8.

2. Заїка С.О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2018. Вип. 191. С. 222-236.

3. Заїка С.О., Півень А.В. Оперативний аналіз виробничої діяльності підприємств АПК: навчальний посібник. Харків: Вид-во «Міськдрук», 2010. 113 с.

4. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 18-31. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-18-31

5. Кулик В.А., Бехтер О.С. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі KPI як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 3 (17). С. 342-352. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0330

ТОЛОЧІЙ ОЛЕКСІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ОЛІЙНІК АЛІНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри Менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Диджиталізація бізнес-процесів стала ключовим фактором розвитку підприємств, істотно трансформуючи підходи до організації управління, комунікації та реалізації проєктів. У цифровій економіці ефективність проєктного менеджменту виступає одним із визначальних чинників конкурентоспроможності, оскільки саме проєктна форма управління дозволяє підприємству забезпечувати гнучкість, швидкість адаптації та інноваційність діяльності [3].

В умовах глобалізації й інтенсивного технологічного прогресу відбувається перехід від класичних ієрархічних систем управління до адаптивних, цифрово -орієнтованих моделей, заснованих на інтеграції таких технологій, як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), хмарні сервіси, ERP- і CRM-платформи [3]. Це спричинило появу нових вимог до організації проєктного менеджменту, де головну роль відіграють цифрова компетентність персоналу, аналітична культура управління, швидкість ухвалення рішень і здатність до безперервного навчання [1].

Сучасний бізнес-світ характеризується високою динамічністю, мінливістю та невизначеністю, що потребує від підприємств оперативної реакції на зовнішні виклики та внутрішню мобільність управлінських структур. Традиційні підходи до управління проєктами — лінійні, жорстко структуровані — поступово втрачають актуальність у середовищі цифрової трансформації [1].

У цифровій економіці проєктний менеджмент трансформується у комплексну систему управління знаннями, ресурсами, ризиками й комунікаціями, що поєднує стратегічний і операційний рівні управління. На перший план виходить ефективна інтеграція цифрових інструментів — систем управління завданнями (наприклад, Jira, Asana), аналітичних платформ, хмарних сховищ, а також алгоритмів прогнозування на основі штучного інтелекту [2; 5].

Ключовими критеріями ефективності сучасного проєктного менеджменту є:

- рівень цифрової зрілості підприємства (digital maturity) та ступінь інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси [1];
- швидкість і якість управлінських рішень;
- ефективність комунікацій між учасниками проєкту, особливо за умов гібридної чи віддаленої роботи [4];
- точність прогнозування ризиків і результатів;
- гнучкість системи оцінювання результатів (KPI, OKR, ROI) з урахуванням цифрових показників [5].

Дослідження 2023–2025 років показують, що підприємства, які активно впроваджують цифрові технології в проєктному менеджменті, досягають істотного підвищення результативності, скорочення часу реалізації та зростання якості [1; 2].

Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств доцільно розглядати як результат взаємодії трьох ключових підсистем:

1. Технологічна підсистема охоплює рівень цифрової інтеграції, використання програмних платформ для управління проєктами, автоматизації комунікацій і моніторингу результатів [1; 2].

2. Організаційна підсистема визначає структуру команди, ступінь делегування повноважень, систему відповідальності, формалізацію процесів планування та контролю, враховуючи гібридні моделі роботи [4].

3. Людська (соціальна) підсистема охоплює компетентності, мотивацію, культуру співпраці, рівень цифрової грамотності персоналу та готовність до змін [5].

На основі цих елементів формується інтегрована модель оцінювання ефективності проєктного менеджменту, яка поєднує економічні (NPV, IRR, ROI), часові (тривалість етапів, швидкість реакції) та якісні показники (задоволеність клієнтів, командна взаємодія, рівень інноваційності, цифрова спритність) [1].

Особливо важливим є використання аналітики та AI-підтримки ухвалення управлінських рішень: системи машинного навчання дозволяють здійснювати моніторинг у реальному часі, прогнозувати ризики й оптимізувати ресурсне забезпечення проєктів [2; 5].

Практичне значення ефективного проєктного менеджменту в умовах диджиталізації полягає у створенні адаптивних управлінських систем, здатних швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати витрати та підвищувати результативність діяльності підприємства [3].

Запровадження інтегрованих моделей управління сприяє:

– підвищенню ефективності реалізації проєктів через автоматизацію процесів і скорочення часу ухвалення рішень;

– оптимізації внутрішніх бізнес-процесів (рекрутинг, планування, розподіл ресурсів, контроль результатів);

– зміцненню конкурентоспроможності підприємства завдяки розвитку цифрових компетентностей персоналу;

– формуванню культури прозорої комунікації та командної взаємодії [4];

– створенню інформаційно-аналітичної основи для стратегічного управління та сталого розвитку [5].

Ефективно організований проєктний менеджмент стає інструментом формування інноваційного потенціалу підприємства, адже дозволяє забезпечити системність, прогнозованість і стійкість бізнесу в умовах цифрової економіки [1; 3].

У контексті цифрової трансформації проєктний менеджмент виступає не лише інструментом координації діяльності, а й стратегічною функцією

розвитку підприємства, здатною забезпечити його довгострокову ефективність, інноваційність і конкурентні переваги на глобальному ринку [1; 5].

Список використаних джерел:

1. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. Scrum.org, 2017. 19 p.
2. Beck K. та ін. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: https://agilemanifesto.org/ (дата звернення: 22.10.2025).
3. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. – New York : Simon & Schuster, 2003. – 396 p.
4. Cohn M. User Stories Applied: For Agile Software Development. – Boston : Addison-Wesley Professional, 2004. – 268 p.
5. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2013. – 1296 p.
6. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. – New York : Crown Business, 2011. – 320 p.
7. Kniberg H., Skarin M. Kanban and Scrum: Making the Most of Both. – London : C4Media, 2010. – 120 p.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
9. Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. – San Francisco : Jossey-Bass, 2002. – 229 p.
10. Dorohan-Pisarenko, L., Bezkrovnyi, O., Pryidak, T., Leha, O., Yaloveha, L., Krasota, O. Designing a Tool for Economics Students Digital Competence Measurement. Communications in Computer and Information Sciencethis link is disabled, 2022, 1635 CCIS, pp. 320 - 333. URL: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-031-14841-5.pdf.

УЛЬЯНОХІНА ВІКТОРІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – ЗАЇКА СВІТЛАНА, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах цифрової економіки роль інформаційно-комунікаційних технологій значно зросла. Підприємства, які прагнуть утримувати позиції на ринку, вимушені переосмислювати способи організації своєї діяльності, зокрема в сфері управління. Цифрові засоби, що включають аналітичні платформи, системи автоматизації, машинне навчання та обробку великих даних, забезпечують новий рівень точності у прийнятті рішень, плануванні ресурсів і контролі за виробничими та адміністративними процесами.

Впровадження цифрових систем, зокрема ERP, CRM і HRM, дозволяє координувати окремі функції в єдиному цифровому просторі, що сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень, поліпшенню взаємодії з клієнтами й забезпечує точнішу оцінку ефективності роботи персоналу [1], при цьому накопичені масиви даних стають підґрунтям для прогнозування попиту, оцінки ризиків та прийняття обґрунтованих рішень [2].

Поряд із технологічними змінами, цифрова трансформація вимагає зміни організаційної поведінки. Командна робота, використання онлайн-засобів взаємодії, відкритість до нових підходів - усе це є передумовою успішної інтеграції цифрових рішень у щоденну діяльність підприємств [4]. Проте без належної підготовки персоналу такі зміни можуть супроводжуватися опором або зниженням продуктивності праці, тому важливе значення має розвиток цифрових компетентностей працівників, зокрема керівного складу підприємства [3].

Окремої уваги заслуговує використання цифрових технологій у сфері обліку, аналізу та оподаткування. Застосування автоматизованих систем дозволяє зменшити ризик помилок та пришвидшити обробку даних, що особливо актуально в умовах високої конкуренції та невизначеності [4].

Використання прогнозної аналітики, симуляційного моделювання та інших інноваційних підходів у керуванні підприємствами дає змогу швидко реагувати на зміни попиту, оптимізувати внутрішні процеси та раціонально розподіляти ресурси [2; 5]. Отже, цифрова трансформація управління - це перехід до нових технічних рішень, зміна філософії ведення господарської діяльності, де на перше місце виходить здатність ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, цифрові технології є основою для формування нових підходів до управління підприємствами, які виходять за межі звичних організаційних моделей. Вони змінюють засоби управління, уявлення про роль інформації, швидкість реагування та структуру прийняття рішень. Усе частіше

ефективність підприємства залежить не від масштабів чи доступу до ресурсів, а від здатності використовувати цифрові рішення для підвищення точності планування, передбачення змін і зменшення невизначеності в умовах нестабільного ринку, що зумовлює потребу у постійному вдосконаленні управлінських навичок, розвитку аналітичного мислення, впровадженні нових форматів комунікації всередині колективів. Підприємства, які розглядають цифровізацію як частину системного підходу до вдосконалення всієї структури управління, мають значно кращі перспективи збереження конкурентних позицій та впровадження нових економічних моделей, що відповідають сучасним умовам функціонування.

Список використаних джерел:

1. Buriak I., Petchenko M. Analysis of the dilemmas of building an accounting system for the needs of future economic management. *Futurity Economics & Law*. 2021. № 1(1). DOI: https://doi.org/10.57125/FEL.2021.0325.3

2. Mandych O., Zaika S., Zaika O., Zhyliakova O., & Blyzniuk O. (2023). Risk management of innovation activities in the digital ecosystem. *Innovations in scientific, technical and social ecosystems*. №. 6, P. 24-45. DOI: https://doi.org/10.56378/MOZS20231805

3. Zaika S. Main factors of sustainable enterprise development. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали V Всеукраїнськ. наук.-практ. конференції. м. Полтава (14-15 квітня 2022 р.)*. Полтава, 2022. С. 579-581.

4. Іванченкова Л., Ткачук Г., Скляр Л., Маркова Т., Євтушевська О. Роль розвитку діджиталізації обліку, аналізу, контролю та оподаткування за умов цифрової економіки. *Economic Synergy*. 2022. № 1-2. С. 122-131. https://doi.org/10.53920/ES2022-1;2-9

ФЕДИНА (СТАТОК) АНДРІАНА, здобувач вищої освіти
ОСТРОВЕЦЬКИЙ ВАДИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КРИСЬКО ЖАННА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ВПЛИВ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Сучасні організації функціонують у динамічному та конкурентному середовищі, де успіх значною мірою визначається якістю управління людськими ресурсами. Одним із найважливіших інструментів у цьому процесі є внутрішні комунікації - система обміну інформацією між керівництвом і працівниками, а також між підрозділами організації [1].

Внутрішні комунікації організації забезпечують узгодженість дій, сприяють ефективній взаємодії, зміцнюють почуття приналежності до колективу та стають основою для формування організаційної культури - сукупності цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які поділяють усі працівники.

Організаційна культура розглядається як система спільних смислів, що визначають спосіб мислення і дій працівників. Едгар Шейн визначає її як «набір основних припущень, які група засвоїла у процесі вирішення проблем адаптації та інтеграції і які передаються новим членам як правильний спосіб сприйняття та мислення» [2]. У цьому контексті внутрішні комунікації організації виконують роль механізму передачі корпоративних цінностей і традицій, підтримують єдині стандарти поведінки та сприяють зміцненню довіри між керівництвом і персоналом. Вони є не лише каналом інформаційного обміну, а й засобом соціального навчання, що формує у працівників спільну систему орієнтирів і норм.

Зазначимо, що внутрішні комунікації організації визначають рівень поінформованості працівників про цілі організації, її місію, стратегію та очікування керівництва. Від того, наскільки ефективно побудовані канали зворотного зв'язку, залежить ступінь залученості персоналу та їхня лояльність.

Основні функції внутрішніх комунікацій організації представлено на рис. 1.



Рис. 1. Основні функції внутрішніх комунікацій організації
Примітка. Побудовано авторами.

Інформаційна функція є базовою для всієї системи внутрішніх комунікацій. Вона забезпечує своєчасний, точний і повний обмін даними між усіма рівнями управління та працівниками. Налагоджений інформаційний обмін допомагає уникати чуток, непорозумінь і конфліктів, сприяє прозорості управлінських рішень. А також створює підґрунтя для довіри між керівництвом і персоналом, що є важливим чинником стабільності організаційного клімату.

Мотиваційна функція спрямована на формування у працівників внутрішнього прагнення до ефективної роботи, самореалізації та залученості до спільних цілей організації. Комунікації виступають інструментом нематеріальної мотивації створюючи емоційний зв'язок працівників з організацією, підвищують рівень їх лояльності та задоволеності роботою.

Соціалізаційна функція забезпечує адаптацію працівників до корпоративного середовища, передавання традицій, норм поведінки та цінностей організації. Завдяки комунікаціям нові співробітники швидше інтегруються у колектив, розуміють правила взаємодії в команді, корпоративну етику та стиль спілкування, очікувану поведінку в різних робочих ситуаціях. Функція сприяє формуванню єдиного корпоративного духу, підтримці організаційної культури та зміцненню ідентичності компанії.

Інтеграційна функція полягає у зміцненні взаємодії між різними підрозділами, групами та окремими працівниками, забезпечуючи їх узгодженість дій для досягнення спільних цілей. Завдяки налагодженим комунікаційним каналам організація досягає кращої координації роботи між відділами, швидкого обміну досвідом і знаннями, формування атмосфери довіри та партнерства.

Відкрита, прозора та послідовна комунікаційна політика сприяє формуванню атмосфери довіри, взаємоповаги та відповідальності, що є фундаментом сильної організаційної культури.

Сформована організаційна культура є відображенням того, як саме побудовані внутрішні комунікації. Якщо в організації переважають прозорість, взаємоповага та відкритість, формується культура довіри й відповідальності. Якщо ж комунікації хаотичні, односторонні або закриті - зростає ризик дезінформації, конфліктів і демотивації персоналу.

Таким чином, системна робота над розвитком внутрішніх комунікацій є необхідною умовою формування сильної організаційної культури та підвищення конкурентоспроможності будь-якої організації.

Список використаних джерел:

1. Крисько Ж.Л., Надкевич А.Л. Організаційно-психологічні аспекти управління комунікаційним процесом у медичному закладі. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 62. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct62-14

2. Schein Edgar H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. John Wiley & Sons, 2010. 464 s. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Organizational_Culture_and_Leadership.html?hl=ru&id=DlGhlT34jCUC&redir_esc=y

ХОДАКОВ ОЛЕГ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**, доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Електронна комерція сьогодні є одним із провідних напрямів розвитку цифрової економіки та ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Вона поєднує сучасні інформаційні технології з традиційними моделями підприємництва, створюючи абсолютно нові можливості для ведення комерційної діяльності. Завдяки цифровим платформам підприємства можуть ефективніше взаємодіяти з клієнтами, швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та формувати унікальні конкурентні переваги. В умовах глобалізації, коли фізичні кордони втрачають своє значення, саме електронна комерція дає бізнесу змогу виходити на міжнародний рівень і працювати з клієнтами по всьому світу [1].

Сучасний споживач дедалі частіше обирає онлайн-формат купівель через його зручність, швидкість та доступність. Електронна комерція дозволяє здійснювати покупки у будь-який час доби, порівнювати ціни та асортимент, переглядати відгуки інших клієнтів. Усе це створює новий рівень прозорості та підзвітності бізнесу. Водночас для компаній відкривається можливість більш глибокого вивчення поведінки покупців, що стає основою для персоналізації пропозицій. Системи big data та алгоритми штучного інтелекту дозволяють аналізувати уподобання споживачів, прогнозувати попит та формувати адресні маркетингові кампанії [2]. У результаті компанія отримує не лише збільшення обсягів продажів, а й довгострокову прихильність клієнтів.

Важливим аспектом є й економічна ефективність електронної комерції. Вона дає змогу підприємствам скорочувати витрати на оренду торгових площ, утримання персоналу чи складські операції, натомість інвестуючи ресурси у вдосконалення сервісу, логістики та маркетингу. Крім того, цифрові канали продажів дають можливість працювати у змішаній формі, поєднуючи онлайн і офлайн-присутність для максимального задоволення потреб клієнтів [3]. Це особливо важливо для компаній, які прагнуть утримати баланс між традиційним і сучасним форматами взаємодії зі споживачем.

Електронна комерція також змінює конкурентний ландшафт. Вона формує нову бізнес-культуру, де пріоритетом стає не лише ціна, а й якість комунікації з клієнтом, швидкість доставки, рівень безпеки транзакцій. В умовах цифрової економіки репутація компанії у мережі відіграє ключову роль, адже навіть один негативний відгук може суттєво вплинути на рішення потенційних покупців. Саме тому бізнеси, які активно працюють над іміджем і створенням позитивного клієнтського досвіду, отримують стійкі конкурентні переваги [4].

Аналізуючи розвиток електронної комерції, можна побачити як її сильні сторони, так і потенційні ризики для бізнесу. З одного боку, вона забезпечує

зростання ефективності, доступ до глобальних ринків і формування нових каналів комунікації зі споживачами. З іншого боку, активна конкуренція в онлайн-середовищі, високі вимоги до кібербезпеки, швидка зміна технологій і зростаючі очікування клієнтів створюють серйозні виклики. Підприємства, які не інвестують у сучасні цифрові рішення, можуть втратити ринкові позиції, оскільки споживачі легко переходять до конкурентів, що пропонують кращий сервіс або інноваційні рішення [5]. Це свідчить, що електронна комерція є не лише інструментом зростання, а й простором постійної адаптації та стратегічного оновлення бізнес-моделей.

Перспективи електронної комерції залишаються надзвичайно широкими, адже технологічний прогрес постійно відкриває нові можливості для бізнесу. Інтеграція штучного інтелекту, блокчейну, технологій доповненої реальності та автоматизації логістики створює умови для ще більш персоналізованого і безпечного досвіду покупців. Очікується, що у найближчі роки саме змішані стратегії, які гармонійно поєднують онлайн- і офлайн-продажі, стануть стандартом для успішних компаній [4].

Таким чином, електронна комерція виступає не просто додатковим каналом збуту, а комплексним інструментом розвитку бізнесу. Вона сприяє зростанню прибутковості, оптимізації витрат, формуванню довіри клієнтів та розширенню ринків збуту. Її ефективне використання вимагає стратегічного підходу, який поєднує технологічні інновації, маркетингову гнучкість та клієнтоорієнтованість. Саме завдяки цьому електронна комерція стає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності бізнесу у цифрову епоху.

Список використаних джерел:

1. Балик У. О., Колісник М. В. Електронна комерція як елемент системи світового господарства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика.* 2014. № 811. С. 11-19.

2. Євтушенко Д. Д. Електронний бізнес, електронна комерція, інтернет-торгівля: сутність та взаємозв'язок понять. *Бізнес Інформ.* 2014. № 8. С. 184-188.

3. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

4. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Petrenko V. Management of the Informational Potential of Eco-Hotels in the Conditions of Sustainable Development of Hospitality and Tourist Destinations Based on Agricultural Enterprises in Ukraine. *Modern Economics.* 2023. 41(2023), 147-155. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-21

5. Марусей Т. В. Основні тенденції розвитку ринку електронної комерції в Україні. *Економіка і суспільство.* 2018. № 14. С. 1011–1015.

ЦЕПОВИЧ ІРИНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – ЗАЇКА СВІТЛАНА, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

КОМУНІКАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасному управлінні питання конструктивного вирішення конфліктів посідає особливе місце, адже саме від ефективної взаємодії залежить якість прийнятих рішень і загальна атмосфера в організації. Конфліктні ситуації виникають унаслідок розбіжностей у поглядах, інтересах, цілях або цінностях працівників. Їхня наявність не завжди означає загрозу - часто це сигнал про наявні проблеми, які потребують своєчасного аналізу та перегляду управлінських підходів.

Управлінська діагностика як напрям виявлення й усвідомлення конфліктних ситуацій дає змогу не лише ідентифікувати їх джерела, а й формувати цілісне бачення поточного стану управлінських процесів. У навчальній літературі зазначено, що цей підхід передбачає аналітичну оцінку взаємодії в трудовому колективі, що дозволяє своєчасно виявити приховані суперечності та передумови конфліктів ще до їхнього відкритого прояву [1].

Розгляд конфліктів у контексті ефективності управлінських рішень дає можливість зрозуміти, що затяжні суперечності спричиняють втрату довіри між учасниками взаємодії, зниження мотивації, гальмування робочих процесів і, як наслідок, зростання плинності кадрів. У наукових публікаціях акцентується на тому, що оцінювання управлінських дій неможливе без урахування стану соціально-психологічного клімату, який значною мірою формується в процесі комунікації [2, с. 201].

Значну увагу слід приділити комунікативному менеджменту, який сьогодні стає основою конструктивної взаємодії. Як зазначає О.Є. Паук, для керівника важливо не лише володіти базовими навичками спілкування, а й уміти трансформувати конфліктні ситуації в можливості для покращення внутрішньої організації. Автор підкреслює, що завдяки комунікативному підходу зменшується напруження, створюються умови для продуктивного діалогу, і навіть складні ситуації можуть бути врегульовані без втрат для сторін [3, с. 97].

Комунікація розглядається не як допоміжний процес, а як основа управління, що пронизує всі рівні організаційної структури. Як зазначено в дослідженні Є. Рудніченка, Н. Гавловської, Я. Жемінського та Т. Каткової, саме чіткість, послідовність і вчасність передання інформації дають змогу уникати помилок і непорозумінь, які часто стають початком конфліктних ситуацій. Крім того, автори підкреслюють важливість побудови комунікаційної політики організації, яка базується на відкритості, повазі до різних точок зору та готовності до переговорів [4, с. 142].

Таким чином, поєднання аналітичних підходів управлінської діагностики з навичками ефективної комунікації дозволяє мінімізувати напруження, знижує

ймовірність ескалації конфліктів і створює передумови для розвитку здорового робочого середовища. У сучасних умовах це є важливою умовою для стабільної роботи будь-якої організації.

Список використаних джерел:

1. Заїка С.О. *Управлінська діагностика: курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання*. Харків: ДБТУ. 2023. 270 с. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/1b856df8-de1d-4ffc-b6a2-d01e5e06d0b4/content

2. Заїка С.О., Грідін О.В. Особливості діагностики ефективності менеджменту. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. 2016. Вип. 174. С. 199-206.

3. Паук О.Є. Роль комунікативного менеджменту у вирішенні конфліктних ситуацій на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025 № 1 (13). С. 96-103. https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.096

4. Рудніченко Є., Гавловська Н., Жемінський Я., Каткова Т. Комунікація як інструмент управління конфліктами в бізнес-середовищі. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 141-146.

ЧЕМЧИКАЛЕНКО РУСЛАН, к.е.н, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та логістики,
НЕБОРАЧЕК ДЕНИС, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

МОДЕЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЕТАПІ ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

На превеликий жаль сучасний військовий конфлікт в Україні став безпрецедентним явищем в світовій історії нової доби. Він розгортається не в індустріальному світі середини XX століття, а у складній реальності існування суспільства постмодерну, де межі між економікою, політикою, інформацією й безпекою фактично стерті. Сьогодні цей конфлікт насправді виходить далеко за межі класичного військового протистояння – він відображає зіткнення двох економічних й ціннісних систем, двох моделей розвитку суспільства.

При цьому варто відзначити, що наша країна опинилася у практично у патовій ситуації: з одного боку – активні воєнні дії, а з іншого – необхідність вже сьогодні зберігати й після активних військових подій відновлювати економіку. В такому середовищі питання підвищення інвестиційної привабливості підприємств перетворюється з економічного завдання на екзистенційний виклик. Однак, підходи, які свого часу працювали для відновлення економік світу, зокрема, післявоєнної Європи, Балкан чи Африки, нині не можуть дати належного ефекту, оскільки світ змінився – він став надто глобалізованим, взаємозалежним і водночас вразливим.

Також варто звернути на той факт, що історія успішних подолань повоєнних ризиків неодмінно пов’язана зі значним зовнішнім фінансовим втручанням. Натомість додатковою проблемою в українських умовах подолання кризи є складний фінансовий стан потенційних донорів. Так, зокрема, США та країни ЄС, котрі історично відігравали роль рушія відбудови після конфліктів, нині самі переживають енергетичну та боргову нестабільність. Так, наприклад, державний борг США перетнув межу в 37 трлн. дол. США [1], натомість за прогнозами IMF, Bloomberg, RSM US LLP борг більшості країн G7 вже в 2025 році перевищить 100% від ВВП [2], при тому що за Маастрихтськими домовленостями критичним рівнем є 60%. А це означає, що розраховувати на масштабну зовнішню підтримку може бути некоректно, а тому основним джерелом інвестиційного потенціалу мають стати внутрішні ресурси та довіра до українського бізнесу.

Дослідивши досвід повоєнного відновлення таких країн як: Німеччина (після Другої світової війни), Боснія і Герцеговина, Хорватія, Руанда, Грузія, Косово – які, як вважається окремими авторами, є прикладами успішного вирішення поствоєнних проблем, а також Сьєрра-Леоне, Ліберія, Камбоджа – які лише частково подолали відповідні ризики, можна дійти до висновку, що основні проблеми починаються не під час, а після активної фази воєнних дій.

При цьому основними ризиками, з якими колись стикалися відповідні країни та з якими потенційно зіштовхнеться Україна, є:

- правові та інституційні ризики (неясні або часто змінювані правила інвестування; непередбачувана податкова політика; незахищеність прав власності передусім на землю; слабкість, упередженість та корумпованість судової системи про що зокрема свідчать результати дослідження Transparency International [3]);

- безпекові та страхові ризики (незакінчені конфлікти, повстанці, злочинність, мінна небезпек й, відповідно, побоювання інвесторів, що їх активи будуть пошкоджені або що бізнеси будуть дестабілізовані); .

- політична нестабільність (розбіжності в світогляді між регіонами, явні та латентні зарубіжні претензії щодо кордонів та адміністративних одиниць, проблеми з дипломатичними відносинами з окремими країнами ЄС);

- фінансові та макроекономічні ризики (інфляція, залежна від зовнішніх інвестиційних вливань національна валюта, катастрофічний і перманентний дефіцит бюджету; обмежений через розмір державного боргу доступ до фінансування; залежність від експорту обмеженої номенклатури сировинних товарів);

- інфраструктурні ризики (руйнування доріг, мостів, енергетичних мереж, водопостачання, портів, транспорту);

- репутаційні ризики (формування образу країни як «небезпечної», «нестабільної» в міжнародному бізнес-оточенні; страх перед відтоком капіталу; сумніви інвесторів через історію порушень прав людини чи корупції);

- ризики людського капіталу (втрата через воєнні дії та міграційні процеси кваліфікованих кадрів; зниження рівня освіти в країні, психологічні травми, погіршення здоров'я населення);

- ризики зовнішньої залежності (зростання залежності від інвесторів/донорів тощо).

При цьому варто відзначити, що найбільш складними й частково неподоланими в таких країнах як Сьєрра-Леоне, Ліберія, Камбоджа (хоча там і відбувалися громадянські війни, але проблематика з огляду на міжнародні думки є вкрай схожою на нашу) є корупційні ризики, слабкість регуляторів, відтік капіталу, в т.ч. людського, страх інвесторів перед поверненням в країну, висока вразливість до зовнішніх шоків, економічна залежність від зовнішньої допомоги, і це при тому, що інтенсивність воєнних дій, а відповідно й обсяг завданих економікам збитків був на порядок нижчим ніж в нашій країні.

Також варто відзначити, що історична практика сформувала багато підходів до вирішення відповідних проблем, проте частково застосування цих підходів в Україні сьогодні є або малоймовірним, або низькоефективним.

Так, наприклад, в правовій площині багатьма країнами застосовувалися такі заходи: в короткостроковому періоді – введення мораторіїв/гарантій на відчуження власності, запровадження інвестиційних «one-stop shop», розробка цифрових публічних кадастрових карт; в середньостроковій перспективі – прийняття стабілізаційних інвестиційних законів чи створення незалежних інвестиційних судів (або арбітражних палат), а в довгостроковій - системна судова реформа, укладання угод про захист інвестицій із ключовими

партнерами з механізмами міжнародного арбітражу (ICSID, UNCITRAL) тощо. Проте в нашій країні ці механізми або взагалі непотрібні (наприклад, це стосується інвестиційних судів – відповідних органів вже занадто багато), або вже запроваджувалися («інвестиційних няні» чи судова реформа), але вони з різних причин не працюють.

Отже, без докорінних змін відбудова нашої раїни просто неможлива, але необхідні для цього заходи мають позитивно й суттєво відрізнятися від попередніх. Тому одним із ефективних інструментів у цьому контексті, на нашу думку, є використання методу інверсії – підхід, що дозволяє переосмислити кризові явища, використовуючи їх у протилежному напрямі. Він дає можливість створювати нестандартні економічні рішення, перетворювати обмеження на переваги, а невизначеність – на джерело інновацій.

Так, наприклад, в безпековій сфері замість прямого усунення загроз варто перейти до принципу перетворення їх у фактор довіри або розвитку за рахунок створення пілотних безпечних бізнес-зон у колишніх гарячих точках, Страхування військових ризиків через державно-приватні фонди чи конверсії військових технологій (дрони, IT-безпека, моніторинг) у систему цивільного контролю безпеки бізнесу.

В сфері ризиків втрати людського капіталу варто провести репатріацію «мізків» через цифрову співпрацю. Зважаючи на повоєнні ризики й побоювання громадян варто не повертати людей фізично, а повертати їх знанням, тобто запроваджувати системи дистанційної участі українських фахівців з-за кордону у проєктах всередині країни. Можливо доцільним буде запровадження програм психоемоційної стійкості для працівників, оскільки варто не приховувати травми, а перетворити їх на фактор згуртованості.

Мітігацію ризиків зовнішньої залежності можливо здійснити за рахунок впровадження стратегії «багатовекторного партнерства», коли замість одного донора використовується система мікропартнерств з десятками країн та приватних фондів. Також варто приділити увагу розвитку внутрішніх ланцюгів доданої вартості та створенню фонду суверенного інвестування тощо.

Отже, успішне моделювання інвестиційної привабливості в післявоєнній Україні можливе лише через парадигмальну зміну підходу – від відбудови до інноваційної трансформації, де кризові явища стануть джерелом нового економічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Тарасовський Ю. Держборг США перевищив рекордні $37 трлн. Це сталося на кілька років раніше допандемійних прогнозів. https://forbes.ua/news/derzhborg-ssha-perevishchiv-37-trln-na-kilka-rokiv-ranishe-dopandemiynikh-prognoziv-13082025-31945.

2. Alves J., Rossi S. Rising G7 debt back at centre of bond market storm. URL : https://www.reuters.com/markets/europe/rising-g7-debt-back-centre-bond-market-storm-2025-09-11/

3. Our Work In Ukraine. Transparency International Ukraine. URL : https://www.transparency.org/en/countries/ukraine

ЧЕМЧИКАЛЕНКО РУСЛАН, к.е.н, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та логістики,
РОЛІК ІВАН, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

МЕХАНІЗМ МІЖФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РАННЬОГО РОЗПІЗНАВАННЯ РИЗИКІВ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах перманентної турбулентності світової економіки міжнародний бізнес дедалі частіше зіштовхується з несподіваними й доволі непередбачуваними змінами зовнішнього середовища, котрі не завжди можуть бути своєчасно розпізнані традиційними системами управління. Відповідно сучасні підприємства особливо ті, що значною мірою спрямовують свою діяльність на зовнішні ринки, потребують формування у себе не лише систем реагування на ендо- й екзогенні зміни вітчизняного та зарубіжного середовища діяльності, але й на створення мережі «чутливих сенсорів» – аналітичних, комунікаційних й поведінкових механізмів, які дозволять вловлювати найслабші сигнали дестабілізації ще до моменту їх прояву в фінансових або операційних показниках.

При цьому, актуалізуючи проблематику раннього розпізнавання ризику саме для міжнародного бізнесу, доцільно вказати, що існуючі традиційні, ізольовані підходи до управління ризиками не встигають за динамікою сучасних глобальних викликів, що призводить до значних фінансових та репутаційних втрат й обумовлює надзвичайну актуальність даного дослідження.

Разом з тим варто також й відзначити, що проблемі раннього визначення та управління ризиками (безвідносно до дії національних чи транснаціональних загроз) приділяли свою увагу різні автори й по-різному намагалися вирішити дану проблему [1-4].

Основу сучасних підходів до раннього управління ризиками заклали дослідження циклічного розвитку економіки К. Жюгляра, Дж. Кітчина, С. Кузнеця, М. Кондратьєва [1, с. 112], які показали закономірність криз і спадів як фаз економічного циклу та стали відправною точкою у пошуку індикаторів наближення спаду. Й. Шумпетер довів, що технологічні інновації неминуче спричиняють занепад старих галузей, що дозволило бізнесу проактивно визначати ризики застарівання продуктів і своєчасно інвестувати в інновації [1, с. 113]. Л. фон Мізес і Ф. Гаєк, аналізуючи роль центральних банків у формуванні економічних «бульбашок», створили підґрунтя для виявлення ризиків надмірного кредитного розширення. Х. Мінські, дослідивши кризу 2008 року, запропонував теорію моніторингу боргового навантаження як ключового індикатора системного ризику. А Н. Талеб, ввівши поняття «чорного лебедя», змістив акцент управління ризиками з прогнозування на створення антикрихких систем, здатних не лише витримувати, а й використовувати непередбачувані шоки.

В сучасному розумінні даного явища системи раннього попередження (Early Warning Systems, EWS) виникли після Великої економічної кризи (1929-1933 роки), коли управлінці не мали змоги передбачати загрози без достатньо ранньої інформації про можливі ризики.

При цьому еволюція систем раннього розпізнавання ризиків відображає поступовий перехід від реактивного до проактивного управління змінами в середовищі підприємства. Так перше покоління відповідних систем було спрямоване на виконання контрольно-аналітичних функцій і мало фіксувати вже наявні проблеми в процесі виконання планів. Такі системи мали переважно ретроспективний характер, реагуючи на події постфактум.

Друге покоління – аналітичні системи спостереження, що розширювали фокус на потенційні джерела ризиків і можливостей. Вони базуються на наборі ключових індикаторів (зон моніторингу), які дозволяють відстежувати зміни як у зовнішньому середовищі (ринок, конкуренція, регулювання), так і у внутрішніх процесах компанії. Їх особливість – систематизація спостереження, але все ще в межах прогнозованих сценаріїв.

Третє покоління (на нашу думку, найбільш доцільне до використання в сучасних непередбачуваних умовах функціонування бізнесу) – це інтелектуальні системи раннього розпізнавання, що спираються на концепцію слабких сигналів Х. І. Ансоффа. Вони спрямовані на виявлення нечітких, фрагментарних ознак майбутніх змін, які ще не мають очевидних кількісних проявів. Такі системи функціонують у режимі передбачення та інтерпретації, спираючись на аналітику даних, сценарне моделювання й когнітивні методи [2, с. 171] й в рамках реалізації даного підходу передбачають використання таких інструментів як: консенсус-прогнози, опитування респондентів, економіко-математичне моделювання, сигнальний підхід [1, С. 91-113].

На нашу думку, раціональність відповідної групи систем обумовлене самою природою в її широкому розумінні. Так, використання слабких сигналів та проактивних методів управління ризиками, на нашу думку, розробники відповідної концепції перейняли в флорі та фауні. Зокрема, ці технології спираються на такий досвід рослинного й тваринного світу як реакція клітин на патогенні організми й віруси завдяки роботі лейкоцитів (визначення слабких сигналів), плетінню павуками павутини (мережеве управління ризиками) чи «хімічні сигнали тривоги у рослин» (система попередження про ризик й формування захисних проактивних стратегій), коли заражені рослини випускають в повітря леткі органічні сполуки, які є своєрідними «сигналами тривоги», й непошкоджені рослини після цього запускають у себе превентивні хімічні процеси, які роблять їх менш смачними для шкідників.

Відповідно, взявши за зразок поведінку рослин і тварин в разі небезпеки, можна запропонувати наступну модель «імунної система бізнесу» першим етапом якої є детекція (розпізнавання загроз). Як в імунній системі макрофаги та клітини-«розвідники» виявляють чужорідні елементи, так в бізнесі спеціально закріплені за цією діяльністю аналітики у всіх бізнес-процесах використовуючи всі існуючі аналітичні інструменти та системи моніторингу

ризиків (в тому числі й з урахуванням таких інформаційних технологій як BigData, AI тощо) мають виявляти відхилення в діяльності економічного, маркетингового, фінансового, правового, соціального середовищ діяльності бізнесу (і внутрішнього, й зовнішнього) [3].

На другому етапі відбувається сигналізація (передача інформації). В імунітеті цитокіни попереджають інші клітини та запускають каскад реакцій, а у бізнесі – з допомогою BI-систем, «червоних прапорців» і спеціальної зрозумілої всім «мови повідомлень» (яку попередньо потрібно сформувати в системі) мають передаватися повідомлення керівництву та підрозділам про відхилення чи незрозумілу поведінку об'єктів і суб'єктів дослідження.

На третьому етапі, повинна відбутися реакція (нейтралізація загроз). В організмі антитіла або Т-клітини атакують патоген, а у бізнесі – застосовуються тактичні заходи: хеджування, зміна постачальників, корекція цінової політики.

Наступний етап – адаптація (створення пам'яті). В імунітеті – формується імунна пам'ять, яка дозволяє швидше реагувати на повторні загрози, а у бізнесі має накопичуватися база даних ризиків, сценарії управління та «вивчені уроки».

Шостий етап «стійкість і саморозвиток». Імунна система не лише бореться із загрозами, а й тренується (наприклад, через вакцинацію). Натомість Бізнес теж має «вакцинуватися» – моделювати сценарії ризиків, тестувати систему реагування, будувати партнерства для колективної безпеки й формувати проактивні заходи на майбутнє.

Таким чином, запропонована модель міжфункціональної інформаційної взаємодії, побудована на принципах біо-інспірованого підходу, відкриває новий напрям у розвитку систем раннього розпізнавання ризиків. Проте подальші дослідження потребують поглиблення в таких напрямках як: оптимізація цифрового інтерфейсу – взаємодії для забезпечення миттєвої та безперешкодної циркуляції «сигналів тривоги» між усіма елементами організаційної структури); розробки детальних протоколів – адаптації біологічних механізмів (таких як імунна пам'ять або хімічна сигналізація) до специфіки різних галузей міжнародного бізнесу; формування критеріїв оцінки ефективності та головне розробки організаційного механізму узагальнення слабких сигналів й передачі всім підрозділам інформації про появу нових сигналів щодо небезпеки в усіх можливих сферах дотичних до бізнесу, які потребують агрегування й швидкого прийняття рішення.

Список використаних джерел:

1. Теоретичні та практичні аспекти розпізнавання патологічних процесів в економіці України : кол. моногр. / за заг. ред. М. О. Кизима. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 426 с.
2. Самілик Т. М., Кисіль О. К. Створення системи раннього попередження про фінансові труднощі підприємства на основі даних бухгалтерського обліку
3. Ding Y. Dual Circulation Development Pattern: its Influence on China's Export-oriented Enterprises & their Transformation Paths. BCP Business & Management. 2022. Volume 20. P. 397-403.
4. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств: монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2007. 166 с.

ЧЕРНІЙ ДАНІЇЛ, аспірант
Науковий керівник – **ЯЛОВЕГА ЛЮДМИЛА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

РОЛЬ ESG-ЗВІТНОСТІ У ФОРМУВАННІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»

ESG-звітність є одним із найсучасніших напрямів еволюції управлінської звітності, який відображає глибоку інтеграцію принципів сталого розвитку в систему корпоративного управління підприємством [1]. Її основна мета полягає у забезпеченні прозорого розкриття інформації про вплив діяльності суб'єкта господарювання на довкілля, суспільство та систему управління, а також у відображенні ефективності механізмів управління цими складовими. На відміну від традиційної фінансової звітності, що зосереджується на кількісних показниках прибутковості, ліквідності та платоспроможності, ESG-звітність акцентує увагу на нефінансових параметрах, які характеризують довгострокову стійкість, інноваційність і соціальну відповідальність бізнесу. Такий підхід дозволяє розширити аналітичну базу управлінської звітності, формуючи комплексне інформаційне забезпечення для прийняття стратегічних управлінських рішень і підвищення довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства.

Як невід'ємний складник сучасної системи управлінської звітності, ESG-звітність виконує низку важливих функцій. Інформаційна функція забезпечує менеджмент, інвесторів і зацікавлені сторони достовірними, релевантними та порівнюваними даними щодо екологічних, соціальних і управлінських результатів діяльності підприємства. Контрольна функція полягає у моніторингу реалізації корпоративних стратегій у сфері сталого розвитку, дотримання стандартів екологічної безпеки, трудових прав, етичних норм управління. Аналітична функція передбачає застосування сучасних методів порівняльного, рейтингового, індексного аналізу, бенчмаркінгу та інтегрованої оцінки ризиків, що забезпечує багатовимірне розуміння впливу ESG-факторів на ефективність бізнесу. Стратегічна функція визначає ESG-звітність як основу для розроблення корпоративної політики сталого розвитку, удосконалення системи управління ризиками та формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

В умовах глобалізації, цифрової трансформації, посилення екологічних викликів і зростання вимог до корпоративної відповідальності впровадження принципів сталого розвитку у систему управління підприємством стає не лише конкурентною перевагою, а й об'єктивною необхідністю. Ключовим інструментом оцінювання рівня сталості бізнесу виступає система ESG-показників, що охоплює екологічні (E), соціальні (S) та управлінські (G) аспекти діяльності підприємства. Їх комплексне застосування дає змогу забезпечити прозорість корпоративної поведінки, підвищити ефективність управлінських рішень і сприяти формуванню довіри до підприємства як

відповідального учасника соціально-економічного розвитку.

Дослідження ESG-підходу набуває особливого значення в сучасних умовах розвитку управлінської аналітики, оскільки воно передбачає застосування інноваційних методів збору, обробки та інтерпретації нефінансових даних, необхідних для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень. Концептуальні засади ESG-аналітики базуються на системному підході, за якого ефективність діяльності підприємства розглядається не лише крізь призму фінансових результатів, а й через оцінку його екологічного, соціального та управлінського впливу [2]. Запропонований підхід відображає нову парадигму відповідального бізнесу, що орієнтується на довгострокову стійкість і гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних інтересів.

Екологічні показники відображають ефективність використання природних ресурсів, управління енергією, рівень викидів парникових газів, дотримання стандартів екологічної безпеки, поводження з відходами та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Соціальні показники характеризують політику підприємства у сфері трудових відносин, умови праці, дотримання прав людини, забезпечення гендерної рівності, розвиток корпоративної культури, освітніх ініціатив і взаємодію з місцевими громадами. Управлінські показники відображають якість системи корпоративного управління, рівень прозорості звітності, ефективність антикорупційних заходів, незалежність наглядових органів і результативність системи внутрішнього контролю.

У контексті управлінської звітності ESG-показники формують комплексну інформаційну базу для стратегічного аналізу, моніторингу ризиків і контролю результативності управлінських рішень. Їх використання забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових аспектів у процесі стратегічного планування й управління, що дозволяє оцінювати не лише прибутковість, а й репутаційні, екологічні та соціальні ризики бізнесу. Аналітичне опрацювання ESG-даних передбачає застосування сучасного інструментарію фінансово-економічного й статистичного аналізу, зокрема методів багатофакторного аналізу, кластеризації підприємств за рівнем сталості, бенчмаркінгу, побудови інтегральних ESG-індексів, а також кореляційно-регресійного аналізу для виявлення взаємозв’язків між ESG-показниками та фінансовими результатами. Такий підхід сприяє формуванню доказової бази для управлінських рішень, орієнтованих на підвищення ефективності, інвестиційної привабливості та сталого розвитку підприємства. Використання сучасних цифрових інструментів відкриває нові можливості для розвитку управлінської аналітики в контексті ESG-звітності. Застосування цих технологій забезпечує створення інтерактивних аналітичних панелей, що дозволяють у режимі реального часу відстежувати динаміку ESG-показників, здійснювати сценарне моделювання розвитку підприємства та оцінювати вплив екологічних, соціальних і управлінських факторів на його конкурентоспроможність. Цифрова трансформація управлінського обліку та аналітики сприяє формуванню прозорої системи прийняття рішень, що базується на аналітичних даних, і

забезпечує підвищення якості стратегічного планування.

Інтеграція ESG-аналітики у систему збалансованих показників підсилює взаємозв'язок між фінансовими та нефінансовими цілями підприємства, створює передумови для формування єдиного інформаційного середовища управління сталим розвитком. Обраний підхід дозволяє менеджменту узгоджувати фінансову результативність із соціальною відповідальністю, екологічною ефективністю та якістю корпоративного управління, що є основою довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

На практиці ESG-аналітика реалізується через вивчення міжнародних підходів і рейтингів, які формують глобальні орієнтири для оцінювання сталості бізнесу. Водночас вагомого значення набуває аналіз досвіду провідних українських компаній – ДТЕК, МХП, «Кернел», «Нова пошта», що впроваджують стандарти нефінансової звітності відповідно до міжнародних практик. Їхня діяльність переконливо свідчить про те, що ESG-звітність перетворюється з регуляторної вимоги на потужний інструмент стратегічного управління, орієнтований на підвищення довіри інвесторів, оптимізацію ризиків і посилення корпоративної репутації.

Перспективи розвитку ESG-аналітики в Україні тісно пов'язані з імплементацією європейських стандартів нефінансової звітності, яка передбачає обов'язкове розкриття підприємствами інформації про сталість їхньої діяльності. Упровадження цих вимог посилює роль управлінської звітності як системи інтегрованого інформаційного забезпечення менеджменту, розширює межі аналітичних можливостей бізнесу та підвищує значення ESG-факторів у процесі стратегічного планування. Це, своєю чергою, зумовлює зростання потреби у висококваліфікованих фахівцях із бізнес-аналітики, здатних працювати з великими масивами ESG-даних, застосовувати інтелектуальні алгоритми аналізу й формувати аналітичні моделі для прийняття рішень у сфері сталого розвитку.

Отже, система ESG-показників в управлінському обліку виступає не лише інструментом оцінювання ефективності діяльності підприємства, а й інформаційним ядром управлінської звітності, що забезпечує стратегічне управління сталим розвитком. Вона формує підґрунтя для синтезу економічної результативності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості, сприяючи формуванню нової парадигми корпоративного управління, зорієнтованої на довгострокову цінність і стійке зростання.

Список використаних джерел:

1. Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В., Черноусов О.І., Шеін Є.С. Собівартість, ціна і стійкість бізнесу: новий підхід до оцінки ризиків з урахуванням ESG-факторів. *Актуальні проблеми сталого розвитку.* 2025. Том 2. № 2. С. 95–104.

2. Лега О., Прийдак Т., Яловега Л. Податкова відкритість у фокусі ESG: від звітності до відповідальності. *Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств*: тези допов. IX Всеукр. наук.-прак. Інтер.-конф. 8-9 травня 2025 р. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро, 2025. С. 86–89.

3. Олійник О. В. Виклики та перспективи ESG звітності: аналіз теоретичних і практичних аспектів. *Економіка, управління та адміністрування*, 2024. №3 (109). С. 67–73.

ШАХНАЗАРОВ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК КАНАЛ КОМУНІКАЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ

Соціальні мережі в сучасному світі стали невід'ємною складовою комунікаційного простору та важливим інструментом управління брендом. Завдяки швидкому поширенню інформації та широким можливостям взаємодії вони перетворилися на середовище, де формуються громадська думка, імідж компанії та довіра споживачів. На відміну від традиційних каналів, соціальні медіа дозволяють налагоджувати двосторонній діалог із цільовою аудиторією, що створює передумови для більш глибокого розуміння потреб клієнтів і оперативної реакції на зміни ринку [1].

Управління брендом через соціальні мережі базується на створенні ціннісного контенту, який не лише інформує, а й викликає емоційний відгук. Компанії використовують візуальні образи, відео та інтерактивні формати для того, щоб виділитися серед конкурентів і сформувати унікальний стиль спілкування. Це дозволяє бренду стати ближчим до споживача, створюючи відчуття персональної взаємодії, що є надзвичайно важливим для формування лояльності [2].

Соціальні мережі також виконують роль потужного аналітичного інструменту. Завдяки можливостям таргетингу, збору даних про поведінку користувачів і аналізу реакцій аудиторії компанії отримують цінну інформацію для вдосконалення власної стратегії. Це забезпечує більш точне позиціонування бренду, оптимізацію рекламних кампаній і зменшення витрат на комунікацію з ринком [3].

Важливо зазначити, що соціальні мережі створюють і певні виклики. У цифровому середовищі репутація бренду є надзвичайно вразливою: будь-який негативний відгук чи інформаційна криза можуть швидко поширитися та вплинути на імідж компанії. Саме тому управління брендом у соціальних медіа вимагає постійного моніторингу, своєчасного реагування та формування стратегії кризових комунікацій [4]. Проте ті компанії, які здатні ефективно працювати з такими викликами, отримують значну перевагу, адже вони демонструють відкритість і готовність до діалогу.

Згідно з сучасними дослідженнями, понад 80% споживачів довіряють брендам більше, якщо вони активно взаємодіють із клієнтами в соціальних мережах, а близько 60% користувачів зазначають, що саме інформація із соціальних медіа вплинула на їхнє рішення про купівлю [5]. Це підтверджує стратегічну важливість соціальних мереж як каналу комунікації та одночасно як інструменту управління брендом у цифрову епоху.

При роботі з корпоративними брендами дослідники та практики зазвичай

застосовують системний і комплексний підхід, який передбачає одночасне врахування кількох ключових аспектів. Перш за все, вони розробляють детальні стратегії, що базуються на глибокому аналізі ринку та визначенні ключових показників ефективності для оцінки результатів комунікаційних заходів. Особлива увага приділяється створенню брендбуку для соціальних мереж, де спільно з дизайнерами формується єдиний візуальний стиль і встановлюється тон комунікації, що відповідає цінностям компанії [1]. Крім того, вони планують контент у комплексному форматі, узгоджуючи матеріали для різних платформ, що забезпечує узгодженість та різноманітність комунікацій.

Управління репутацією бренду здійснюється як безперервний процес, який включає моніторинг згадок і своєчасне реагування на відгуки та коментарі. Стратегія SMM інтегрується з іншими маркетинговими каналами, що дозволяє створити цілісну комунікаційну модель, яка підсилює загальну маркетингову стратегію організації. На завершальному етапі вони здійснюють аналітику та звітність, що дає змогу регулярно оцінювати ефективність SMM-активностей і коригувати їх відповідно до потреб бренду [2].

Таким чином, соціальні мережі вже давно вийшли за межі простих платформ для спілкування. Вони стали ключовим механізмом формування репутації, управління лояльністю клієнтів і побудови довготривалих відносин між брендом і його аудиторією. Саме завдяки їхнім можливостям сучасний бізнес здатний не лише інформувати, а й активно залучати споживачів до створення спільної цінності бренду.

Список використаних джерел:

1. Гринюк Д. Ю. Методичні аспекти туристичного брендингу територій. Перспективи розвитку економіки та управління в умовах кризи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса : *Східноєвропейський центр наукових досліджень,* 2020. С. 71–73.

2. Ярмолюк О., Фісун Ю., Шаповалова А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. *Підприємництво та інновації.* 2020. Вип. 11-2. С. 62–65. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.28.

3. Бурковська А.І., Дубенюк Я.О. Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в умовах українського сьогодення. *Modern Economics.* 2024. № 44(2024). С. 36-40. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05.

4. Раменська С. Є., Чернявська А. Р., Котовська Н. В. Маркетинг соціальних мереж: сучасний виклик. *Маркетинг і цифрові технології.* 2023. Vol. 7. No. 1. P. 43-51.

5. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

ШЕВЧУК ДЕНИС, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – СТАМАТ ВІКТОРІЯ, канд.екон.наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ВПЛИВ КОНФЛІКТІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах фінансовий менеджмент розглядається як важливий інструмент забезпечення стабільності розвитку підприємств та формування їх конкурентних переваг. Однак ефективність управління фінансовими ресурсами значною мірою залежить від соціально-психологічного клімату в колективі та якості взаємодії між працівниками. Налагоджена комунікація, довіра та вміння працювати в команді сприяють прийняттю узгоджених управлінських рішень, тоді як конфліктні відносини можуть істотно знижувати результативність фінансового управління [1]. Людський чинник та міжособистісні відносини у фінансовому управлінні відіграють критичну роль, оскільки навіть найдосконаліші методи планування та контролю можуть виявитися неефективними за умов конфліктної взаємодії між працівниками [2].

Конфліктні ситуації у трудових колективах можуть мати різне походження та класифікуються залежно від учасників і причин виникнення. Найбільш поширеними є міжособистісні конфлікти, що виникають між окремими працівниками через відмінності у підходах до виконання завдань або суперництво за обмежені ресурси. Інший тип – міжгрупові конфлікти, які спостерігаються між структурними підрозділами [3, 4]. Організаційні конфлікти пов'язані з недоліками в структурі управління або нечіткістю розподілу повноважень, що особливо критично для координації фінансових процесів. Взаємозв'язок між конфліктами та фінансовим менеджментом проявляється через безпосередній вплив суперечностей на планування, контроль і розподіл ресурсів.

Конфлікти мають двоїстий характер впливу на фінансовий менеджмент підприємства. З позитивного боку, конструктивні суперечності стимулюють пошук інноваційних рішень, критичний аналіз існуючих процедур та виявляють приховані проблемні зони, такі як неефективні процедури затвердження витрат або дублювання функцій [4]. Водночас негативні наслідки значно перевищують потенційну користь: зниження продуктивності праці через витрачання робочого часу на вирішення міжособистісних проблем, погіршення комунікації між підрозділами, що ускладнює прийняття оперативних рішень, та прямі фінансові втрати на врегулювання конфліктів [5, 6].

Практичні приклади демонструють серйозність впливу конфліктів на фінансові результати підприємств. Типовими є ситуації конфлікту між керівником фінансового відділу та начальником виробництва щодо лімітів закупівель, що призводить до затримок виробництва та втрати клієнтів, або суперечності між бухгалтерією та відділом продажів через різні підходи до оцінки дебіторської заборгованості [7]. Роль менеджера у врегулюванні таких

ситуацій включає використання переговорів для пошуку компромісних рішень, особливо при розподілі бюджетних коштів, та застосування фінансових стимулів для мотивації співпраці між підрозділами [8].

Ефективна профілактика конфліктів у системі фінансового менеджменту вимагає комплексного підходу, що включає розвиток корпоративної культури на основі принципів взаємоповаги та командної роботи, впровадження прозорої системи оплати праці з об'єктивними критеріями оцінки, та забезпечення чіткого розподілу повноважень у сфері фінансового управління. Такі заходи дозволяють мінімізувати підстави для виникнення конфліктів, попереджають дублювання функцій та створюють сприятливе організаційне середовище для ефективного функціонування фінансових процесів підприємства [7].

Дослідження взаємозв'язку між конфліктами та ефективністю фінансового менеджменту підтверджує, що суперечності у трудових колективах є неминучим явищем, проте їх грамотне управління дозволяє суттєво зменшити негативний вплив на фінансові процеси підприємства. Ключовими чинниками успіху є своєчасне виявлення конфліктних ситуацій, застосування відповідних методів врегулювання та створення організаційних умов для попередження деструктивних суперечностей. Розуміння двоякої природи конфліктів - як джерела ризиків, так і можливостей для розвитку - дозволяє менеджерам перетворити потенційні загрози на інструменти вдосконалення системи фінансового управління.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з необхідністю удосконалення конфліктологічних навичок фінансових менеджерів та інтеграції сучасних інструментів управління персоналом у систему фінансового менеджменту підприємств. Особливої актуальності набуває розробка спеціалізованих програм навчання для керівників фінансових служб, що включають методи діагностики, профілактики та врегулювання конфліктів.

У сучасних умовах цифровізації бізнес-процесів особливої уваги потребує трансформація підходів до фінансового менеджменту, де комунікаційні технології стають невід’ємним інструментом управління. Використання цифрових платформ для фінансового планування, бюджетування та контролю створює як нові можливості, так і потенційні ризики виникнення конфліктів, пов’язаних із технічними збоями, відмінностями у рівні цифрової грамотності працівників або різним ставленням до автоматизації процесів. Такі ситуації можуть спричиняти непорозуміння між підрозділами, особливо коли фінансові рішення приймаються на основі аналітичних даних, що генеруються системами штучного інтелекту чи ERP-програмами [9].

Застосування інноваційних цифрових інструментів у фінансовому менеджменті дозволяє суттєво підвищити прозорість і швидкість прийняття рішень, однак водночас створює додатковий тиск на персонал, який має пристосуватися до нових вимог.

Отже, цифрова трансформація також вимагає переосмислення підходів до управління конфліктами у фінансовій сфері. Сучасний менеджер повинен уміти використовувати цифрові аналітичні інструменти для моніторингу

комунікаційних процесів, виявлення ознак напруження в команді та запобігання ескалації суперечностей. Використання систем управління взаємодією персоналу (HRM-платформ), онлайн-опитувань чи аналітики корпоративного клімату на основі штучного інтелекту сприяє своєчасному виявленню конфліктних тенденцій. У поєднанні з традиційними методами управління, такими як медіація та командні зустрічі, ці інструменти формують нову культуру управління конфліктами в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Березовська Л.І., Юрков О.С. Психологія конфлікту: навч.- метод. посіб. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
2. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : підручник / І. А. Бланк. – 4-те вид., стер. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2020. 656 с.
3. Стамат В.М., Лесік М.А. Внутрішньо-групові конфлікти та соціально-психологічний клімат в колективі. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв,15-16 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ. 2023. С.99-103. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16387
4. Stamat V., Izbash V. Conflicts in the sphere of management and their overcoming. *The latest developments of specialists for the development of science* : Abstracts of VI International scientific and practical conference (Florence, Italy, October 07-09, 2024). Florence, 2024. P. 148-150. URL : . https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18850
5. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін. – 9-те вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2020. 552 с.
6. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. 6-те вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2021. 662 с.
7. Workplace conflict and financial performance: empirical evidence from Ukrainian enterprises / O. Kovalenko, M. Petrenko, S. Ivanova // Journal of Business Economics and Management. 2023. Vol. 24, № 2. – P. 287–305.
8. Управління конфліктами в організації : навч. посіб. / за ред. В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2022. 456 с.
9. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 84-94 URL: https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk

ШУМІК ВАДИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ТА ФІНАНСОВІ ПЕРЕДУМОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Інноваційний розвиток сільськогосподарського виробництва в сучасних умовах трансформацій вимагає переосмислення підходів до організації управлінських процесів і забезпечення належного рівня ресурсного забезпечення. За нинішніх обставин провідною передумовою підвищення ефективності аграрного виробництва є впровадження інноваційних технологій, які дозволяють не лише покращити технічне оснащення, а й оптимізувати використання ресурсів [1]. Варто зазначити, що будь-які зрушення у напрямку оновлення не можуть бути ізольованими від системи управлінських рішень, оскільки саме від них залежить здатність аграрного сектору своєчасно реагувати на зміни у середовищі функціонування, підтримувати стабільність виробничого процесу та забезпечувати збалансоване зростання.

Поступове оновлення управлінських практик у сільському господарстві ґрунтується на принципах системного мислення, що передбачає поєднання адміністративних, економічних і технічних функцій в єдине цілісне поле рішень. Саме на цьому рівні формується основа для ефективного функціонування виробничих структур, зокрема в частині координації дій між різними функціональними підрозділами, налагодження комунікацій, аналізу внутрішніх резервів і потенціалу для оновлення. Доцільно враховувати, що застосування інноваційних підходів до управління сприяє гармонізації взаємодії підрозділами підприємства, що, в свою чергу, створює умови для системного впровадження інновацій.

Разом із тим, забезпечення належного рівня інноваційної активності вимагає значних зусиль у сфері ресурсного забезпечення, де провідне місце посідають джерела фінансування [3]. Залучення фінансових ресурсів, необхідних для модернізації виробництва, досліджень, розробки та впровадження нових технологій, є однією з найбільш складних задач, особливо в умовах, коли внутрішній дохід підприємств обмежений, а доступ до зовнішніх джерел є нестабільним [2]. Необхідність створення ефективної фінансової архітектури стає особливо актуальною, якщо враховувати потребу у довготривалих вкладеннях, що не завжди мають миттєвий зворотній ефект, однак є необхідними для забезпечення стабільного зростання в середньостроковій і тривалій перспективі.

Слід зауважити, що в українських реаліях наявні численні обмеження, які ускладнюють доступ до фінансування. До них, зокрема, належать обмежені можливості кредитування, недостатній розвиток механізмів підтримки на місцевому рівні, слабка інтеграція аграрних суб’єктів до міжнародних програм, а також надмірна залежність від короткострокових джерел [5]. Усе це свідчить

про потребу у формуванні нової системи пріоритетів, орієнтованої на довготривалі інноваційні проєкти. Крім того, позитивні зрушення можливі лише за умов поєднання фінансових рішень із управлінськими підходами, які передбачають прогнозування наслідків, оцінювання ризиків і коригування виробничих планів відповідно до змін умов діяльності.

Додатковим чинником, що впливає на темпи оновлення, є необхідність відповідати сучасним вимогам щодо технологічного рівня аграрної галузі, яка в умовах глобальної конкуренції вже не може розвиватися виключно на основі традиційних методів. Із цією метою доцільно інтегрувати цифрові рішення, автоматизовані системи управління процесами, інструменти моніторингу якості продукції та підходи, засновані на аналізі великих обсягів даних, що потребує не лише оновлення матеріальної бази, а й зміни підходів до управління персоналом, що передбачає безперервне навчання, розвиток професійних навичок і розширення компетентностей у сфері інноваційних технологій.

Крім того, важливо враховувати, що ефективне застосування інноваційних технологій у сільському господарстві можливе лише за умов формування сприятливого організаційного клімату, який дає змогу мобілізувати зусилля колективу, мотивувати до пошуку нових рішень, сприяти ініціативі та відповідальності працівників за результати спільної діяльності [4]. У цьому контексті управлінські підходи повинні включати як технічні та економічні, так і соціально-психологічні чинники, які істотно впливають на здатність підприємства впроваджувати інновації на постійній основі.

Отже, сучасні умови вимагають комплексного перегляду підходів до управління аграрним виробництвом із урахуванням потреб інноваційного розвитку. Організація фінансового забезпечення цього процесу повинна відповідати вимогам ефективного використання ресурсів, чіткості ухвалення рішень, логіки пріоритетів і наявності довіри до системи розподілу фінансових потоків. Лише за такої умови можна забезпечити перехід аграрного сектору до якісно нового рівня розвитку, орієнтованого на інновації та економічне зростання.

Список використаних джерел:

1. Zaika S., Hridin O., Zaika O. Innovations in sustainable agricultural development: trends, issues, perspectives. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-69

2. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2023. № 55. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62

3. Заїка С.О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. Вип. 11. С. 101-106.

4. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155

5. Коваленко Ю., Гримак Є. Перспективи фінансування інноваційного розвитку аграрних підприємств України у післявоєнний період. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41), С. 301-312. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-301-312

ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ

Наукове видання

«БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН»

Збірник матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції

30 жовтня 2025 р.

м. Полтава

Відповідальна за випуск, головний редактор:

ЛЕГА ОЛЬГА, к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування

Комп'ютерна верстка:

ЛЕГА ОЛЬГА, УЛЬЗУТУЄВА АЛІНА, ШАБАТЬКО АННА

*Матеріали представлені в авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, інших відомостей. Всі матеріали перевірено на оригінальність тексту на онлайн сервісах пошуку плагіату. До публікації приймалися тези, в яких відсоток авторського тексту становить не менше 65 %.