ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
П`ЯТНАДЦЯТОЇ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ

(10-11 вересня 2026р.)



М. ОДЕСА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ГРУЗИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ SEU (ГРУЗІЯ)
УНІВЕРСИТЕТ ВИЩА ШКОЛА БІЗНЕСУ (ПОЛЬЩА)
УНІВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНИХ НАУК (НІМЕЧЧИНА)
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
П’ЯТНАДЦЯТОЇ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО- ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
(10-11 вересня 2026 р.)

Присвячена 60-річчю кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності

Одеса-ОНЕУ
2026

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ODESA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
GEORGIAN NATIONAL UNIVERSITY SEU
(GEORGIA)
UNIVERSITY OF THE HIGHER SCHOOL OF BUSINESS
(POLAND)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
(GERMANY)
KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
LVIV UNIVERSITY OF TRADE AND ECONOMICS
NATIONAL UNIVERSITY «ODESA POLYTECHNIC»

ENTERPRISE ECONOMICS: MODERN PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE

PROCEEDINGS
OF THE FIFTEENTH INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
(September 10-11, 2026)

Dedicated to the 60th anniversary of the Department of Economy of enterprise and Business Organization

Odesa – ONEU
2026

УДК 334.716 (043.2)
Е 40

Матеріали конференції публікуються в авторській редакції

Укладач:
Грінченко Р.В. – доктор економічних наук, професор.

Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали п’ятнадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 вересня 2026 р. Одеса: ОНЕУ, 2026. 413 с.

Для здобувачів економічних спеціальностей, викладачів, аспірантів і докторантів вищих навчальних закладів, підприємців і працівників управлінської діяльності підприємств та організацій.

Одеський національний економічний університет, 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кужелєв М.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 18

Слєпцова Л.П. ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ САДІВНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 20

Шульга О. А. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕДУР КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 22

Швець Р.В. МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У БЕЗПЕКОВОМУ ВИМІРІ 24

Соловей І.С. ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА 26

Семенова К. Д. ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 28

Степасюк Л.М., Старомінський В. Б. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ 30

Кукса В. М., Булава Д. А. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я 32

Кукса В. М., Курченко Л. В. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВЯ 34

Куцик В.І., Душенко О.А. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ 36

Рева С.В. ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 38

Нікішина О.В. МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СУБ’ЄКТІВ РИНКУ БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ 40

Грицина Л.А. ВЕКТОРИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ 42

Новак Г.В. ВИСТАВКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 44
Сергієнко М.В., Гайдичук А.М. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТО СПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 46

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Лук'янова В.В., Хлівненко М.С. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОЇ, ЗНАННЄВОЇ ТА СМАРТ-ЕКОНОМІКИ 49
Bekh K. INNOVATIONS-UND INVESTITIONSENTWICKLUNG IM INTERNATIONALEN MARKETING 51
Зозульов О.В. МАРКЕТИНГ ЯК ГАЛЬМО ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ 52
Шевчик Б. М. ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО В УМОВАХ КВАНТОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ 54
Косоловський І. С., Шевчик Б. М. ДО ПИТАННЯ ПРО ВИРОБНИЦТВО ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ В НООЕКОНОМІЦІ 56
Кучкова О.В., Білоусов Я.С. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 58
Грінченко Р.В. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЛЯ ЕКОЛОГІЧНИХ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ 60
Dehtiar O. ASSESSING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE INNOVATION DEVELOPMENT MECHANISMS 62
Татаринцева Ю. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ У БІЗНЕСІ 64
Парфентьєва О.Г. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІСТ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ 66
Боровик П.М. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ЦАРИНІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЯМИ МІСЦЕВИХ ГРОМАД 68
Гудзь Т.П. РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 70
Саркісян А.С. ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: УЧАСНИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ 72
Горячун О.В. ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ 74

Рябцев Д.О. ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЗАЛУЧЕННЯ ЗАОЩАДЖЕНЬ ДОМОГОСПОДАРСТВ ДО ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА 76
Носова Н.І. НАПРЯМКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ 78
Черкасов Д.Ф. МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ 80
Задоя Ю. А. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ 82
Сабадирьова А.Л. СИСТЕМНА ОПТИМІЗАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 84
Бокій О.В. ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ 86
Шеін К.А. ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ТОКЕНІЗАЦІЇ АКТИВІВ 88
Dombrovska S. TRANSFORMATION OF FINANCIAL INTERMEDIATION UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION 90
Височін В.І. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ МТД У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ 92
Кудря Я.В. ІНТЕНСИФІКАЦІЯ ДОХОДНОСТІ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ТЕХНІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ТА ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВЕРСТАТОІНСТРУМЕНТАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ РЕГІОНУ 94
Мельник К.М. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 96
Колотуха С. М. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 98
Воронко О.С. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ 100
Кошельок Г. В., Орленко О. М. СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 102
Вітер В.А. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 104
Щупаківський Р. В. КОНЦЕПЦІЙНО-ПРИКЛАДНІ ЕЛЕМЕНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СЕКТОРА ІКТ УКРАЇНИ 106

Рябець О.М. ЦИФРОВА ЕРА ФІНАНСІВ: ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАЦІЙ 108
Бабій О.М., Янєв М.І. МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ 110
Кошарський О.В. SOCIAL RESPONSIBILITY AS A FACTOR IN AN ENTERPRISE'S INNOVATION-AND-INVESTMENT-DRIVEN DEVELOPMENT 112
Віскунов О.В. INNOVATION AND INVESTMENT FACTORS IN ENSURING A COMPANY'S COMPETITIVENESS 114
Алєксєєнко Д.С. SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT IN A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT 116
Фаталов В.В. MODELLING AN ENTERPRISE'S INVESTMENT ATTRACTIVENESS IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT 118
Гриб С.А. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ 120
Фесюн Д. Ф. ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 122
Некрасенко Л.А. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ШТОРМОВИХ ВИКИДІВ МОРСЬКИХ ВОДОРОСТЕЙ 124
Кравець І.О. ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ 126
Кішка І.О. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 128
Суліма Н.М., Савицький М.В. ЩОДО ПРОБЛЕМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ 130

СЕКЦІЯ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Рябініна Н. О. ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА БІЗНЕС УКРАЇНИ 133
Мірошниченко І. С. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АВІАПІДПРИЄМСТВА 135
Лінькова О.Ю., Ліньков О.О. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОСИСТЕМ 137
Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. АКТУАЛІЗОВАНА СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕКОМПОЗИЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ 139
Нечипоренко А.В. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 141

Соловей І.С. МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА 143
Захарова Н.Ю. СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА 145
Козак Л.С., Федорук О.В. ESG-СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬО-ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ 147
Андрієвич В. М. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА БАР'ЄРІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА: НЕЛІНІЙНИЙ ПІДХІД 149
Дріга А. С. ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ 151
Яковин М. М. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ 153
Мельниченко Д. О. ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 155
Parfonov O. SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE MACHINE-TO-MACHINE MARKET 157
Бедрадіна Г.К. ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ 159
Ковальова М.О. СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ШОКІВ 161
Кукса В. М., Гудзікевич Ю. В. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕКЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 163
Фімяр С. В., Рябокінь І. М. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 165
Барабаш Л.В. ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 167
Рябець Н.М. ПАРАДИГМАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ ГЛОБАЛЬНОГО ІТ-РИНКУ 169
Могилова М. М. ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 171
Тарасевич Н.В. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 173

Янковий В. О., Гура О. Л. АНТИКРИЗОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 175
Шаповалов В.О. ЕКОНОМІКА HR-ПОЛІТИК: ВІД ВИТРАТ ДО ЦІННОСТІ 177
Чобітько Я. А. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ВІД УПРАВЛІННЯ ЗАГРОЗАМИ ДО АДАПТИВНОСТІ 179
Мартин О.М. ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 181
Танасюк І.М. СТРАТЕГІЧНІ УМОВИ ПІДВЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 183
Бабій О.М., Котець К.Г. ОЦІНКА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 185
Сидорченко Т. Ф. ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВ 187

СЕКЦІЯ 4. ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Бондаренко Н.М. РОЗВИТОК СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 190
Протасов В.В. ПЕРВИННА ДОКУМЕНТАЦІЯ З КОНТРОЛЮ ВИТРАТ ПО ЕКСПЛУАТАЦІЇ ЛЕГКОВОГО АВТОТРАНСПОРТУ 192
Кошельок Г.В., Панаєт О.В. КОНТРОЛЬ РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА 194
Дьордяй В.П. СУДОВА ЕКОНОМІЧНА ЕКСПЕРТИЗА ЯК ЕЛЕМЕНТ КОНТРОЛЮ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 196
Головчук Ю.О., Плюшко Р.І. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я 198
Чернова В.В. КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА 200
Ланченко Є.О., Івченко В.М. ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 202
Єгупов Ю.А., Єгупова І.М. ОЦІНКА ОБГРУНТОВАНОСТІ КАЛЬКУЛЮВАННЯ ПОВНОЇ СОБІВАРТОСТІ В КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ АВС 204

СЕКЦІЯ 5. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Вонберг Т.В., Рупак А.А. VR-ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ 207

Дмитрук С.М. МІСЦЕ СИСТЕМ KPI ТА OKR У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ 209

Стовба Т.А. ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВОГО ДОБРОБУТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ МОРЯКІВ 211

Разумова Г. В. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА 213

Маркова С.В. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ 215

Герасимюк К. Х. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ТА ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЗДОРОВ'ЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 217

Небава М. І., Небава О. М. РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННІЙ МОДЕРНІЗАЦІЇ 219

Подра О.П. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 221

Головчук Ю. О. ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗМІН І КРИЗ 223

Лапіна І. С., Погорілець А. В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ БЮДЖЕТУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ 225

Корінець Р.Я. УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВАХ 227

Ткачук В.О., Рачок В.О. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ 229

Гострик О. М., Владиченко А. В. ЕФЕКТИВНІСТЬ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 231

Гриценко І.І. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 233

Задоя А. О. СТРАХУВАННЯ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ КОНТРАКТАХ ПІДПРИЄМСТВА 235

Ткачук В.О., Гижко А.В. ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ 237

Зозульов О. В., Царьова Т.О. РОЛЬ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ У РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПРОЗОРОСТІ 239
Момот В. Ю. ОЦІНЮВАННЯ МОНІТОРИНГОВИХ РОЗРИВІВ У СИСТЕМІ МОНІТОРИНГУ ЗЕД 241
Ігнашкіна Т. Б., Куценко В. О. ROC-АНАЛІЗ ЯК МЕТОД ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 243
Жемердєєв А. О. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 245
Соколюк С. Ю. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 247
Комісаренко Є. М. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА 249
Бахарєв С. А. ВПЛИВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ НА ФОРМУВАННІ ПАМ’ЯТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ДОСВІДУ ПІДПРИЄМСТВА 251
Максимова Ю. О. УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 254
Бедер Д. А. ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ 256
Цаль-Цалко Ю. С. OSINT ОПРИЛЮДНЕНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ. 258
Кукса В. М., Гаврилець А. О. ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ 260
Сукач О.М. ФІСКАЛЬНА СОЦІОЛОГІЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 262
Горбатюк О.В. ЦИФРОВИЙ HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК ДРАЙВЕР СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 264
Блігадір М.А. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 266
Богданова Є.О. СУЧАСНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЗДАТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ 268
Семенова В.Г., Пєткова К.М. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ 270

Царьов О. С. ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТРЕБИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 272
Шапо В.Ф. ПРОГРАМНІ ТА ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ 274
Кобилінський О.Ю. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ НЕПРОДОВОЛЬЧОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ 276
Дворник І.В. МОДЕЛІ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ В НОВІТНІЙ ПАРАДИГМІ БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ 278
Крук В. М. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У БУДІВНИЦТВІ 280
Борзенкова О.Д. СУЧАСНИЙ СТАН І РИЗИКИ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ 282
Панекін Г.Г. ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРОШОВОГО ПОТОКУ ПІДПРИЄМСТВА 284
Лукінов С.С. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ 285
Вознюк Р.В. ЦІННІСНА АДАПТАЦІЯ ТА HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗ 287
Собченко Р.В. ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ 289
Чернушкіна О.О., Святецька І.Г. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ПАРАДИГМА СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ 291
Буняк Н. М. УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 293
Тарасова К.І. ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 295
Івашко Л. М. УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ 297
Колібабчук О. Б. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ 299
Осипенко С.О. ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 301

СЕКЦІЯ 6. МАТЕМАТИКО-СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ І МОДЕЛІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Качан О.Є. ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ГОЛОВНИХ КОМПОНЕНТ В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ 304

Науменко Т.С. РОЛЬ МОДЕЛЮВАННЯ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗВО 306

Милашко М.О. КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ІТ-СФЕРИ 308

Галашов Д. Ю. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ АДАПТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КРИТЕРІЇВ І ПОКАЗНИКІВ 310

Захарченко О., Міцкевич А. РИЗИКОВА АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 312

СЕКЦІЯ 7. ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ, В ТОМУ ЧИСЛІ, ЗА РАХУНОК ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Косоловський І., Шевчик Б. СЕМІОТИКА АРХЕТИПІВ КОГНІТИВНОГО КАПІТАЛУ НООЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 315

Соловей І.М. ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ 317

Куклінова Т.В. ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ У ФОРМУВАННІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ЗЕЛЕНОЇ ВОДНЕВОЇ ЕНЕРГЕТИКИ 319

Борисяк О.В., Дрожак В.О. ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНІСТЬ І РОЗПОДІЛЕНА ГЕНЕРАЦІЯ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ З ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ 321

СЕКЦІЯ 8. ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Чаус І.В. МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ 324

Лопатинський Ю. М., Парасій Д. С. ПЕРЕХІДНА ІНСТИТУЦІЙНА ПАСТКА В ПІДПРИЄМНИЦТВІ 326

Ельсон Г.О., Колотова Н.Б. ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ СОЦІАЛЬНОГО ЖИТЛА 328

Шарук Т.М. ФАКТОРИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ 330

Герасимова Т.І., Годованюк А.В. ЕКОНОМІЧНЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ НАПРЯМИ ТА 332

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
Фімяр С. В., Богатир С. О. КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ І ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ 334
Перепьолкіна О. О. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ 336
Малікова І.П. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА МЕТОДИКИ РОЗРАХУНКУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ 338
Олюха В.Г. ОБМЕЖЕННЯ СВОБОДИ НАДАННЯ ПОСЛУГ: КРИТЕРІЇ ДОПУСТИМОСТІ 340
Дарушин О. В. ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ 342
Стогній Ю.С. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ВІДНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ 344
Фадєєв В.А. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ 346
СЕКЦІЯ 9. СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ І ESG СТРАТЕГІЯ
Міценко Н.Г. ЕКОНОМІЧНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ДІАГНОСТИКА 349
Дрига О.В. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 351
Кильник В.В. ВЕКТОРНА ОПТИМІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВ У ПРОЦЕСІ ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ 353
Савка Є.В. СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ 355
Бурковська А.І. ТЕОРІЯ КОГНІТИВНОЇ ВІДПОВІДНОСТІ У МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ: ІННОВАЦІЙНИЙ ВИМІР ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ 357
Литвинюк М.В. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ РІВНОВАГОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 359
Тимоць М.В. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ВІЙНИ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА 361
Кадала В.В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТНА КОМПОНЕНТА ESG-СТРАТЕГІЇ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ 363

Гузенко О.П. ОКРЕМІ АСПЕКТИ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ НА ПЛАТФОРМІ ESG- СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ 365
Задоя О.А. ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА 367
Прокопчук О. Т. ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 369
Колєснік Т.В. ПРИНЦИПИ ТА ФУНКЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ESG-СТРАТЕГІЇ 371
Крамський С.О., Вербицький Д.В. ІНДЕКС АВТОНОМНОСТІ КЛАСТЕРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ESG ТРАНСФОРМАЦІЇ 373
Ципляк П.С. СПІВВІДНОШЕННЯ СПРОСТУВАННЯ ФРАУДАТОРНИХ ДІЙ ТА ПРЕЗУМПЦІЇ ПРАВОМІРНОСТІ ПРАВОЧИНУ 375
Базалійська Н.П. ESG-СТРАТЕГІЯ ЯК ДОМІНАНТНИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ 377
Кириченко С.О. BUILDING BUSINESS RESILIENCE IN THE FACE OF CONTEMPORARY CHALLENGES 379
Филик А.І. STRATEGIC GUIDELINES FOR BUSINESS DEVELOPMENT BASED ON ESG PRINCIPLES 381
Адонін А.Ю. STRATEGIC MEASURES TO ENSURE THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN A CLIMATE OF UNCERTAINTY 383
Поліщук І.Р., Приймак Ю.М. ВІДНОВЛЕННЯ ВОДНИХ РЕСУРСІВ ПІСЛЯ ЗАБРУДНЕННЯ В РЕГІОНАХ: СТАТИСТИЧНА ОЦІНКА 385
Соломонко Д.О., Фітьо А.М. ESG-СТРАТЕГІЇ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СТІЙКОСТІ АГЛОМЕРАЦІЙ 387
Ткаченко І.П. ESG-СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ 389
Нижниченко Я.Є. УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В СИСТЕМІ ESG-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 391
Губанов М. С. УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ 393
Задворних С., Єрьомін Д., Снєтков О. ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ESG-МОНІТОРИНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕСУ 395

СЕКЦІЯ 10. ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ЗНАНЬ

Чуй І.Р., Русанова С.М. РОЗВИТОК ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 398

Гребенник Н. Г. УКРАЇНСЬКИЙ АЛЬЯНС ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК МЕРЕЖЕВА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ 400

Стіскун А.В. ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ОРІЄНТИР МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ 402

Логоша Ю.Д. МЕХАНІЗМ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЗНАНЬ У НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ ЧЕРЕЗ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ КАНАЛ 404

Крамський С.О. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ 406

Тимків І.В., Фурсова О.В., Олійник В.В. ВІДКРИТІ ІННОВАЦІЇ ЯК БАЗИС СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ 408

Петрова О.С. ВПЛИВ ЦІННІСНИХ РОЗБІЖНОСТЕЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ НАУКОВИХ ПАРКІВ 410

Maisuradze T. UNPACKING THE DECLINE OF RESEARCH INTEREST 412

СЕКЦІЯ 1. ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кужелєв М. О.
д.е.н., професор
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах цифрової трансформації застосування фінансових технологій і генеративних моделей штучного інтелекту стало однією з ключових умов виживання та розвитку підприємств. Саме тому перехід від індустріальної до дата-центричної моделі ведення бізнесу вимагає принципового оновлення інструментів фінансового менеджменту. Якщо в традиційному розумінні фінансовий менеджмент акцентував увагу на ретроспективному обліку, бюджетуванні та формуванні звітності [1], то в сучасних умовах його головне завдання – постійна 24/7 підтримка ефективних управлінських рішень. Конкурентоспроможність підприємства сьогодні в першу чергу залежить від швидкості збору, систематизації, інтерпретації та аналізу потоків інформації для моментального реагування на зміни факторів зовнішнього середовища, а доступ до капіталу вже відійшов на другий план. Ці тенденції підтверджують і дослідження міжнародних інституцій. Так, у дослідженнях Організації економічного співробітництва та розвитку зазначається, що цифровізація фінансових процесів позитивно корелює зі зростанням продуктивності підприємств та пом'якшенням їхніх кредитних обмежень, створюючи нові джерела створення вартості [2].

Цифрова трансформація фінансового менеджменту передбачає комплекс заходів щодо впровадження генеративних моделей штучного інтелекту, хмарних обчислень, великих даних, побудови сценаріїв розвитку подій на ринках та автоматизації «рутинних» процесів прийняття рішень. Однак зведення цього процесу виключно до інформаційно-технологічних аспектів є помилковим. Методологічно важливо розглядати фінансовий менеджмент як підсистему корпоративного управління та контролю. Цифровізація, як явище, не просто спрощує процедури прийняття фінансових рішень – вона трансформує модель корпоративного контролю, роблячи її безперервною, прозорою та стійкою до маніпуляцій, а також знижуючи рівень інформаційної асиметрії між менеджментом, власниками та кредиторами [3].

Тобто створюється певний синергетичний ефект, що й забезпечує зростання конкурентних переваг підприємства на ринку. Цей ефект реалізується через три ключові канали:

1. Операційна ефективність і оптимізація витрат – автоматизація певних простих, але чисельних операцій (первинних документів бухгалтерського обліку, банківських рахунків, поточної звітності, розрахунків поточної ліквідності тощо) дозволяє істотно зменшити витрати та уникнути впливу

«людського» фактору. Як наслідок, менеджмент може зосередитися на вирішенні стратегічних завдань (оцінці інвестиційних проєктів, моделюванні сценаріїв розвитку ринків, пошуку резервів тощо).

2. Швидкість і якість ухвалення фінансових рішень – в умовах високої волатильності зовнішнього середовища реагувати на зміни треба швидко, а для цього потрібна оперативна, якісно оброблена інформація. Генеративні моделі дозволяють інтегрувати фрагментарні дані фінансової та нефінансової звітності в єдину інформаційну панель. Це дозволяє мінімізувати касові розриви, управляти маржинальністю та гнучко коригувати бюджети й плани.

3. Доступ до ринку капіталів та інтеграція фінансових інновацій – цифровізація на підприємстві створює базу для ефективної взаємодії з учасниками фінансових ринків, зокрема з банківськими установами та іншими суб'єктами ринку фінансових послуг. Фінансові технології дозволяють автоматизувати ключові процеси на ринку капіталу, знизити витрати та забезпечити прозорість фінансових операцій для держави й стейкхолдерів.

Отже, цифрова трансформація фінансового менеджменту в сучасних умовах є ефективним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє знизити операційні витрати, модернізувати систему корпоративного контролю та на тактичному рівні прискорити ухвалення управлінських рішень на основі достовірної інформації. Зважаючи на це, можна стверджувати, що для досягнення стійкого конкурентного ефекту підприємство має системно запроваджувати новітні генеративні моделі штучного інтелекту в систему корпоративного управління. Це означає не просто постійну закупівлю сучасного «заліза» та програмних продуктів, а глибоку інтеграцію цифрових інструментів в організаційну культуру та формування нових компетентностей у співробітників.

Список використаних джерел:

1. Кужелєв М. О. Корпоративний контроль: методологія дослідження, фінансовий аспект та моделі формування. *Фінанси, облік, банки*. 2012. Вип. 1(18). С. 24–34.
2. Digitalisation of financial services, access to finance and aggregate economic performance. *OECD Economics Department Working Papers*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-of-financial-services-access-to-finance-and-aggregate-economic-performance_10c7e583-en.html
3. Нечипоренко А. В., Кужелєв М. О. Вплив FinTech на діяльність страхових компаній на фінансовому ринку України. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. №1(15). С. 430–438. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0138

Слєпцова Л. П.
науковий співробітник
Інститут садівництва НААН України
(Україна)

ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ САДІВНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Успішна діяльність садівницьких підприємств у довгостроковій перспективі залежить від ступеня обґрунтування конкурентних стратегій, формування яких має відбуватися відповідно до рівня їх розвитку, ресурсного забезпечення, потенціалу конкурентоспроможності й стану зовнішнього середовища, а також ризиків, що виникають у зв'язку з особливостями функціонування. Впровадження конкурентних стратегій забезпечує формування стійких конкурентних переваг в умовах ринку та дозволяє ефективно реалізувати власний конкурентний потенціал [1].

Оптимальними напрямками підвищення конкурентоспроможності садівництва України мають стати:

1) збільшення капіталовкладень, спрямованих на оновлення й модернізацію основних виробничих фондів, поліпшення технічного оснащення галузі;

2) підвищення ефективності використання ресурсів;

3) забезпечення фінансової стабілізації шляхом збереження паритетності обміну між садівництвом та іншими сферами і галузями економіки;

4) посилення ділової активності через залучення нових інноваційних технологій виробництва садівницької продукції;

5) удосконалення логістики просування української плодово-ягідної продукції на світові ринки з метою уникнення втрат за ціною та якістю;

6) розвиток транспортної інфраструктури як у сільській місцевості, так і тих її складових, що безпосередньо забезпечують зовнішньоторговельний оборот;

7) підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності шляхом: пропагування плодово-ягідної продукції українського виробництва на світових ринках, захисту інтересів вітчизняних товаровиробників;

8) державна підтримка велико-товарного експорто-орієнтованого виробництва, а також об'єднань дрібних виробників при просуванні плодово-ягідної продукції на зовнішній ринок;

9) створення сприятливих інституційних умов для просування українських виробників плодово-ягідної продукції на світові ринки тощо.

Підвищення якості плодово-ягідної продукції досягається шляхом впровадження інтенсивних технологій; крапельного зрошення, використання безвірусного садивного матеріалу, збалансованого живлення, інтегрованого

захисту від хвороб та застосування сучасних комплексів для після врожайного сортування, охолодження і зберігання врожаю. Ось ключові напрямки для покращення якості плодів і ягід:

– матеріал та закладання садів: використання сертифікованих, стійких до хвороб та адаптованих до кліматичних змін сортів.

– Збалансоване живлення: застосування мікродобрив згідно з результатами аналізу ґрунту. Використання біопрепаратів для кращого засвоєння елементів живлення рослинами.

– Регулювання водопостачання: облаштування систем крапельного поливу з фертигацією, що дозволяє точно дозувати воду та поживні речовини.

– Контроль шкідників та хвороб. Інтегрований захист, який мінімізує використання хімічних засобів та фокусується на профілактиці. Це знижує кількість залишків пестицидів у продукції.

– Управління врожайністю (нормування). Проріджування зав'язі (вручну або хімічним шляхом) для отримання плодів більшого калібру та вищої товарної якості.

– Після врожайна доробка: важливим етапом є швидке охолодження плодів одразу після збору, сортування та пакування на сучасних лініях. Зберігання у камерах з регульованим газовим середовищем (РГС) дозволяє зберегти смакові якості до весни.

– Захист врожаю від весняних заморозків: проблема весняних заморозків стає дедалі актуальнішою для ягідних та плодових господарств України. Один із практичних і доступних методів захисту рослин – використання генераторів гарячого туману. Туман – це один із найдешевших і водночас ефективних способів захисту від весняних заморозків.

– Терміни збирання врожаю. Через відсутність працівників виробники часто не встигають зібрати плодово-ягідну продукцію в терміни, передбачені властивостями сорту. Це критично впливає на якість.

– Якість перевезення: необхідно (помістити в кожну машину) використовувати термологгери з GPS-датчиками, які в режимі онлайн показують реальну температуру машини.

– Порушення температурного ланцюга: чим швидше ягода потрапить до холодильника і охолодиться до 2°C , то якіснішою вона буде і краще зберігатиметься [1].

Список використаних джерел:

1. Кирилов Ю.Є., Желуденко К.В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 23-32. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202111023.

Шульга О. А.
д.е.н., професор
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
(Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕДУР КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Трансформація сучасних підприємств відбувається під впливом активного поширення цифрових технологій, що висуває нові вимоги до швидкості, точності та ефективності внутрішньовиробничих систем. Традиційні підходи до управління якістю, засновані на ручному суцільному або вибірковому контролі, поступово втрачають ефективність через вплив людського фактора та часові затримки між виявленням відхилень і прийняттям коригувальних рішень. У цих умовах адаптація систем управління якістю потребує переходу від пасивного фіксування браку до автоматизованого виявлення та попередження технологічних порушень у режимі реального часу. Збереження конкурентоспроможності промислових підприємств залежить від їхньої здатності забезпечувати стабільну якість продукції за одночасної мінімізації виробничих витрат. Особливого значення це набуває в умовах розвитку електронної комерції та глобалізації ринків, які висувають підвищені вимоги до стандартизації, якості та простежуваності товарів. Впровадження концепції Індустрії 4.0 сприяло формуванню нової парадигми управління якістю – Якість 4.0. Її основна ідея полягає у переході від виявлення вже створеного браку до його прогнозування та превентивного запобігання.

Основою такого підходу є суцільний моніторинг виробничих процесів у режимі реального часу із використанням сенсорів Інтернету речей, систем комп'ютерного зору та автоматизованих вимірювальних пристроїв. Одним із провідних інструментів цифрового контролю є системи комп'ютерного зору у поєднанні зі штучним інтелектом і машинним навчанням. Використання оптико-електронних сенсорів та нейромережевих моделей дозволяє автоматично виявляти геометричні, поверхневі та структурні дефекти безпосередньо на виробничих лініях. Це зменшує вплив суб'єктивного фактора та підвищує точність і швидкість контролю некондиційної продукції [1].

Важливим елементом цифрової системи контролю є Інтернет речей. Мережі датчиків забезпечують безперервне вимірювання параметрів технологічного процесу, зокрема температури, тиску та рівня вібрації. Аналіз отриманих даних дозволяє виявляти відхилення від технологічних норм до моменту появи дефектів. Застосування методів предиктивної аналітики та обробки великих масивів даних дає можливість прогнозувати технічні збої, оцінювати ймовірність виникнення браку та своєчасно коригувати виробничі процеси.

Ефективність цифрового контролю значною мірою залежить від його інтеграції з корпоративними системами управління, зокрема MES, ERP та QMS. Їх поєднання створює єдине інформаційне середовище, яке забезпечує автоматичну реєстрацію показників якості, простежуваність виробництва та формування аналітичної звітності. Інтеграція цифрових технологій також дозволяє оперативно коригувати виробничі завдання та підвищувати адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Економічний ефект цифровізації контролю якості проявляється у скороченні витрат, пов'язаних із виробничим браком, повторною обробкою продукції та технологічними відходами. Раннє виявлення відхилень знижує ризик потрапляння некондиційної продукції до споживача та мінімізує фінансові втрати від рекламацій. Автоматизація контрольних процедур і цифрове протоколювання результатів також скорочують тривалість виробничо-логістичного циклу та прискорюють вихід продукції на ринок.

Важливим результатом цифровізації є підвищення довіри споживачів і партнерів до продукції. Наскрізна цифрова простежуваність та автоматизований моніторинг полегшують підтвердження відповідності міжнародним стандартам і технічним регламентам, що сприяє виходу підприємств на зовнішні ринки та зміцненню їхніх позицій у глобальних ланцюгах доданої вартості [1].

Водночас цифровізація процедур контролю якості пов'язана з низкою проблем. Основними фінансово-економічними бар'єрами є значні початкові інвестиції у модернізацію обладнання, закупівлю сенсорів, систем комп'ютерного зору та спеціалізованого програмного забезпечення. Важливим обмеженням також є дефіцит фахівців, які поєднують компетенції у сфері управління якістю, інженерії, аналізу даних і програмування. Додатковим викликом стає зростання ризиків кібербезпеки, оскільки інтеграція виробничого обладнання та цифрових систем створює нові можливості для несанкціонованого доступу й витоку технологічної інформації.

Таким чином, цифровізація процедур контролю якості є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Використання систем комп'ютерного зору, Інтернету речей, штучного інтелекту та предиктивної аналітики забезпечує перехід від пасивного виявлення браку до його прогнозування та превентивного запобігання. Інтеграція цифрових технологій із корпоративними системами управління сприяє скороченню витрат, зменшенню обсягів відходів, підвищенню якості продукції та прискоренню її виходу на ринок. Подальший розвиток цифрового управління якістю потребує комплексного поєднання технічної модернізації, підготовки персоналу та забезпечення надійного захисту цифрової інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Роль цифрової трансформації та управління якістю в оптимізації бізнесу. Online Tutorials Library. URL: https://www.tutorialspoint.com/role-of-digital-transformation-and-quality-management-in-optimizing-business (дата звернення: 18.07.2026)

Швець Р. В.
здобувач ступеня доктора філософії за спеціальності 051 Економіка
Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)

МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У БЕЗПЕКОВОМУ ВИМІРІ

У нестабільному середовищі підприємство конкурує не лише ціною чи якістю продукції. Не менш важливо, чи здатне воно виконувати зобов'язання під час перебоїв у постачанні, втрати окремих ринків, дефіциту персоналу або кібератак. Досвід українського бізнесу в умовах війни особливо виразно показав: конкурентна перевага, не підкріплена запасом стійкості, може бути втрачена за короткий час. Саме тому безпекову складову варто розглядати як частину розвитку конкурентоспроможності, а не як відокремлену захисну функцію [1]. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні механізму, який поєднує розвиток ринкових переваг із підтриманням безперервності роботи підприємства. Йдеться про систему управлінських рішень, за допомогою яких керівництво виявляє вразливі місця, визначає прийнятний рівень ризику та спрямовує ресурси на найважливіші напрями. У дослідженні використано системний і ресурсний підходи, а також положення ризик-орієнтованого управління.

Безпекову конкурентоспроможність можна визначити як здатність підприємства зберігати та відтворювати свої переваги, не допускаючи критичного порушення основних процесів. Таке трактування зміщує увагу з разової оцінки позиції на ринку до здатності утримувати її в часі. Відповідно, разом із часткою ринку, прибутковістю та продуктивністю потрібно враховувати ліквідний резерв, залежність від окремих постачальників, захищеність інформації, збереження ключових працівників і тривалість відновлення після збоїв. Основу механізму становлять п'ять взаємопов'язаних складових. Спочатку визначаються конкурентні цілі та межі допустимого ризику. Далі проводиться діагностика: оцінюються ринкова позиція підприємства, стан ресурсів і найбільш небезпечні залежності. Організаційна складова встановлює, хто приймає рішення та відповідає за їх виконання. Інструментальна охоплює конкретні заходи – від пошуку резервних постачальників до захисту даних і підготовки плану безперервності. Завершує цикл контроль результатів із подальшим коригуванням рішень [1].

Набір інструментів не може бути однаковим для всіх підприємств. Наприклад, створення значних запасів знижує ризик зупинення виробництва, проте вилучає кошти з обороту; диверсифікація постачальників підвищує надійність, але може збільшити закупівельні витрати. Тому безпекові заходи мають оцінюватися разом із їх впливом на собівартість, якість і швидкість обслуговування клієнтів. Раціональним є не повне усунення ризику, а досягнення такого його рівня, за якого підприємство не втрачає здатності розвиватися. Практичну діагностику пропонується проводити за матрицею «конкурентна позиція – рівень безпеки». Вона дає змогу розрізнити чотири ситуації. Стійке

лідерство означає сильну позицію за достатнього захисту ключових процесів. Вразливе лідерство вказує на добрі ринкові результати, які можуть швидко погіршитися через критичні залежності. Захищене відставання характерне для підприємства зі стабільною ресурсною базою, але слабкою ринковою динамікою. Поєднання низької конкурентоспроможності та небезпечного рівня вразливості свідчить про кризовий стан [1].

Розміщення підприємства у певному секторі матриці безпосередньо впливає на управлінські пріоритети. За вразливого лідерства першочерговими є резервування ресурсів і захист критичних процесів. У разі захищеного відставання увагу слід зосередити на оновленні продукту, технологій та каналів збуту. Для кризового стану потрібна інша послідовність дій: спочатку відновлення платоспроможності й керованості, а вже після цього – активізація конкурентного розвитку. Такий підхід допомагає уникнути універсальних рекомендацій, відірваних від реального стану підприємства. Окремого значення набуває раннє виявлення небезпечних змін. До сигналів можуть належати зростання частки одного постачальника, скорочення ліквідного резерву, затримки оплати з боку основних покупців, плинність працівників критичних професій, часті кіберінциденти або зриви строків замовлень. Самого переліку показників недостатньо. Для кожного з них потрібно визначити порогове значення, джерело даних, періодичність контролю та посадову особу, яка має реагувати на відхилення.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні ролі економічної безпеки у формуванні конкурентоспроможності. Вона розглядається не лише як захист від втрат, а як умова збереження й відтворення конкурентних переваг. Розвинуто структуру відповідного механізму та запропоновано пов’язувати вибір управлінських дій із положенням підприємства в матриці конкурентної позиції та безпеки. Це дозволяє врахувати різні поєднання ринкових можливостей і внутрішніх вразливостей. Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю використати механізм у стратегічному плануванні та щоденному управлінні ризиками. Матриця допомагає встановити черговість рішень, а система ранніх сигналів – помітити проблему до того, як вона призведе до зупинення роботи або втрати клієнтів. Керівництво може оцінювати безпекові заходи не ізольовано, а через їх вплив на витрати, ринкову позицію і швидкість відновлення підприємства. Отже, розвиток конкурентоспроможності у безпековому вимірі передбачає постійний пошук балансу між ринковою активністю та захищеністю. Запропонований механізм упорядковує цей процес, але його конкретне наповнення має враховувати галузь, масштаб підприємства і характер загроз. Подальша апробація потребує визначення порогових значень індикаторів на даних підприємств різних видів економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Гудзь Т.П., Швець Р.В. Ефективна стратегія управління цінними паперами як складова конкурентоспроможності інвестора. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2025. №4. С. 958-972.

Соловей І.С.
к.е.н.
Відокремлений підрозділ національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут» (Україна)

ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Туризм належить до найбільш динамічних секторів економіки, ефективність розвитку якого значною мірою визначається рівнем якості туристичних послуг та їх відповідністю потребам споживачів. Зростання вимог туристів до якості та комфорту подорожей зумовлює необхідність постійного розвитку туристичної інфраструктури. Відповідно до зростання попиту на туристичні послуги необхідно розвивати готельну базу, транспортні мережі, культурні та розважальні об'єкти, що дозволяє забезпечити комфортне перебування для відвідувачів та підвищити привабливість країни для туристів [1, с. 19]. У цих умовах підвищення якості туристичних послуг безпосередньо пов'язане з конкурентоспроможністю підприємства. Якість охоплює рівень обслуговування, професійність персоналу, комфорт, достовірність інформації та швидкість реагування на потреби туристів. Особливістю туристичної послуги є те, що її неможливо накопичити чи оцінити до моменту споживання. Саме тому перше враження туриста, професійність менеджера та організація всієї подорожі мають вирішальне значення для формування позитивної оцінки діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства полягає у здатності пропонувати привабливіший туристичний продукт порівняно з конкурентами. Основними чинниками є ціна, якість обслуговування, різноманітність маршрутів, репутація, сучасні технології, маркетинг та ефективність управління. Підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу дає змогу країні стати більш привабливим туристичним напрямком, залучити більше туристів, що обумовлює зростання доходів та стимулювання економічного розвитку, створити більше робочих місць і покращити імідж країни, зміцнити свою позицію на світовій арені [2, с. 266].

Однією з головних проблем сучасних туристичних підприємств є висока конкуренція. Завдяки розвитку цифрових технологій туристи можуть швидко порівнювати пропозиції різних компаній, ознайомлюватися з відгуками інших клієнтів і обирати найвигідніші варіанти. Це змушує туристичні підприємства постійно вдосконалювати рівень сервісу, розширювати перелік послуг та впроваджувати нові туристичні продукти.

Підвищенню конкурентоспроможності сприяє професійна підготовка працівників. Менеджери повинні знати туристичні напрямки, сучасні вимоги ринку, іноземні мови та вміти спілкуватися з клієнтами. Навчання персоналу допомагає покращити консультації та швидше вирішувати проблемні ситуації.

Важливим чинником є також використання інформаційних технологій. Сучасний сайт, соціальні мережі, онлайн-бронювання, швидкий зворотний зв'язок та CRM-системи підвищують ефективність роботи підприємства і якість обслуговування.

Окремою проблемоюдля українських туристичних підприємств стали наслідки повномасштабної війни. Війна зумовила зміни в культурних стереотипах та уявленнях про Україну, щопровокує сприйняття її як безпечного туристичного напрямку [3]. Значноскоротилися обсяги міжнародного туризму, змінилися туристичні потоки, а багатопідприємств були змушені адаптувати свою діяльність до нових умов. Водночасактивніше розвивається внутрішній туризм, зростає інтерес до екологічнихмаршрутів, культурно-пізнавальних подорожей та активного відпочинку.

Для підвищення конкуренто спроможності підприємствам необхідно вивчати потреби споживачів, створювати нові туристичні продукти та вдосконалювати якість обслуговування. Важливою є також співпраця з готелями, перевізниками, закладами харчування татуристичними об'єктами, що сприяє формуванню якісного комплексного туристичного продукту. Значну роль відіграють інвестиції у відновлення туристичної інфраструктури, розширення партнерських зв'язків, запровадження програм соціальної відповідальності та екологічно сталого розвитку [4].

Важливу роль відіграє маркетингова діяльність. Реклама, цифровий маркетинг, програми лояльності та персоналізовані пропозиції сприяють залученню клієнтів і зміцненню позицій підприємства.

Отже, якість туристичних послуг є основою конкурентоспроможності підприємства. Професійний персонал, сучасні технології, удосконалення туристичного продукту та орієнтація на потреби клієнтів допомагають забезпечувати конкурентні переваги й успішно працювати в умовах змін ринку.

Список використаних джерел:

1. Миронов Ю.Б. Регулювання та прогнозування туристичного попиту в контексті сталого розвитку туризму. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2024. № 10. С. 17–23. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-10-3

2. Бірюкова Ю.А., Кривень О.В., Синюра-Ростун Н.Р. Підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу України. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 265-268. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-48

3. Дичковський С.І. Нові тенденції культурного туризму в парадигмі дігітал-ейч: від індустрії вражень до культурного брендування. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв.* 2019. №4. С. 24–31

4. Олійник І.В. Стратегічний розвиток і конкурентоспроможність туристичного бізнесу в умовах військового стану: ризики, пріоритети та інноваційні підходи. *Агросвіт*. 2025. №4. С. 98-107. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.98 с. 99

Семенова К. Д.
к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет (Україна)

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах господарювання визначається не лише якістю продукції, рівнем цін чи технологічними перевагами, а передусім здатністю ефективно використовувати фінансові ресурси, підтримувати стійкий фінансовий стан та забезпечувати достатній рівень прибутковості. Це зумовлює необхідність застосування інструментів, які дають змогу своєчасно оцінювати фінансові результати підприємства, виявляти внутрішні резерви та обґрунтовувати управлінські рішення, спрямовані на зміцнення його конкурентних позицій.

Наукова дискусія щодо ролі фінансового аналізу в управлінні підприємством має тривалу історію. Зокрема, у роботі [1] обґрунтовується роль фінансового аналізу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, наголошуючи на його значенні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас у сучасних дослідженнях конкурентоспроможність дедалі частіше оцінюється як багатовимірна характеристика, що охоплює не лише поточні фінансові результати, а й продуктивність, стабільність, потенціал розвитку та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На нашу думку, зазначені підходи потребують подальшого розвитку шляхом інтеграції фінансового аналізу безпосередньо в систему управління конкурентоспроможністю. Саме фінансові показники дають змогу визначити, наскільки ефективно підприємство трансформує наявні ресурси у прибуток, грошові потоки та ринкові результати. Підприємство може демонструвати значний поточний прибуток, але водночас мати надмірне боргове навантаження, низьку ліквідність або недостатню інвестиційну активність. Отже, оцінювання конкурентоспроможності потребує комплексного фінансово-аналітичного підходу.

Фінансовий аналіз у цьому контексті доцільно розглядати не лише як інструмент оцінювання вже отриманих результатів, а й як механізм виявлення можливостей для майбутнього підвищення конкурентоспроможності. Його використання дозволяє встановити причини зміни прибутку, визначити ефективність використання активів і капіталу, оцінити структуру витрат, виявити резерви зниження собівартості та обґрунтувати напрями інвестування.

Для системної оцінки впливу фінансового стану на конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати чотири основні групи показників: показники фінансової стійкості, показники прибутковості, показники ділової активності та ефективності використання ресурсів: показники конкурентоспроможності. Для оцінки безпосередньо конкурентоспроможності

важливо розраховувати темпи зростання виручки та прибутку, частка ринку, відносний рівень цін, продуктивність праці, здатність підприємства генерувати позитивний операційний грошовий потік та потенціал фінансування інвестиційного розвитку.

Такий системний підхід дозволяє перейти від ізольованого аналізу фінансових коефіцієнтів до комплексної оцінки їхнього взаємозв'язку з конкурентними позиціями підприємства. Наприклад, зростання рентабельності власного капіталу може бути результатом як підвищення операційної ефективності, так і збільшення частки позикового капіталу. У другому випадку формальне покращення ROE супроводжується зростанням фінансових ризиків, що в довгостроковому періоді може послабити конкурентоспроможність підприємства. Це дозволяє змістити акцент від констатації фінансового стану до оцінювання його впливу на конкурентоспроможність підприємства. Такий підхід передбачає аналіз не лише рівня окремих фінансових показників, а й напрямів їх зміни, взаємозв'язку та здатності підприємства трансформувати фінансові ресурси у стійкі конкурентні переваги.

Особливого значення набуває аналіз грошових потоків. Саме здатність підприємства генерувати стабільний операційний грошовий потік створює фінансову основу для інвестування, модернізації виробництва, впровадження інновацій та розширення ринкової присутності. Підприємство, яке демонструє високий бухгалтерський прибуток, але має недостатній рівень грошових надходжень, може бути обмеженим у можливостях фінансування власного розвитку. Тому оцінювання конкурентоспроможності лише за показниками прибутку та рентабельності є недостатнім.

Фінансовий аналіз також має забезпечувати оцінювання ризиків, пов'язаних із прийняттям управлінських рішень. Аналіз точки беззбитковості, операційного та фінансового левериджу, чутливості прибутку до зміни цін і витрат дозволяє визначити, наскільки стійким є фінансовий результат підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, фінансовий аналіз доцільно розглядати як інтегруючий механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, який поєднує оцінювання фінансового стану, ефективності використання ресурсів, інвестиційної активності, ризиків та перспектив розвитку. Його завдання полягає не лише у визначенні фактичного рівня прибутковості та фінансової стійкості, а й у встановленні причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими рішеннями та конкурентними результатами підприємства.

Список використаних джерел:

1. Іванченкова Л. В., Ткачук Г. О., Скляр Л. Б., Іванченков В. С. Фінансова аналітика та її роль в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 55–60.

2. Кощій О. Виробництво якісної продукції як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. Том 4, № 32. С. 86–93.

Степасюк Л. М.
к.е.н., доцент
Старомінський В. Б.
здобувач ступеня доктора філософії з економіки
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Молочна галузь є невід'ємною частиною аграрного сектору України, оскільки має вагоме значення для забезпечення продовольчої безпеки держави та підтримки її економічного розвитку. Стабільний попит на молочну продукцію виступає передумовою для її подальшого розвитку, здійснення інвестиційних вкладень та технологічного оновлення підприємств. Водночас галузь продовжує функціонувати в умовах численних викликів, які негативно впливають на її стійкість і темпи розвитку. Серед основних проблем можна виокремити:

– воєнні дії та руйнування інфраструктури (пошкодження ферм, переробних підприємств, складів, транспортних об'єктів);

– збільшення собівартості виробництва (подорожчання кормів, енергоносіїв, пального, ветеринарних препаратів та обладнання);

– значне зменшення поголів'я худоби, що прямим чином впливає на обсяги виробництва молока;

– зниження купівельної спроможності населення;

– недостатня відповідність сировини сучасним вимогам щодо якості продукції;

– дефіцит кваліфікованих кадрів унаслідок мобілізації та міграції працівників;

– логістичні труднощі (перебої з транспортуванням сировини, збільшенням витрат і порушення ланцюгів постачання);

– конкуренція як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках;

– нестабільність експорту (зміна напрямів поставок молочної продукції та залежність від доступності міжнародних торговельних маршрутів);

– необхідність технологічної модернізації (потреба в інвестиціях у сучасне обладнання, автоматизацію та енергоефективні технології);

– коливання цін на молочну сировину та готову продукцію, що ускладнює фінансове планування підприємств;

– адаптація до європейських вимог (відповідність продукції стандартам ЄС щодо якості, безпечності та простежуваності продукції);

– вплив економічних і політичних чинників, які визначають зміни та тенденції на ринку молока і молочних продуктів.

За таких обставин особливої важливості набуває розроблення та впровадження заходів щодо стабілізації молочної галузі, забезпечення населення доступними та якісними молочними продуктами а також підтримки її

подальшого розвитку. Для підтвердження зазначених положень розглянемо сучасні показники виробництва молока в Україні.

За даними Державної служби статистики у 2025 році загальний обсяг виробництва молока в Україні становив близько 6,9 млн тонн, з яких близько 3,2 млн тонн вироблялося в сільськогосподарських підприємствах, а 3,7 млн тонн – в господарствах населення [1].

Важливим чинником, що стримує розвиток молочної галузі України залишається недостатній обсяг якісної молочної сировини, особливо це стосується молока, виробленого в господарствах населення, частка якого у промисловій переробці поступово зменшується. Так, у 2025 році питома вага господарств населення у загальних обсягах постачання молочної сировини на промислову переробку не перевищувала 8%, що пов'язано, зокрема, з підвищенням вимог до якості та безпечності молока і молочної продукції в умовах наближення українського законодавства до норм Європейського Союзу.

Водночас спостерігається поступова концентрація виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах, які інвестують у модернізацію виробничих потужностей, розширення поголів'я та впровадження сучасних технологій. Як зазначалося раніше, у 2025 році підприємства виробили близько 3,18 млн тонн молока, що на 7 % більше порівняно з попереднім роком. Підвищенню ефективності сприяє також зростання продуктивності корів: середній надій на одну корову в сільськогосподарських підприємствах на початку 2025 року становив 8167 кг на рік, що на 20 % більше, ніж у довоєнному 2021 році .

Попри позитивну динаміку промислового виробництва, загальний обсяг виробництва молока в Україні у 2025 році скоротився до 6,86 млн тонн, або на 5 % порівняно з 2024 роком. Основною причиною залишається скорочення поголів'я великої рогатої худоби, насамперед у господарствах населення. Станом на 1 січня 2026 року чисельність корів в Україні становила 1,02 млн голів, що на 13 % менше, ніж роком раніше. Водночас в сільськогосподарських підприємствах кількість корів дещо зросла [1].

Таким чином, сучасний розвиток молочної галузі характеризується поступовим переходом від дрібнотоварного до більш концентрованого промислового виробництва, підвищенням вимог до якості молочної сировини та активізацією процесів технологічної модернізації. Водночас скорочення загального виробництва молока, зменшення поголів'я великої рогатої худоби та наслідки воєнних дій формують потребу в подальшій державній підтримці та стимулюванні інвестицій у молочне скотарство.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко В., Лі Ц. Проблеми розвитку молочної галузі в економічному розвитку країни. *Herald of Khmelnytskyi National University.* 2025. *Economic Sciences*. № 338 (1). С.523-529. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-77

Булава Д. А.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)
Кукса В. М.
к.е.н., доцент
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасні умови функціонування системи охорони здоров'я України зумовлюють необхідність постійного підвищення якості медичних послуг та ефективності управління закладами охорони здоров'я. Особливого значення набуває застосування сучасних підходів до управління якістю, серед яких важливе місце посідає концепція загального менеджменту якості (Total Quality Management, TQM).

Проблематика управління якістю медичних послуг та вдосконалення систем менеджменту якості досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у формування теоретичних засад управління якістю зробили В. Е. Демінг, Дж. М. Джуран, А. Донабедіан. Серед українських науковців питання управління якістю медичних послуг досліджували М. М. Шкільняк [2], Н. М. Кривокульська [3], В. Л. Смірнова та ін.

У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється поєднанню внутрішньої системи управління якістю із зовнішньою оцінкою діяльності медичних організацій. Серед поширених підходів використовуються системи ISO 9001 [1. с. 97], моделі European Foundation for Quality Management (EFQM), Total Quality Management (TQM) [2, с. 200], а також акредитаційні механізми. Їх спільною особливістю є визначення проблем і цілей, планування заходів, їх реалізація, моніторинг результатів та подальше вдосконалення.

Особливої уваги заслуговує досвід європейських країн щодо формування культури безпеки пацієнтів. У межах сучасних систем управління якістю працівники залучаються до виявлення ризиків, аналізу помилок та несприятливих подій, а отримані результати використовуються не лише для контролю, а й для навчання та запобігання повторенню проблем.

Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) свідчать про те, що міжнародне порівняння показників культури безпеки пацієнтів може бути ефективним інструментом визначення проблемних сфер та прискорення необхідних удосконалень [4].

Характерною тенденцією зарубіжного досвіду є також посилення пацієнтоорієнтованості систем управління якістю. У 2025 році ВООЗ запропонувала спеціальний інструментарій для оцінювання досвіду пацієнтів у первинній медичній допомозі, який охоплює доступність, безперервність,

координацію допомоги, пацієнтоорієнтованість, професійну компетентність та загальне сприйняття отриманої допомоги.

Зарубіжний досвід підтверджує доцільність переходу від фрагментарного контролю окремих показників до комплексної системи управління якістю.

До основних принципів системи управління якістю, сформованих на основі зарубіжного досвіду, належать орієнтація на пацієнта, лідерство керівництва, залучення персоналу, процесний підхід, постійне вдосконалення, прийняття рішень на основі доказів та управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами.

Важливим напрямом є залучення персоналу до управління якістю, що передбачає постійний професійний розвиток, проведення тренінгів та ознайомлення працівників із сучасними методами діагностики і лікування. Для вдосконалення системи якості доцільно формувати політику та цілі у сфері якості, забезпечувати постійний моніторинг основних показників діяльності, зокрема задоволеності пацієнтів, кількості скарг, тривалості лікування та дотримання клінічних протоколів.

Важливе значення має пацієнтоорієнтований підхід, що передбачає регулярне анкетування, збір відгуків та оперативне реагування на звернення. Автоматизація медичних і управлінських процесів сприяє скороченню часу обробки інформації та зменшення кількості помилок. Ефективність запропонованих заходів доцільно оцінювати за показниками якості медичних послуг, задоволеності пацієнтів, безпеки, професійного розвитку персоналу та ефективності використання ресурсів.

Отже, удосконалення системи загального менеджменту якості на засадах TQM сприяє підвищенню ефективності закладу охорони здоров’я, орієнтації на потреби пацієнтів, залученню персоналу та стандартизації медичних процесів. Її впровадження є економічно й соціально доцільним, оскільки сприяє підвищенню якості медичної допомоги, задоволеності пацієнтів, професійної компетентності персоналу та ефективності використання ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Гуржий П. О. Управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров’я. *Підприємництво та інновації.* 2024. № 33. DOI: 10.32782/2415-3583/33.16.

2. Шкільняк М. М., Артимович А. І. Моделі управління якістю медичних послуг: світовий досвід та уроки для України. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров’я України.* 2025. № 3. DOI: 10.11603/1681-2786.2025.3.15672.

3. Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров’я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров’я України.* 2020. № 2. С. 22–30. DOI: 10.11603/1681-2786.2020.2.11406.

Курченко Л. В.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)
Кукса В. М.
к.е.н., доцент
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВЯ

Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах постійних змін, що зумовлені реформуванням галузі, впровадженням нових управлінських підходів, цифровізацією медичних послуг, зростанням вимог пацієнтів до якості обслуговування та необхідністю раціонального використання фінансових і кадрових ресурсів. Одним із найважливіших напрямів управління персоналом є формування дієвої системи мотивації.

Проблематика мотивації персоналу знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні та прикладні аспекти мотивації персоналу, її роль у підвищенні трудової активності та її ефективності досліджували Козлова І. М., Ковнір Н. А. [1], В.М. Кукса [2], О. В. Сардак та ін.

Мотивація працівників являє собою сукупність економічних, організаційних, соціальних та психологічних заходів, спрямованих на формування зацікавленості персоналу в якісному виконанні професійних обов'язків. Для медичного закладу мотивація пов'язана не лише з економічною ефективністю установи, а й із якістю та безпекою медичної допомоги.

У країнах Європи, США та Канаді значна увага приділяється не лише рівню оплати праці медичних працівників, а й створенню сприятливих умов праці, можливостям професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі персоналу в управлінні та забезпеченню балансу між професійним і особистим життям **[3]**. Поширеним є використання систем преміювання, задоволеністю пацієнтів та індивідуальними й командними результатами роботи. Водночас важливими нематеріальними чинниками виступають професійне визнання, корпоративна культура, навчання та психологічна підтримка. Особливої актуальності набувають програми запобігання професійному виснаженню.

Для вітчизняних медичних закладів мотиваційна система повинна бути диференційованою, оскільки потреби різних категорій працівників можуть суттєво відрізнятися. Одним із перспективних напрямів удосконалення мотивації є впровадження системи стимулювання, орієнтованої на результати. При цьому оцінювання роботи працівників має здійснюватися за прозорими та зрозумілими критеріями. Для медичного персоналу такими критеріями можуть бути якість виконання професійних обов'язків, дотримання стандартів медичної допомоги, рівень задоволеності пацієнтів, участь у професійному навчанні, відсутність скарг, дотримання трудової дисципліни [1, с.101].

Особливу увагу доцільно приділяти професійному розвитку персоналу. Закладам охорони здоров'я доцільно формувати індивідуальні та колективні програми розвитку.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення умов праці та психологічного середовища. Система мотивації повинна передбачати заходи, спрямовані на оптимізацію робочого навантаження, забезпечення комфортних умов праці, підтримку командної взаємодії та розвиток комунікацій між керівниками і підлеглими.

Для оцінювання результативності мотиваційної системи необхідно використовувати відповідні показники (плинність кадрів, продуктивність праці, кількість професійних навчань, рівень задоволеності пацієнтів, кількість скарг). Позитивна динаміка таких показників свідчитиме про результативність запроваджених мотиваційних заходів. Доцільно також регулярно проводити анкетування персоналу з метою визначення рівня задоволеності працею та виявлення основних проблем у системі стимулювання.

Комплексне вдосконалення мотивації персоналу здатне забезпечити низку позитивних результатів для закладу охорони здоров'я. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню конкурентоспроможності закладу та підвищенню його репутації.

Для сучасних закладів охорони здоров'я перспективним є використання цифрових інструментів управління персоналом. Автоматизація обліку показників роботи, електронне оцінювання, цифрові навчальні платформи, системи зворотного зв'язку та внутрішні комунікаційні сервіси можуть зробити мотиваційну політику більш прозорою та оперативною. Водночас цифровізація повинна доповнювати, а не замінювати людський підхід до управління.

Отже, інвестиції в мотивацію персоналу слід розглядати не лише як додаткові витрати закладу охорони здоров'я, а як стратегічну інвестицію в його розвиток. Сформована на принципах справедливості, прозорості, професійного розвитку та взаємної відповідальності. Система мотивації сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, якості медичних послуг і задоволеності пацієнтів, що в кінцевому підсумку забезпечить стійкий розвиток закладу охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Козлова І. М., Ковнір Н. А. Мотивація медичних працівників в умовах війни: виклики та перспективи. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Випуск 4 (76), 2024 с.95-103.

2. Кукса В.М., Третяк Н.М., Маренич А.І. Управління персоналом та операційною діяльністю банківської установи: теоретичні та практичні рекомендації в умовах цифровізації економіки. *Український економічний часопис.* 2025. Вип. 9. С.68-72 https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/issue/archive

Куцик В. І.
к.е.н., професор
Львівський торгівельно-економічний університет (Україна)
Душенко О. А.
аспірант
Львівський торгівельно-економічний університет (Україна)

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах підприємства торгівлі функціонують під впливом чинників, які виходять за межі традиційної ринкової конкуренції та набувають ознак екзистенційних викликів, тобто загроз самому факту існування бізнесу [1]. Повномасштабна війна, енергетична криза, руйнування логістичних ланцюгів і вимушена міграція персоналу та споживачів суттєво змінюють умови господарювання торговельних підприємств і вимагають перегляду підходів до формування конкурентних стратегій [1; 2]. Такі виклики, на відміну від звичайних конкурентних загроз, характеризуються раптовістю, руйнівною силою та здатністю одночасно вражати матеріально-технічну базу, персонал, логістику, фінансові потоки й клієнтську базу підприємства [1; 2; 3].

Аналіз статистичних даних (табл. 1) демонструє, що торгівля України, попри руйнівний вплив війни, зберегла здатність до відновлення: після скорочення обороту в 2022 р. спостерігається стійке зростання у 2023–2024 рр., хоча значною мірою воно зумовлене інфляцією та девальвацією гривні.

Таблиця 1 – Динаміка обороту роздрібної торгівлі України, 2021–2024 рр.

Рік	Оборот роздрібної торгівлі, млрд грн	Темп приросту до попереднього року, %
2021	1443,8	–
2022	1397,8	-3,2
2023	1822,0	+30,4
2024	2184,0	+17,7

Водночас прискорено зростає електронна торгівля як інструмент адаптації до кризових умов (табл. 2): частка онлайн-продажів зросла з 8,9 % у 2021 р. до 9,8 % у 2023 р., а їх обсяг – на 41,1 %.

Таблиця 2 – Показники розвитку електронної торгівлі в роздрібному секторі України, 2021–2023 рр.

Показник	Значення
Обсяг онлайн-продажів у 2023 р., млрд грн	182,0
Приріст обсягу онлайн-продажів за 2022–2023 рр., %	41,1
Частка онлайн-продажів в обороті роздрібної торгівлі, 2021 р., %	8,9
Частка онлайн-продажів в обороті роздрібної торгівлі, 2023 р., %	9,8

На основі проведеного аналізу можна виокремити такі стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах екзистенційних викликів:

1. Адаптивне антикризове управління та диверсифікація логістики – сценарне планування, гнучкі організаційні структури, альтернативні маршрути постачання й співпраця з кількома постачальниками [2;3].
2. Цифровізація та розвиток омніканальності – розширення присутності в онлайн-середовищі, розвиток е-комерції та персоналізованих сервісів для збереження контакту зі споживачем .
3. Клієнтоорієнтованість і управління персоналом – ціннісна пропозиція, орієнтована на безпеку й надійність обслуговування, програми лояльності, безпека праці та утримання кваліфікованих кадрів.
4. Фінансова стійкість та інноваційна активність – оптимізація витрат, диверсифікація доходів, використання цифрових технологій управління [1].

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах екзистенційних викликів потребує поєднання стратегічної гнучкості, цифрової трансформації, клієнтоорієнтованого підходу та ресурсної стійкості, що дає змогу зберегти конкурентні позиції й сформувати довгострокову життєздатність бізнесу [1].

Список використаних джерел:

1. Куцик П. О., Щупаківський Р. В. Екзистенційні тренди, виклики та наслідки глобалізації для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2022. № 67. С. 5–12. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-01
2. Гирич С. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79
3. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8

Рева С. В.
викладач, спеціаліст вищої категорії, викладач-методист
ВСП «Глухівський агротехнічний фаховий коледж Сумського національного аграрного університету» (Україна)

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність аграрного підприємства є комплексною характеристикою, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать рівень технологічного оснащення, ефективність використання земельних, трудових та матеріальних ресурсів, фінансовий стан підприємства, кваліфікація персоналу, організація управління та якість продукції. Зовнішніми факторами є стан ринку, рівень конкуренції, державне регулювання, ціни на ресурси, купівельна спроможність населення, логістична інфраструктура та ситуація на міжнародних ринках.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває концепція сталого розвитку аграрних підприємств. Конкурентні переваги повинні формуватися не лише через зниження витрат, а й за рахунок раціонального використання ресурсів, екологічної відповідальності, соціальної стабільності та довгострокового розвитку підприємства.

Однією з основних проблем підвищення якості продукції залишається недостатній рівень технічного та технологічного забезпечення аграрних підприємств. Використання застарілої техніки призводить до збільшення витрат пального, зниження продуктивності праці, підвищення втрат урожаю та нерівномірного виконання технологічних операцій. У результаті зростає собівартість продукції та зменшується її конкурентоспроможність.

Вирішення цієї проблеми потребує модернізації виробничих потужностей. Сучасна сільськогосподарська техніка дозволяє підвищити точність технологічних операцій, зменшити витрати ресурсів і скоротити втрати продукції. Інтенсивна модернізація виробництва розглядається як один із важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Підвищення якості повинно охоплювати весь ланцюг створення продукції: від підготовки ґрунту та вибору насіння до зберігання, пакування і реалізації кінцевому споживачеві.

Важливим наслідком підвищення якості є можливість виходу на більш привабливі сегменти ринку. Підприємства, які можуть забезпечувати стабільну якість продукції, отримують більше можливостей для співпраці з вимогливими покупцями та експорту продукції. При цьому конкурентоспроможність визначається комплексом характеристик, серед яких якість і безпечність продукції, інноваційність виробництва, логістика та рівень доданої вартості.

Інноваційна діяльність є важливою передумовою довгострокового підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Важливим напрямом інноваційного розвитку є також переробка сільськогосподарської

продукції. Продаж сировини часто забезпечує нижчу додану вартість, ніж виробництво готової продукції. Тому розвиток переробних потужностей може дозволити аграрним підприємствам збільшити доходи, диверсифікувати діяльність та зменшити залежність від коливань цін на сировинних ринках.

Впровадження заходів із підвищення якості продукції потребує відповідних інвестицій. Ефективність інвестицій може проявлятися через збільшення врожайності, скорочення втрат, зменшення собівартості, підвищення ціни реалізації або розширення ринку збуту.

Економічний ефект від підвищення якості може також виникати через отримання вищої ціни за продукцію. Якщо підприємство може підтвердити її якість сертифікатами та результатами лабораторних досліджень, воно отримує можливість працювати з більш вимогливими покупцями.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства значною мірою залежить від ефективності його маркетингової діяльності.

Маркетингова діяльність повинна передбачати дослідження потреб споживачів, аналіз конкурентів, визначення цільових сегментів, формування цінової політики та просування продукції. Особливого значення набувають цифрові канали комунікації та електронна комерція. Цифрові інструменти дозволяють аграрним підприємствам безпосередньо взаємодіяти зі споживачами, аналізувати попит та формувати персоналізовані маркетингові пропозиції. Дослідження цифрових інновацій у маркетингу аграрного сектору підкреслюють роль цифрового маркетингу, CRM-систем та інших технологій у формуванні конкурентоспроможності [1].

Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності. Серед основних викликів можна виділити воєнні ризики, нестабільність цін, зростання вартості ресурсів, логістичні проблеми, кадровий дефіцит, обмеженість інвестицій та необхідність технологічного оновлення. За таких умов важливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до змін. Конкурентоспроможність повинна базуватися не лише на поточній ефективності, а й на здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Довгострокова конкурентоспроможність аграрного підприємства повинна формуватися на основі системного поєднання якості продукції, технологічної модернізації, інновацій, цифровізації, ефективного управління та маркетингу. Саме такий підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стабільний економічний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Ларченко О. В. Цифрові інновації в маркетингу аграрного сектору: організаційно-економічні орієнтири інтеграції. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 24. С. 278-283 URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.30

Нікішина О. В.
д.е.н., ст.наук.співробітник
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» (Україна)

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

У воєнний період змінилася динаміка зовнішньоторговельних потоків на українському ринку борошномельної продукції (*далі – БП*). У 2022 р. порівняно з 2021 р. обсяги експорту й імпорту скоротилися на 26,5 % і 79 % на фоні зменшення виробництва БП на 13 % (табл. 1). У 2023 р. обсяги експорту борошна зросли на 86 %, однак у наступний рік відбулося подвійне скорочення через логістичні проблеми та втрату низки ринків в Африці та Азії. У 2025 р. знижувальний тренд продовжився, як наслідок, обсяги експорту БП досягли мінімального значення – 5,8 % від виробництва. При цьому обсяги імпорту зросли на 45 %, що вплинуло на коефіцієнт покриття імпорту експортом.

Таблиця 1 – Базові показники зовнішньої торгівлі суб'єктів ринку БП

Показники	Роки						Темпи росту, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2022 до 2021	2023 до 2022	2024 до 2023	2025 до 2024
1.Виробництво, тис. т	1550	1457	1270	1294	1179	1176	87,2	101,9	91,1	99,7
2. Імпорт, тис. т	17,8	30,1	6,4	2,4	2,5	3,6	21,1	38,1	103,3	145,2
3. Експорт, тис. т	223,2	107,2	78,8	146,6	77,7	67,8	73,5	186,0	53,0	87,3
у % до виробництва	*14,4*	*7,4*	*6,2*	*11,3*	*6,6*	*5,8*	X	X	X	X
4. Коефіцієнт покриття, рази	11,8	5,2	10,1	22,7	10,3	8,6	X	X	X	X
5. Співвідношення вартості імпорту до експорту, рази	1,22	0,97	2,24	2,57	2,85	2,50	X	X	X	X

*Джерело: розраховано за даними [1].

Особливістю українського ринку БП є перевищення пропозиції над внутрішнім попитом, відтак, завдання освоєння зовнішніх ринків збуту та нарощування експорту стає стратегічним для відродження цього ринку в воєнно-повоєнний період. Головними складовими міжнародної конкурентоспроможності борошномельних підприємств є стабільність постачань, адаптивність до викликів і загроз, ціна та якість БП. Динаміка експорту та коефіцієнту покриття (див. табл. 1) є свідченням волатильності експорту вітчизняної БП, що обумовлено, зокрема, кумулятивним впливом різних загроз: безпекових, логістичних, виробничих, кадрових та ін. (табл. 2). Як

наслідок, після подвійного зростання в 2023 р. до 22,7 рази у 2025 р. коефіцієнт покриття імпорту експортом знизився до 8,6 рази.

Українська БП є достатньо високої якості та відповідає міжнародним стандартам, що підтверджується значними обсягами її постачань до країн ЄС (47,6 % в 2025 [1]). Водночас її ціна, як правило, є нижчою світової. Такий висновок доводить співвідношення вартості імпорту одиниці товару до аналогічного показника для експорту (див. табл. 1). У 2022 р. середня ціна імпорту перевищувала експорту ціну БП у 2,2 рази, в 2025 р. – у 2,5 рази. Вирішення завдання підвищення ціннісної (якісної) конкурентоспроможності БП знаходиться в площині диверсифікації її асортименту за рахунок нішевої (органічної, безглютенової) продукції, світовий попит на яку стабільно зростає.

Таблиця 2 – Оціночна матриця міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів ринку борошномельної продукції України у воєнний час

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Висока адаптивність суб'єктів ринку до викликів і загроз воєнного часу 2. Організаційна стійкість суб'єктів і профільних інституцій ринку БП. 3. Розвиток локальних ринків БП на основі переробки місцевої сировини 4. Наявний потенціал сировинного ринку для зростання обсягів виробництва БП	1. Зростання логістичних витрат, втрата зовнішніх ринків збуту Африки 2. Дефіцит кадрового потенціалу 3. Збільшення енергетичних витрат, собівартості вітчизняної БП 4. Скорочення валового збору продовольчої пшениці високої якості у воєнний час (на 70 % порівняно з 2021 р.)
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Інтеграція до переробних ланок європейських і міжнародних ланцюгів 2. Впровадження інноваційних технологій, зниження собівартості вітчизняної БП 3. Диференціація товарів, виробництво нішевого борошна (органічного, безглютенового, кондитерського тощо) 4. Зростання експорту БП, освоєння нових зовнішніх ринків збуту продукції	1. Безпекові загрози, руйнування потужностей підприємств 2. Квоти на експорт до ЄС, заходи протекціонізму для ринків ЄС 3. Скорочення світового попиту на БП, зростання конкуренції на зовнішніх ринках 4. Посилення вимог до якості БП, гармонізація з нормами й стандартами ЄС

*Джерело: укладено на основі.

Суб'єкти ринку БП продемонстрували високу адаптивність і резильєнтність в умовах воєнного часу, що дозволило забезпечити внутрішній попит попри товарні й територіальні обмеження. Основною стратегією забезпечення їхньої конкурентоспроможності є ST-стратегія, спрямована на використання сильних сторін для протидії загрозам та реалізації можливостей євроінтеграції.

Список використаних джерел:

1. Нікішина О.В., Зеркіна О.О., Чеботарьова Н.Й. Аналіз та інституціональне забезпечення міжринкової інтеграції у системі суміжних ринків борошномельно-круп'яних продуктів України. Food Industry Economics. 2026. № 18 (2). С.3-17. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v18i2.3570

Грицина Л. А.
к.е.н., доцент
Хмельницький національний університет (Україна)

ВЕКТОРИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Євроінтеграційні процеси в Україні супроводжується досягненнями на національному рівні, зокрема впровадженням безвізового режиму, прогресивними зрушеннями в екології, енергетиці та енергоефективності, поступовим наближенням до стандартів Цифрового ринку ЄС, оптимізацією бізнес-середовища, а також реформуванням системи державного управління та децентралізацією. Важливим наслідком цих процесів є посилення конкурентного середовища, зумовлене як адаптацією вітчизняних підприємств до нових умов, так і експансією іноземних компаній [1].

Ця категорія визначає базові параметри та стратегічні сценарії розвитку суб'єкта господарювання в умовах ринкових трансформацій. Існує прямий взаємозв'язок між рівнем конкурентоспроможності підприємства та його розвитком: суб'єкти з високою конкурентоспроможністю мають кращий доступ до ресурсів, здатні утримувати ринкові позиції та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2].

У контексті євроінтеграції та мінливості мікро- та макросередовища формується складна система факторів підвищення конкурентоспроможності, що охоплює кілька рівнів: продуктовий рівень (споживчі властивості товарів та послуг, що виробляються для задоволення попиту покупців); виробничо-ресурсний рівень (ефективність розподілу та використання ресурсів, що визначається ємністю доступних джерел постачання та досягнутим рівнем використання цих ресурсів); ринковий рівень (можливості впливу на умови ринкового обороту товарів та послуг, що визначаються позицією певного учасника у ринковому суперництві).

Сучасним домінуючим трендом розвитку є цифровізація, яка виступає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному ринковому середовищі. Розглядаючи процес цифрової трансформації підприємства, слід підкреслити доцільність його поетапного впровадження, що охоплює три основні стадії. Перший етап передбачає комплексний аналіз організації, розробку стратегії та визначення цілей. На цій стадії здійснюється аналіз усіх бізнес-процесів та стратегічних активів для оцінки ефективності роботи підрозділів, виробництва та комунікацій. На цьому етапі критичним є формування чіткої мети та відповідного плану її досягнення із застосуванням сучасних технологій. Другий етап полягає в імплементації цифрових технологій та включає: тестування та впровадження технологічних рішень, усунення технічних проблем, навчання персоналу та клієнтів

користуванню новими інструментами. Завершальний третій етап – це отримання результатів та оцінка їх ефективності.

Цифровізація виступає стратегічним інструментом адаптації суб'єктів господарювання до динаміки ринкового середовища, забезпечуючи раціоналізацію управління ресурсами, підвищення якості продукції та сервісів, а також генерацію інноваційних бізнес-моделей.

Наступним важливим напрямом підвищення конкурентоздатності підприємств за умов посилення інтеграційних та глобалізаційних процесів є розвиток логістичної діяльності. Пасенко В.М. Лещенко М.М. виділяють наступні ключові чинники: швидкість доставки, якість обслуговування клієнтів, мінімізація ризиків, що можуть бути пов’язані з затримкою в транспортуванні чи безпеці доставки вантажів, розвиток міжнародної торгівлі вимагає від сучасних підприємств побудови ефективних логістичних ланцюгів.

В той же час як правильно зазначають Таран О.М. та Павлюк Ю.В. забезпечення конкурентоздатності підприємств за умов воєнного стану та проблем, спричинених ним в довгостроковому періоді, вимагає від них особливих стратегічних інструментів панування. Відповідно, в стратегії реалізації завдань конкурентоспроможності необхідна значна адаптація векторів його розвитку до критичних умов діяльності.

Список використаних джерел:

1. Іванов В., Савченко М. Механізм управління конкурентоспроможністю суб’єктів господарювання в умовах євроінтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка.* 2021. № 11(22).

2. Клецик В. Суть поняття «конкурентоспроможність підприємств». *Аграрна економіка.* 2024. Т. 17, № 3-4. С. 90-96.

Новак Г.В.
старший викладач
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВИСТАВКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються посиленням конкуренції, трансформацією поведінки споживачів, цифровізацією маркетингових комунікацій та необхідністю пошуку ефективних способів взаємодії з цільовими аудиторіями. За таких умов конкурентоспроможність підприємства визначається не лише якістю продукції чи рівнем цін, а й здатністю формувати стійкі відносини зі споживачами та партнерами, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища і забезпечувати ефективне просування власної пропозиції.

Одним із інструментів, що поєднує комунікаційну, інформаційну, збутову та іміджеву складові маркетингової діяльності, є виставкова діяльність. Виставкові заходи створюють можливості для безпосередньої взаємодії підприємства з потенційними споживачами, діловими партнерами та іншими учасниками ринку, презентації продукції, встановлення професійних контактів і отримання актуальної інформації про ринкове середовище. Р. Мора Кортес, В. Джонстон та С. Гопалакрішна [1] розглядають B2B-виставки як середовище взаємодії з клієнтами та потенційними покупцями, розвитку ділових відносин і презентації нових продуктів.

Водночас результативність виставкової діяльності не визначається лише фактом участі підприємства у виставковому заході. М. Капур та Р. М. Джоші [2] досліджують вплив маркетингових активностей на різних етапах виставкової діяльності - до виставки, під час її проведення та після завершення. Автори наголошують, що комплексне планування маркетингових заходів сприяє підвищенню залученості учасників та результативності виставкової діяльності.

На нашу думку, саме комплексний характер виставкової діяльності визначає її значення як інструменту просування підприємства. До початку виставки підприємство формує інформаційний привід та залучає цільову аудиторію; під час заходу презентує продукцію, здійснює безпосередню комунікацію з потенційними клієнтами, проводить переговори та отримує інформацію про потреби споживачів і пропозиції конкурентів; після завершення виставки опрацьовує отримані контакти та продовжує комунікацію з потенційними клієнтами й партнерами.

Таким чином, виставкову діяльність доцільно розглядати не як одноразову комунікаційну подію, а як комплексний маркетинговий процес. Її результативність визначається здатністю підприємства трансформувати отримані контакти, інформацію та комунікаційні можливості у конкретні маркетингові результати: нових клієнтів, продажі, партнерські відносини, підвищення впізнаваності бренду та вдосконалення маркетингових рішень.

Важливою тенденцією сучасної виставкової діяльності є її цифрова трансформація. Цифрові технології, соціальні мережі, інструменти профілювання відвідувачів та віртуальні формати розширюють можливості взаємодії між експонентами та відвідувачами. Дослідження В. Віталі, К. Баццані, А. Джимільяно та ін. показує, що технологічні тенденції впливають на поведінку відвідувачів та можуть підвищувати результативність виставкових заходів.

З позицій підвищення конкурентоспроможності підприємства виставкова діяльність формує декілька взаємопов'язаних переваг. Вона сприяє підвищенню впізнаваності підприємства та його продукції, формуванню позитивного іміджу, отриманню зворотного зв'язку від споживачів, розвитку партнерських зв'язків та накопиченню інформації про конкурентне середовище. Отримані під час виставки знання можуть використовуватися для вдосконалення асортиментної, цінової, комунікаційної та конкурентної стратегії підприємства.

При цьому конкурентна перевага не виникає автоматично внаслідок участі у виставці. Вирішального значення набувають відповідність виставкової активності загальній маркетинговій стратегії підприємства, чітке визначення цільової аудиторії та цілей участі, якість комунікації з відвідувачами та системність подальшої роботи з отриманими контактами.

На нашу думку, механізм впливу виставкової діяльності на конкурентоспроможність підприємства може бути представлений як послідовність взаємопов'язаних результатів: **виставкова діяльність → маркетингові комунікації → залучення цільової аудиторії → формування контактів та отримання ринкової інформації → розвиток клієнтських і партнерських відносин → формування конкурентних переваг**.

Отже, виставкова діяльність є багатофункціональним інструментом маркетингового просування, який поєднує комунікаційний, інформаційний, іміджевий, збутовий та партнерський потенціал. Її значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства визначається здатністю трансформувати виставкові контакти, інформацію та комунікаційні можливості у довгострокові ринкові результати. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення системи показників оцінювання ефективності виставкової діяльності підприємства з урахуванням не лише безпосередніх комерційних, а й комунікаційних, інформаційних та партнерських результатів.

Список використаних джерел:

1. Mora Cortez R., Johnston W. J., Gopalakrishna S. Driving participation and investment in B2B trade shows: The organizer view. *Journal of Business Research.* 2022. Vol. 142. P. 1092–1105.

2. Kapoor M., Joshi R. M. Impact of Trade Show Marketing Activities on Customer Engagement: A B2B Perspective. *Indian Journal of Marketing.* 2024. Vol. 54, No. 8. P. 8–29. DOI: 10.17010/ijom/2024/v54/i8/174184.

Сергієнко М. В.
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Гайдичук А. М.
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Херсонський державний університет
(Україна)

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТО СПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний розвиток аграрного сектору відбувається в умовах посилення ринкової невизначеності, трансформації логістичних зв'язків, зміни структури попиту, зростання вимог до якості та безпечності продукції, технологічного оновлення виробництва й необхідності раціонального використання ресурсів. За таких умов конкурентоспроможність аграрного підприємства стає однією з визначальних передумов його економічної стійкості та здатності забезпечувати довгостроковий розвиток. При цьому конкурентна позиція підприємства визначається не окремим показником результативності, а сукупністю виробничих, фінансових, технологічних, організаційних і ринкових характеристик, які забезпечують його здатність ефективно функціонувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства доцільно розглядати як його здатність формувати та реалізовувати стійкі конкурентні переваги, забезпечувати необхідний рівень ефективності виробництва, пропонувати продукцію, яка відповідає вимогам ринку, та підтримувати потенціал подальшого розвитку. Специфіка аграрного виробництва суттєво впливає на формування таких переваг. Залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, тривалість окремих виробничих циклів, територіальна розосередженість ресурсів та коливання цін на аграрну продукцію обмежують можливості прямого перенесення універсальних моделей конкурентного управління на аграрні підприємства. Тому підвищення їх конкурентоспроможності потребує комплексного підходу, який враховує одночасно економічні результати та галузеву специфіку.

Базовою передумовою формування конкурентних переваг залишається ефективне використання ресурсного потенціалу. Для аграрного підприємства особливого значення набуває оптимізація використання земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Водночас орієнтація виключно на скорочення витрат не може вважатися достатньою стратегією конкурентоспроможності. Надмірна економія на технологічному оновленні, якості ресурсів або розвитку персоналу здатна забезпечити короткострокове зменшення собівартості, але водночас послабити виробничий потенціал підприємства. Тому економічна ефективність повинна досягатися через зростання продуктивності ресурсів, технологічне вдосконалення та раціоналізацію бізнес-процесів [1, с. 4].

Суттєвим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є технологічна модернізація. Використання сучасної сільськогосподарської техніки, автоматизація виробничих операцій, технології точного землеробства, супутниковий моніторинг, цифровий контроль використання ресурсів та аналітичні системи створюють можливості для підвищення продуктивності й обґрунтованості управлінських рішень. Цифровізація дозволяє накопичувати та аналізувати інформацію про стан посівів, використання техніки, витрати матеріальних ресурсів і результати виробництва. Однак економічний ефект технологічних інновацій залежить від відповідності масштабам і спеціалізації конкретного підприємства, тому впровадження цифрових рішень повинно ґрунтуватися на оцінюванні їх доцільності та очікуваної результативності [2, с. 3].

Важливим напрямом формування конкурентних переваг є вдосконалення товарної та ринкової політики аграрного підприємства. Конкуренція виключно за ціною підвищує залежність виробника від ринкової кон'юнктури та обмежує можливості формування доданої вартості. Перспективнішим є поєднання виробничої ефективності з підвищенням якості продукції, її стандартизацією, розвитком переробки та орієнтацією на ринкові сегменти з вищою доданою вартістю. Поглиблення переробки аграрної сировини дозволяє підприємству поступово переходити від ролі постачальника первинної продукції до участі у ширших ланцюгах створення вартості, що потенційно підвищує стійкість доходів та розширює можливості ринкової диференціації.

Сезонний характер аграрного виробництва зумовлює часовий розрив між здійсненням витрат та отриманням доходів, що формує значну потребу в оборотному капіталі.

Підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства є комплексним процесом, який не може бути зведений виключно до збільшення обсягів виробництва або зниження собівартості продукції. Стійкі конкурентні переваги формуються внаслідок узгодженого розвитку ресурсного, технологічного, фінансового, ринкового та управлінського потенціалу. Визначальним стає перехід від короткострокової орієнтації на виробничий результат до стратегічної моделі розвитку, заснованої на продуктивності ресурсів, технологічній модернізації, створенні доданої вартості, фінансовій стійкості та адаптивності. Саме комплексне поєднання зазначених складових створює передумови для зміцнення ринкових позицій аграрного підприємства та забезпечення його довгострокового конкурентоспроможного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Мохненко А., Казакова А. Conceptual Model of Personnel Management in the Public Sector in the Conditions of Public Administration Reform. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2026 №26.

2. Мохненко А., Кішка І. Механізм підвищення конкурентоспроможності електронного підприємництва в контексті євроінтеграції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. №22.

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Лук'янова В.В.
д.е.н., професор
Хлівненко М. С.
здобувач PhD, економіка
Хмельницький національний університет
(Україна)

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОЇ, ЗНАННЄВОЇ ТА СМАРТ-ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими структурними трансформаціями, що зумовлені стрімким розвитком цифрових технологій, глобалізаційними процесами та зростанням ролі інтелектуального капіталу. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження інформаційної, знаннєвої та смарт-економік як взаємопов'язаних, але концептуально відмінних моделей господарювання, які відображають еволюцію постіндустріального суспільства.

Інформаційна економіка виникла як результат переходу від індустріальної до постіндустріальної моделі розвитку, де ключовим ресурсом стала інформація. Її становлення безпосередньо пов'язане з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які забезпечили можливість швидкого збору, обробки та передачі даних. У межах цієї моделі інформація розглядається як специфічний економічний ресурс, що має такі характеристики, як невичерпність, можливість багаторазового використання та здатність до швидкого поширення. Інформаційна економіка сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню транзакційних витрат та формуванню нових ринків, зокрема цифрових платформ і електронної комерції. Водночас її обмеженням є те, що наявність інформації сама по собі не гарантує її ефективного використання без відповідного рівня знань і компетенцій [1, с. 1].

Знаннєва економіка є наступним етапом розвитку, у якому акцент переноситься з інформації на знання як більш складну та цінну категорію. Знання формуються на основі аналізу, інтерпретації та систематизації інформації, а також практичного досвіду. У цій економіці визначальну роль відіграє людський капітал, здатний генерувати інновації та забезпечувати технологічний прогрес. Знаннєва економіка передбачає високий рівень розвитку освіти, науки, досліджень і розробок, а також ефективну інноваційну інфраструктуру. Важливим елементом є інституційне середовище, яке стимулює створення та комерціалізацію знань, зокрема через захист прав інтелектуальної власності. Таким чином, знання стають основним джерелом доданої вартості та конкурентних переваг.

Смарт-економіка являє собою сучасний етап еволюції економічних систем, що поєднує елементи інформаційної та знаннєвої економік із новітніми цифровими технологіями. Вона базується на використанні штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних, блокчейну та інших інноваційних рішень, які

забезпечують автоматизацію та оптимізацію економічних процесів. Смарт-економіка характеризується високим рівнем інтеграції різних секторів, створенням цифрових екосистем та використанням аналітики в реальному часі для прийняття управлінських рішень. Її ключовою особливістю є здатність до адаптації та саморегуляції, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити сталий розвиток. Важливим аспектом порівняння є трансформація ролі людини в цих економічних моделях. Якщо в інформаційній економіці людина виступає переважно як користувач і обробник інформації, то в знаннєвій економіці вона стає генератором нових знань і інновацій [2]. У смарт-економіці роль людини трансформується у напрямі управління складними цифровими системами та прийняття стратегічних рішень на основі аналітики даних. Це зумовлює необхідність розвитку нових компетенцій, таких як цифрова грамотність, критичне мислення та здатність до міждисциплінарної взаємодії. Крім того, відмінності між цими економіками проявляються у характері інноваційних процесів. В інформаційній економіці інновації здебільшого пов'язані з удосконаленням ІКТ, у знаннєвій – із розвитком наукових досліджень і технологій, а у смарт-економіці – з інтеграцією різних технологічних рішень у комплексні системи. Смарт-економіка також передбачає більш тісну взаємодію між державою, бізнесом і суспільством, що реалізується через концепції «розумних міст», цифрового урядування та індустрії 4.0.

З огляду на це, можна стверджувати, що інформаційна, знаннєва та смарт-економіки утворюють логічний ланцюг розвитку, де кожна наступна модель не заперечує попередню, а доповнює її, підвищуючи рівень складності та ефективності економічних процесів. Така еволюція відображає перехід від домінування матеріальних ресурсів до нематеріальних, а також від простого використання інформації до її інтелектуального та автоматизованого застосування. Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що інформаційна, знаннєва та смарт-економіки є послідовними етапами розвитку сучасної економічної системи. Вони відрізняються за ключовими ресурсами, рівнем технологічного розвитку та характером економічних процесів, проте мають спільну основу у вигляді зростаючої ролі нематеріальних активів. Смарт-економіка виступає найбільш розвиненою формою, яка інтегрує досягнення попередніх етапів і забезпечує новий рівень ефективності та адаптивності економічних систем.

Список використаних джерел:

1. Северин-Мрачковська Л.В. Концепція смарт-економіки в економіко-філософському дискурсі. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3d989d5b-256f-4458-a7c9-c1d31705e133/content.

2. Shkarupeta E., Babkin A. Transformation of economic model: comparative analysis of intellectual and smart economy. *Economics and Management*. 2023. № 12, p. 1481-1490. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/9jKMrDo7/

Bekh K.
Dr., Chefin
Weltassoziation der Wirtschaftswissenschaften
(Österreich, https://sites.google.com/view/world-association-in-economics)

INNOVATIONS- UND INVESTITIONSENTWICKLUNG IM INTERNATIONALEN MARKETING

Wissenschaftler, die sich mit Innovation und Investitionen im internationalen Marketing befasst haben, sind Doyle and Bridgewater (2012), Pantano, Bassano, and Priporas (2018), Athaide, Jeon, Raj, Sivakumar, and Xiong (2025), Perrigo (2025) und so weiter.

Die wichtigsten Merkmale der Innovations- und Investitionsentwicklung im internationalen Marketing sind:

1. Die Qualität von Computern, Laptops und Smartphones verbessert sich stetig. Dies steigert die Qualität der damit hergestellten Produkte und die Qualität des internationalen Marketings insgesamt.
2. Die Qualität des internationalen Marketings wird durch die Gewinnung hochqualifizierter Mitarbeiter in diesem Bereich verbessert.
3. Neue Technologien wie der Haushaltsroboter „Figure 03“ entwickeln weitere Technologien (Perrigo, 2025).
4. Nutzung von Analysen.
5. Kontinuierliche Verbesserung (Acquisition International, 2024).

Viele Wissenschaftler erforschen Innovationen und Investitionen im internationalen Marketing. Die wichtigsten Merkmale der innovativen und investitionsorientierten Entwicklung des internationalen Marketings sind Verbesserung der Qualität von Computern, Laptops und Smartphones, Verbesserung der Qualität des internationalen Marketings, neue Technologien, Nutzung von Analysen und kontinuierliche Verbesserung.

Literaturverzeichnis

1. Acquisition International. (2024). *The Role of Innovation in Modern Marketing Strategies*. https://www.acquisition-international.com/the-role-of-innovation-in-modern-marketing-strategies/
2. Athaide, G. A., Jeon, J., Raj, S. P., Sivakumar, K., & Xiong, G. (2025). Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda. *Journal of Product Innovation Management, 42*(1), 144-165.
3. Doyle, P., & Bridgewater, S. (2012). *Innovation in marketing*. Routledge.
4. Pantano, E., Bassano, C., & Priporas, C. V. (2018). *Technology and innovation for marketing*. Routledge.Perrigo, B. (2025).
5. The Best Inventions of 2025. Figure 03: A household robot. *TIME*. https://time.com/collections/best-inventions-2025/7318493/figure-03/

Зозульов О. В.
к.е.н., професор
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
(Україна)

МАРКЕТИНГ ЯК ГАЛЬМО ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасна економічна наука традиційно розглядає маркетинг як інструмент сприяння інноваціям, проте практика транснаціональних промислово-виробничих корпорацій демонструє протилежну тенденцію: розвинений маркетинговий інструментарій дедалі частіше слугує не просуванню принципово нових технологічних рішень, а продовженню життєвого циклу існуючих товарів через їх косметичну, функціональну чи комунікаційну модифікацію. Найпоказовіший приклад – автомобільна промисловість: за 70 років вона не зазнала жодної справді проривної інновації, а сприймана споживачами "новизна" є сукупністю інкрементальних покращень (двигуни, аеродинаміка, системи безпеки, електроніка, мультимедіа) за незмінних базових принципів (двигун внутрішнього згоряння, механічна трансмісія, гальмівна система на основі тертя).

Таблиця 1 – Маркетингові інструменти як альтернатива проривним інноваціям

Група інструментів	Конкретні прийоми	Приклад в автомобільній промисловості	Ефект для інновацій
Диференціація та позиціонування	Брендинг, УТП, емоційне позиціонування, сегментація	Одна платформа MQB для Audi, VW, Škoda, Seat	Блокує технологічну диференціацію
Управління ЖЦТ	Фейсліфтинг, спецсерії, заплановане старіння, стримування нових технологій (shelving)	Щорічні оновлення моделей; не впровадження нових видів двигунів	Ілюзія новизни; відкладає впровадження вже розробленого прориву
Цінові інструменти	Цінова дискримінація, пакетування, комплектації	Рівні комплектацій (Base, Comfort, Highline)	Збільшує маржу без інвестицій у R&D
Комунікаційні інструменти	Реклама, PR, інфлюенс-маркетинг, «зелений» маркетинг	Кампанії про "новий дизайн" без зміни технологій	Спрямовує ресурси на просування, а не розробку
Канальні та лояльності	Дистрибуція, e-commerce, trade-in, бренд-екосистеми	Розширення дилерської мережі, сервісні пакети	Утримує клієнтів без технологічних змін
Ринкові дослідження та цифровий маркетинг	Опитування, тестування, персоналізація, CRM, AI-комунікація	Фокус-групи щодо кольорів/матеріалів; таргетована реклама	Замикає на існуючих потребах; підвищує ефективність збуту, а не продукту

Існує низка об'єктивних факторів сучасного маркетингового середовища та світового ринку, що системно стимулюють компанії обирати маркетингові інструменти замість довгострокових інвестицій у проривні інновації.

Тиск фінансових ринків і висока вартість/ризикованість інновацій. Короткострокова орієнтація капіталу змушує компанії демонструвати квартальну прибутковість: 76% фінансових директорів обирають «безпечну та надійну» позицію замість «сміливої та проривної» [1]. Радикальні інновації потребують горизонту 5–10 років і мільярдних інвестицій без гарантії успіху, тоді як маркетинг дає швидкий, передбачуваний результат.

Психологічні бар'єри споживачів і продавців. Згідно з теорією підривних інновацій К. Крістенсена, споживачі часто не цінують проривну інновацію на ранньому етапі [2]; дослідження ESMT Berlin показують, що торгові команди уникають просування радикальних новинок через страх "втратити обличчя" перед клієнтами [3].

Інституційна та організаційна інерція. Усталені процеси, структури та культура великих корпорацій чинять опір радикальним змінам, тоді як маркетингові інструменти легко вписуються в існуючі бізнес-процеси.

Висока ефективність маркетингових альтернатив. У зрілих галузях конкурентна перевага дедалі більше зміщується у площину маркетингової, а не технологічної диференціації; креативні рекламні кампанії можуть бути у 7 разів ефективнішими за звичайні , а сучасні цифрові платформи дають змогу з високою точністю таргетувати аудиторію, роблячи маркетингові інвестиції надзвичайно ефективними у короткостроковій перспективі.

Таким чином, маркетинг, попри безперечну цінність для задоволення потреб споживачів, у сучасних умовах дедалі частіше виконує функцію гальма проривних інновацій у світовій економіці. Автомобільна промисловість є найпоказовішим прикладом: за 70 років базові технологічні принципи лишаються незмінними, а маркетинг майстерно перетворює поступові покращення на «революції». У змаганні «маркетинг vs технологічні інновації» перемагає маркетинг завдяки гарантованості фінансового результату: розгалужена система його інструментів - від брендингу до цифрових технологій і програм лояльності – створює ілюзію прогресу, дозволяючи отримувати надприбутки без ризикованих інвестицій у R&D.

Список використаних джерел:

1. Jon Lombardo, Peter McNery. Stop selling creative disruption and start selling risk reduction. 2025. URL: https://www.marketingweek.com/marketing-risk-reduction/

2. Clayton Christensen. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review, 2013, ISBN 9781422196021

3. ESMT Berlin study: Why salespeople fear selling radical innovations. URL: https://esmt.berlin/about/press/esmt-berlin-study-why-salespeople-fear-selling-radical-innovations

Шевчик Б. М.
д.е.н., професор
Львівський торговельно-економічний університет
(Україна)

ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО В УМОВАХ КВАНТОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Економіка – це діяльність руху вартості у просторі і часі. Принципом такого руху є зворотна транзитивна еквівалентність суспільно офіруваної праці. Вузлові осередки цього руху визначаються як підприємства. Отож, підприємство – це установа опредметнення засобів життя. Інститутом аксіологічного метаболізму виступає ринок, де зворотна транзитивна еквівалентність забезпечується семіотичною репрезентацією мінового еталона. Вільна енергія такої системи визначається як чистий прибуток, який можливий лише в умовах асинхронної технологічної темпоральності та асиметрії енергетичних перетворень на основі інноваційних впроваджень. Суть техногенної інновації – спресування часу; мета – інтенсифікація енерговидобутку, конвертованого у дохід.

До якої межі можна машиною стискати час? – До субстанційного першоелемента чистої недиференційованої потенціальності матерії – миттєвості. Мить – це присутність без лінійної поступальності, тобто повнота актуального буття тут-і-тепер. Технологія, яка відповідає цьому типові темпоральності пропозиції характеризується нульовими граничними витратами виробництва, адже застосування додаткової одиниці капіталу передбачає часову тяглість, яка в умовах миттєвості відсутня.

Модусами матеріальної дійсності є час і простір. Якщо мить – це неодискретнена темпоральність актуальної присутності у часі, то як вона співвідноситься із екзистуючою присутністю турботи у просторі? Які просторові межі охоплює топос миттєвості? – Лише видимі композиції об’єктів перед оком глядача як учасника. Але ж світ – це прояв уяви. То де знаходиться місце фокусу уваги – зіниця ока спроектованої реальності? Якщо простір є тривимірною протяжністю тіл, то де знаходиться першооснова кожної протяжності, що передує кожному виміру? – У свідомості! У свідомості як делокалізованій присутності без протяжності тут-і-тепер – у фокусі повноти буття як точці.

Тож маємо мить як атрибут вічності у часі та точку як атрибут безконечності у просторі. Тому як не можна числом зафіксувати мить, так не можна предметно уявити безконечність. Але ж мить і місце присутності – це реальність, тотальність екзистенції «я».

Для кожного торговельного підприємства, яке надає послуги у діапазоні кількісної презентації часової темпоральності, зазначений наратив є немислимою маніфестацією абсурду. Але, по-перше, машина витіснить людську працю з усіх сфер матеріального виробництва і послуг усюди там, де процес підлягає оцифровуванню. А економіка – це розрахунок, виражений числом. Але вартість – це категорія субстанціональна, де людська присутність є апріорною

даністю, бо людина – суб'єкт праці. По-друге, згідно із квантовою теорією поля взаємодії між усіма складовими матерії здійснюються за допомогою випускання і поглинання віртуальних часток. Тобто, єдиною можливою формою існування матерії є дійство творення і руйнування. Матерія ж є спонтанно збудженим станом поля у певній точці – делокалізованому осередку надзвичайної інтенсивності. Елементи матерії є не окремими крупинками речовини, а ймовірнісними моделями. Суть квантового ефекту у субатомному світі полягає в тому, що частинка реагує на обмеження простору зростанням швидкості інтенсивності коливання в межах хвильового пакета. А це означає, що частинка, як ймовірнісна модель в межах хвильового пакета, може одночасно існувати у різних локаціях фізичної реальності, перебуваючи на межі існування та неіснування, буття і ніщо. Таким чином, згідно із квантовою теорією, видимий матеріальний світ є не сукупністю фізичних об'єктів, а складною мережею взаємозв'язків неподільної квантової єдності Всесвіту у вигляді ідеалізованих моделей спонтанного руху першоелементів – «чистих ідей» Платона.

Чи існує зв'язок між квантовим полем субатомної фізики та семантичним вакуумом спресованих сенсів можливого буття, які спонтанно-вибірково розпаковуються фільтром людської свідомості для аксіологічного отекстовлення у формі ідеально-образних проектів творчо опредметненого світу? Штучний інтелект цифрових технологій модифікує гігантську базу даних в інформаційні повідомлення не поступально, а тотально – одночасно поєднуючи безлічі вимірів. Тому ШІ – це інструмент синтезу миті часу і безконечності інформаційного простору у віртуальну подію іманентного буття людини як герменевтичної роботи людської свідомості. На відміну від цифрового, квантовий комп'ютер здатний описувати траєкторії хвиль електронів у глибинах молекул, здійснюючи обчислення не нанотранзисторами цифрової стрічки із нулів та одиниць, а безпосередньо із самих атомів. Тобто квантовий ШІ може реально згорнути континуальну безконечність семантичного вакууму в образну репрезентацію віртуальної події у миті часу.

Перед торговельним підприємством постане питання: як торгувати континуальною безконечністю у вибірковому дійстві спонтанного об'явлення тексту? Часова тяглість як підстава обчислень для встановлення ціни відсутня, бо у квантовому континуумі мільйонна доля секунди – це вічність, а квантовий комп'ютер швидший від цифрового у 100 трильйонів разів. Як рахувати витрати?

Це означає одне: має бути докорінно переглянута існуюча парадигма вартості у її рікардіанській та маржиналістській інтерпретаціях. Людська присутність, як субстанційна підстава вартості, має бути переосмислена та емансипована від фізичних детермінант на користь інформаційних, передусім когнітивних та естетичних. Споживною вартістю тексту має виступати онтологічна новизна розширеного екзистенційного досвіду зняття суперечностей між буттям і небуттям (те, на що не здатний ШІ, навіть квантовий), де текст являє собою не вибірку із бази даних, а глибину пережитого, відчутого та уявленого у людській душі у сходженні до Ідеалу Абсолютного Буття Єдиного Сущого.

Косоловський І. С.
здобувач наукового ступеня доктора філософії
спеціальності 051 Економіка
Львівський торговельно-економічний університет
(Україна)
Шевчик Б. М.
д.е.н., професор
Львівський торговельно-економічний університет
(Україна)

ДО ПИТАННЯ ПРО ВИРОБНИЦТВО ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ В НООЕКОНОМІЦІ

Вартість – це самозростаючий потік синергії зусиль для опредметнення засобів життя у їх вибірковому доступі. Трудова теорія вартості ігнорує інформаційну складову, а маржиналістська теорія редукує ідею субстанціональності праці до рівня граничної продуктивності граничного ресурсу, де праця зазнає остаточного розриву із своїм носієм – людиною, егалітаризуючись до рівня засобів неживої природи.

В епоху цифрових технологій, де товаром виступає інформація, міра корисності повідомлення визначається утилітарною придатністю максимізації енергії у практичному застосуванні. Стосовно інформації, то в комунікаційній мережі додана вартість, як чистий дохід, пов'язана виключно із цензом за вхід і користування, бо далі текст може безліч разів тиражуватися і використовуватися безкоштовно.

На відміну від матеріального блага, вартість якого визначається витратам виробництва, в інтелектуальному продукті мінова вартість повністю зумовлюється споживною вартістю тексту – осенсовленим контекстом для розширеної герменевтики роботи свідомості. Під нооекономікою ми розуміємо не просто виробництво і обмін інтелектуальними благами на інформаційному ринку з допомогою цифрових технологій нано-нейро-біо-когні-інфо-конвергенції. Нооекономіка стосується інтелігібельного творення та герменевтичного споживання аксіологічних текстів онтологічної новизни розширених екзистенційних сенсів позитивного досвіду зняття суперечностей між буттям і небуттям у формі гуманітарних ідеаційних проектів.

Якщо у матеріальному виробництві вартість зумовлюється темпоральністю робочого часу, то у духовному виробництві мінова вартість тексту випливає цілковито з його споживної вартості – онтологічної новизни екзистенційного сенсу. В умовах нооекономіки матеріальне виробництво здійснюватиметься цифровими і квантовими технологіями у режимі нульових граничних витрат виробництва у миттєвій можливості пропозиції і задоволення потреби, а отже, в умовах нульових альтернативних витрат застосування ресурсів, бо мить – це кількісно неодискретнена чиста актуальна присутність без протяжності і поступальності. А нульові граничні витрати обвалюють ціну ринкової пропозиції

на основі обрахунку потоку витрат енергії і речовини протягом робочого часу. Отже, ціна ринкової пропозиції формуватиметься за цілковито іншим аксіологічним підходом.

Марксистська політекономія принципово ігнорувала інформаційну складову у структурі вартості, бо її врахування ставило під сумнів ідею капіталістичної класової експлуатації. У шумпетерівській еволюційній теорії інформаційна складова визначальна, бо, виступаючи в якості ідеї інсайдерства нових комбінацій, реалізує підприємницький ідеал – чистий прибуток як дохід без зобов'язань. Інженерно-технологічний проект максимізації енерговидобутку через застосування нової машини перспективно обчислюється у кількісних детермінантах терміну експлуатації основного капіталу з огляду на його фізичний знос, де моральний знос виступає як побічна креативна екстерналія. Але як щодо гуманітарного проекту? Тобто, тексту, покликаного змінити не середовище природи, а стан свідомості? Тут проективний детермінізм капіталовіддачі наративу у кількісній репрезентації грошового виторгу не працює.

Споживною вартістю тексту є когнітивна істина, яка є інтегральною, а отже не може мати альтернативного застосування (а вартість визначається альтернативною корисністю офірuваного). Тому істина не має ринкової ціни, бо єдиною альтернативною вартістю знехтуваної істини є брехня як вибір способу страждання, а не задоволення потреби. Так, осмислення пережитого страждання дає усвідомлення сенсу – унікальної життєвої події пізнаної вищої доцільності. Отекстовлений досвід товаризується на ринку інформаційних послуг. Люди розуміють один одного і співпереживають одне одному якщо образи їхніх внутрішніх світів подібні. А це означає, що унікальні події екзистенційної значущості мають вписуватися в загальний універсальний аксіологічний ландшафт психіки – Архетип. Отже, інтенціональність досвіду зумовлюється культурною ідентичністю. Суб'єкт творення текстів онтологічної новизни аксіологічної значущості екзистенційного досвіду автентичності в нооекономіці визначається нами як когнітарій.

Когнітаріат – це продуктивна сила меритократії нооекономіки ідеаційної культури. Оскільки нульові граничні витрати квантового виробництва на основі операцій із субстанційним першоелементом матерії обвалюють ринковий механізм, то рух текстів відбуватиметься у просторі символічного обміну. Цей тип обміну передбачає невідчужувану присутність єдиного суб'єкта екзистенцйного досвіду у безконечності актів герменевтики споживання для мультиплікації сенсотворення – духовного розвитку кожної людини.

Кучкова О. В.
к.е.н., доцент
Український державний університет науки і технологій (Україна)
Білоусов Я. С.
аспірант
Український державний університет науки і технологій (Україна)

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності, невизначеності та динамічності. Сукупність екзогенних факторів — від геополітичної нестабільності й макроекономічних коливань до швидкого технологічного прогресу та зміни споживчих трендів — створює жорсткі умови для функціонування суб'єктів господарювання. У таких обставинах традиційні підходи до оцінки ефективності бізнесу, що спираються виключно на ретроспективні фінансові показники, втрачають свою універсальність. Виникає нагальна потреба в імплементації комплексного аналізу, який дозволяє одночасно відстежувати як позитивну динаміку розвитку підприємства, так і його внутрішню та зовнішню уразливість.

Прагнення підприємства до постійного зростання нерідко супроводжується підвищенням рівня ризиків та вразливості до зовнішніх шоків. Брак цілісного розуміння зв'язку між темпами розвитку та рівнем стійкості органічного стану підприємства призводить до прийняття неоптимальних управлінських рішень. Більшість існуючих методичних підходів розглядають потенціал зростання та ризики уразливості окремо, що не дає змоги сформувати об'єктивну картину системної стійкості суб'єкта господарювання [1].

Забезпечення стійкості суб'єктів господарювання в сучасній економічній реальності є складною мультифакторною задачею, оскільки сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності, невизначеності та шокогенності. Всі чинники, що визначають траєкторію розвитку підприємства та ступінь його уразливості, традиційно поділяють на дві фундаментальні групи: екзогенні, тобто зовнішні по відношенню до суб'єкта господарювання, та ендогенні, що формуються у його внутрішньому середовищі.

Екзогенні фактори визначають загальні умови функціонування бізнесу і зазвичай не піддаються його безпосередньому впливу чи контролю, проте саме вони виступають джерелом ключових ризиків і шоків. Серед макроекономічних та геополітичних чинників вирішальне значення мають інфляційні процеси, коливання валютних курсів, доступність кредитування, а також військово-політична нестабільність та руйнування налагоджених логістичних ланцюгів. Ці фактори здатні за короткий проміжок часу спровокувати дефіцит ліквідності та порушити операційну безперервність навіть фінансово стабільних підприємств. Інституційно-правовий вектор впливу реалізується через зміни податкового законодавства, рівень регуляторного тиску та ступінь прозорості нормативного

поля, адже висока нестабільність «правил гри» ускладнює довгострокове стратегічне планування. Водночас технологічні шоки, зумовлені цифровізацією, впровадженням штучного інтелекту та швидким моральним зносом технологій, змушують підприємства безперервно трансформуватися, оскільки затримка в інноваційному розвитку призводить до миттєвої втрати ринкових позицій[2].

З іншого боку, ендогенні фактори відображають внутрішній потенціал підприємства та його спроможність нейтралізувати зовнішні загрози, визначаючи, наскільки уразливою виявиться система під час настання чергової кризи. Фундаментом внутрішньої стійкості є фінансово-інвестиційний стан, який характеризується часткою власного капіталу, рівнем боргового навантаження, показниками ліквідності та наявністю фінансових резервів. Не менш важливу роль відіграє організаційно-управлінська адаптивність, що виражається у гнучності системи управління, швидкості прийняття рішення та ефективності антикризового менеджменту, оскільки інертність корпоративного управління унеможливлює своєчасну перебудову бізнес-моделі. До того ж операційна стійкість суттєво залежить від стану основних засобів, рівня диверсифікації постачальників, якісного складу кадрового потенціалу та захищеності інформаційно-цифрової інфраструктури підприємства [3].

Таким образом, стійкість підприємства є не статичним станом, а динамічною здатністю системи постійно відновлювати рівновагу між зовнішніми викликами та внутрішніми можливостями. Рівень уразливості суб'єкта господарювання визначається не стільки силою зовнішнього екзогенного удару, скільки наявністю внутрішніх системних слабкостей, які цей удар оголює.

Список використаних джерел:

1. Кривов'язюк І. В. Бізнес-діагностика як інструмент пошуку проблем і визначення напрямів стратегічного розвитку компаній. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 76. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-50

2. Юрченко Я. В. Діагностика впровадження бізнес-аналітики в маркетингову діяльність малих і середніх підприємств. *Академічні візії.* 2025. Вип. 48. С. 1-10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17847613

3. Марченко О. І., Пусвіта В. О. Розвиток інноваційних бізнес-процесів на підприємстві. *Інфраструктура ринку.* 2022. Вип. 69. С. 99–103. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct69-17

Грінченко Р. В.
д.е.н., професор
Одеський національний економічний університет (Україна)

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЛЯ ЕКОЛОГІЧНИХ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ

Повоєнне відновлення економіки України та її курс на євроінтеграцію актуалізують потребу в прискореному розвитку екологічно орієнтованого підприємництва. Руйнування енергетичної та комунальної інфраструктури, з одного боку, створює виклики, а з іншого – формує попит на децентралізовану відновлювану генерацію, енергоефективні рішення, технології поводження з відходами та інше. Реалізація цього потенціалу залежить не так від наявності самих ідей, як від розвиненості інноваційної інфраструктури, здатної супроводжувати екологічний стартап на всіх стадіях – від ідеї до масштабування. Водночас українські еко-стартапи стикаються зі специфічними бар'єрами: обмеженим доступом до спеціалізованого «зеленого» фінансування, слабкими зв'язками з партнерами, відсутністю профільної мережі інкубаторів та акселераторів. Це зумовлює актуальність аналізу сучасного стану та напрямів розвитку інноваційної інфраструктури підтримки екологічних стартапів в Україні.

Ключовим державним інститутом підтримки стартап-екосистеми є Український фонд стартапів (УФС), який з 1 січня 2023 р. підпорядкований Міністерству цифрової трансформації України і здійснює грантову підтримку проєктів ранніх стадій [1]. Восени 2025 р. за підтримки проєкту EU4Innovation East (Expertise France, фінансування ЄС і уряду Франції) УФС запустив програму Startup EDGE, яка вперше на державному рівні виокремлює напрям Green Tech - сталий розвиток, відновлювану енергетику й чисті технології – поряд із Deep Tech та EdTech [2]. Паралельно УФС розбудовує Національну мережу стартап-шкіл – інкубаторів – акселераторів [1], що потенційно може стати платформою для територіального поширення підтримки еко-орієнтованих проєктів.

Важливу роль відіграє й неурядовий сектор. Громадська організація Greencubator з 2017 р. реалізує програму ЄБРР/ЄС «Кліматичні інноваційні ваучери», у межах якої гранти отримали десятки українських clean-tech компаній. Показово, що в листопаді 2024 р. на Конференції ООН зі зміни клімату COP29 Україну представляли грантери саме цієї програми – S.Lab, E Farm Pro, ECOFACTOR, Frendt та Advansys [3], що свідчить про наявність дієвого, проте фрагментарного механізму підтримки, який функціонує здебільшого за рахунок міжнародної технічної допомоги, а не системної державної політики.

Аналіз наявної інфраструктури дає змогу виокремити такі проблеми. По-перше, підтримка екологічних стартапів залишається розпорошеною між грантовими програмами громадських організацій, окремими проєктами технічної допомоги та загальнопрофільним державним фондом - без спеціалізованого інфраструктурного елемента (профільного clean-tech

інкубатора чи технопарку). По-друге, попри ухвалення в грудні 2024 р. Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року (WINWIN), яка визначає шість пріоритетних напрямів - DefenseTech, MedTech, EdTech, AgriTech, штучний інтелект та виробництво напівпровідників, «зелені технології» не виокремлено в ній як самостійний національний пріоритет [4]. По-третє, наявні фінансові інструменти покривають переважно ранні стадії розвитку проєктів, тоді як фінансування стадії зростання залишається практично не розвиненим на національному рівні.

З огляду на це доцільно визначити такі напрями вдосконалення інноваційної інфраструктури підтримки екологічних стартапів в Україні:

1) офіційне включення «зелених технологій» до переліку пріоритетних напрямів нарівні з наявними шістьома напрямами, що дасть змогу скоординувати податкові стимули, грантове фінансування та створення профільних центрів досконалості;

2) масштабування програм державного співфінансування для подолання розриву між посівною стадією та стадією зростання;

3) поглиблення міжнародного партнерства й інтеграцію українських еко-стартапів у європейські інноваційні екосистеми, орієнтовані на цілі Європейського зеленого курсу.

Таким чином, формування цілісної інфраструктури підтримки екологічних стартапів, що поєднує державні інституції, програми громадського сектору та міжнародні донорські ініціативи в єдину скоординовану екосистему, є необхідною передумовою перетворення повоєнного відновлення України на можливість для «зеленої» модернізації національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Українського фонду стартапів. URL: https://usf.com.ua/.

2. Нова грантова програма для українських стартапів у секторах Deep Tech, Green Tech та EdTech. URL: https://euneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/nova-grantova-programa-dlya-ukrayinskyh-startapiv-u-sektorah-deep-tech-green-tech-ta-edtech/.

3. На COP29 представили українські екологічні стартапи. URL: https://eco.rayon.in.ua/news/760976-na-sor29-predstavili-ukrainski-ekologichni-startapi.

4. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року» від 31.12.2024 № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-p.

Dehtiar Oleksii
PhD Student (Third-Level Higher Education Applicant)
at the department of economy of enterprise and business organization
Odesa National Economic University (Ukraine)

ASSESSING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE INNOVATION DEVELOPMENT MECHANISMS

The relevance of the topic stems from the fact that the effectiveness of the organizational and economic mechanism for managing enterprise innovation development directly depends on the quality of the system used to assess its efficiency: only an objective assessment allows limited financial and venture resources to be rationally allocated among innovation projects, management decisions to be adjusted, and the mechanism`s performance to be improved in a dynamic competitive environment.

The organizational and economic mechanism for managing enterprise innovation development is formed by a set of interrelated tools, methods and levers of influence on the subjects of innovation activity [1]. At the same time, the practice of assessing its efficiency remains methodologically heterogeneous: some researchers limit themselves to purely financial indicators, while others rely on qualitative expert assessments, which complicates the comparability of results across enterprises and industries [2].

In modern economic literature, several conceptual approaches to assessing the efficiency of innovation implementation are distinguished – resource-based, outcome-based, cost-based and integrated [2]. The integral approach, which involves aggregating partial indicators into a single generalized index, is recognized as the most suitable for assessing the mechanism itself, rather than an individual innovation project [3]. Such an index typically covers the scientific-technical, resource, economic, market and social components of efficiency [3], which makes it possible to account for diverse effects of the mechanism's functioning - from growth in patent activity to increased profitability of innovative products.

Based on a generalization of existing methods, a practical algorithm for assessing the efficiency of the organizational and economic mechanism is proposed, comprising four groups of indicators:

1) financial and economic efficiency (return on innovation investment, payback period, growth of value added per unit of invested venture capital);

2) resource efficiency (the ratio of R&D expenditure to the volume of innovative products sold);

3) market efficiency (market share growth, the share of revenue from new products in total sales);

4) organizational and managerial efficiency (the speed of innovation decision-making, the degree of institutionalization of project-selection procedures).

Each group is assessed using a system of normalized partial indicators, which are aggregated into a final integral index by the weighted geometric mean method,

thereby avoiding the compensation of a low value in one indicator by an excessively high value in another [3; 4].

Testing the proposed toolkit at enterprises that use venture financing for innovation projects confirms its suitability for the comparative analysis of the effectiveness of management decisions over time and for substantiating directions for improving the mechanism, in particular regarding the expansion of corporate venture capital participation [5], whose share in financing technological innovation is rapidly growing worldwide, as well as its alignment with the priorities of state innovation policy [6].

The proposed four-component integral approach to assessing the efficiency of the organizational and economic mechanism for managing enterprise innovation development combines financial, resource, market and managerial criteria, ensuring the comprehensiveness and comparability of assessment results, and can be used as a basis for informed management decisions on the development of an enterprise's innovation activity.

References:

1. Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №1. С. 86-92. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11

2. Шатіло О. Концептуальні підходи оцінки ефективності впровадження інновацій на підприємствах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № *314*(1). С. 199-203. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-30

3. Букреєва Д. С. Інтегральна система показників оцінки ефективності інноваційного проєкту на стадії його впровадження. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 101–109. DOI: 10.33271/ebdut/72.101

4. Hrynkevych C. C., Beno Ю. I. Innovation as a Factor in Ensuring the Competitive Advantages of the Enterprise. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2023. №10. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05

5. Global Venture Capital Trends: The Latest Industry Report. Bain & Company, 2026. URL: https://www.bain.com/insights/global-venture-capital-outlook-latest-trends-snap-chart/.

6. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року» від 31.12.2024 № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-р.

Татаринцева Ю. Л.
к.е.н., доцент
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
(Україна)

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ У БІЗНЕСІ

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення глобальної конкуренції особливої актуальності набувають питання ефективної комерціалізації інноваційних розробок підприємств. Перехід до економіки досвіду вимагає від бізнесу гнучкого застосування новітніх інструментів просування, серед яких провідну роль відіграють технології цифрового маркетингу. Вони дозволяють не лише оптимізувати комунікацію з кінцевим споживачем, а й забезпечують глибоку аналітику ринкових потреб для швидкого впровадження інновацій у господарську практику.

Метою дослідження є узагальнення особливостей використання цифрового маркетингу як ключового чинника комерціалізації інновацій на підприємстві в контексті сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети проаналізуємо ключові показники ефективності застосування цифрових інструментів у маркетинговій діяльності вітчизняних підприємств та наукових установ (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні показники ефективності інструментів цифрового маркетингу в комерціалізації інновацій

Інструмент цифрового маркетингу	Основні завдання та функції	Середній показник конверсії (%)
Таргетована реклама в соцмережах	Сегментація аудиторії, швидке тестування попиту	3,2 – 4,8
Контекстна реклама (PCC)	Залучення сформованого попиту, робота з ключами	5,1 – 7,5
SEO-оптимізація та контент-маркетинг	Довгострокове органічне залучення, довіра бренду	2,4 – 3,9
SMM та інфлюенсер-маркетинг	Побудова емоційного зв’язку, досвід споживача	1,8 – 3,0

Джерело: складено на основі [1, 2].

Як свідчать дані таблиці 1, найбільш високу конверсію демонструє контекстна реклама та таргетований інструментарій, що дозволяє оперативно виводити на ринок нові технологічні продукти та послуги. Водночас успіх комерціалізації значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати свої стратегії до цифрового середовища [3].

Для поглиблення аналізу систематизуємо вплив цифрового маркетингу на різні етапи життєвого циклу інноваційного продукту (табл. 2).

Таблиця 2 – Вплив цифрового маркетингу на етапи комерціалізації інновацій

Етап життєвого циклу інновації	Завдання цифрового маркетингу	Очікуваний результат
Генерація ідей та тестування	Онлайн-опитування, аналіз соціальних мереж, фокус-групи	Визначення реального попиту та болей споживачів
Розробка та створення прототипу	Презентація концепту в цифровому середовищі, MVP-кампанії	Зменшення ризиків невдалого виходу на ринок
Ринковий вихід та масштабування	Омніканальні кампанії, лідогенерація, SEO, SMM	Швидке охоплення цільової аудиторії, зростання продажу

Джерело: розроблено автором на основі [1, 3].

Аналіз показує, що комплексне застосування таких технологій, як великі дані (Big Data), контекстний та таргетований маркетинг, дозволяє підприємствам скоротити витрати на виведення інновацій на ринок приблизно на 20-30%. Це особливо важливо для суб'єктів господарювання, які прагнуть зберегти стійкість бізнесу та відповідати сучасним вимогам стратегічного розвитку.

Таким чином, використання цифрового маркетингу є стратегічним імперативом для успішної комерціалізації знань та технологій. Інтеграція цифрових інструментів у систему управління підприємством забезпечує підвищення його конкурентоспроможності, оптимізацію витрат та прискорення адаптації до змін ринкового середовища в рамках економіки досвіду.

Список використаних джерел:

1. Marchenko A. P., Kryvobok R. V., Tataryntseva Y. L., Lapuzina O. M. Commercialization of NTU "KhPI" innovations with digital marketing tools in the experience economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. № 1. P. 117-124. https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/117

2. Крутіков К. Інновації та тенденції цифрового маркетингу в умовах глобальних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-91

3. Marketing in Ukraine : електронний журнал. 2026. Вип. 1-2. URL: https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2026/04/marketing-in-ukraine_1_2_2026.pdf

Парфентьєва О. Г.
д.е.н., професор
Національний транспортний Університет
(Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІСТ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні міста функціонують в умовах постійного зростання навантаження на інфраструктуру та системи управління. Це є прямим наслідком процесів урбанізації, демографічного зростання та активного розвитку економічної діяльності, яка концентрується у великих міських агломераціях.

У результаті формуються системні та взаємопов'язані проблеми. Однією з найбільш критичних є транспортні затори. Вони виникають через перевищення кількості транспортних засобів над пропускною здатністю дорожньої мережі. Це призводить не лише до втрати часу населення, але й до економічних втрат, збільшення витрат пального та погіршення екологічної ситуації в містах.

Ще однією проблемою є перевантаження громадського транспорту. У години пік спостерігається надмірна кількість пасажирів, порушення графіків руху та зниження комфорту перевезень. Це зменшує привабливість громадського транспорту як альтернативи приватному автомобілю, що ще більше поглиблює транспортне навантаження.

Окремо варто виділити проблему черг у державних установах, яка безпосередньо пов'язана з недостатнім рівнем цифровізації адміністративних послуг. Значна частина процесів досі потребує фізичної присутності громадян та паперового документообігу, що створює додаткові витрати часу та ресурсів.

Також важливою є проблема неефективного використання ресурсів, яка проявляється у нераціональному споживанні енергії, фінансових коштів та недостатньо ефективному використанні міської інфраструктури.

У сукупності ці фактори суттєво знижують якість життя населення, уповільнюють економічний розвиток міст і формують потребу у впровадженні нових управлінських підходів, зокрема цифрових технологій.

Цифрова трансформація міст – це комплексний та системний процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі ключові сфери міського життя з метою підвищення ефективності управління та якості послуг.

Вона охоплює декілька основних напрямів.

Перший напрям – це управління та адміністративні послуги. Тут впроваджуються електронні сервіси, цифрові платформи взаємодії громадян з державою та електронний документообіг. Це дозволяє значно скоротити час отримання послуг і зменшити рівень бюрократії.

Другий напрям – транспорт і міська мобільність. Використовуються цифрові системи моніторингу транспорту, інтелектуальні транспортні системи та електронні квитки, що дозволяє оптимізувати рух і зменшити затори.

Третій напрям – енергетика та житлово-комунальне господарство. Тут застосовуються «розумні» мережі, автоматизований облік ресурсів та системи енергоменеджменту, які забезпечують раціональне використання ресурсів.

Четвертий напрям — освіта та охорона здоров'я, де активно розвиваються цифрові платформи, дистанційні сервіси та електронні системи доступу до послуг.

Головна мета цифровізації полягає у підвищенні ефективності міського управління, оптимізації використання ресурсів та покращенні загальної якості життя населення.

Smart City – це сучасна концепція міста, що базується на використанні цифрових технологій для управління всіма міськими процесами.

Основним елементом цієї моделі є цифрові платформи управління, які інтегрують різні сервіси міста в єдину систему та забезпечують швидку взаємодію між державою, бізнесом і громадянами.

Важливу роль відіграє аналітика великих даних (Big Data), яка дозволяє збирати та обробляти великі обсяги інформації про транспортні потоки, енергоспоживання, інфраструктуру та поведінку населення. Це створює основу для більш точних управлінських рішень.

Також ключовим елементом є автоматизація процесів, яка мінімізує участь людини у рутинних операціях і зменшує ризик помилок.

Окремо важливою є інтеграція міських систем, коли різні сфери міста функціонують як єдина цифрова екосистема.

У результаті впровадження Smart City досягається зниження витрат на управління, підвищення швидкості прийняття рішень та зростання прозорості діяльності органів влади.

Отже, цифрова трансформація міст є одним із ключових драйверів економічного зростання сучасних держав.

Вона сприяє підвищенню продуктивності праці завдяки автоматизації процесів, що дозволяє виконувати більше роботи за менший час. Одночасно зменшуються витрати бізнесу через впровадження цифрових сервісів і оптимізацію управлінських процесів.

Важливим ефектом є розвиток IT-сектору та інноваційної економіки, що створює нові робочі місця, бізнес-моделі та ринки.

Крім того, цифровізація підвищує інвестиційну привабливість міст і держав, оскільки цифрово розвинена інфраструктура є ключовим фактором для міжнародних інвесторів. Для України цифровізація є стратегічним напрямом розвитку, особливо в умовах післявоєнної відбудови, євроінтеграції та переходу до цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Легкий С. Цифрова трансформація суспільства як основа реалізації концепції смарт-міста. *Наукові перспективи.* 2024. № 2 (44). URL:http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/9467/9520

Боровик П. М.
к. е. н., доцент
Уманський національний університет
(Україна)

ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ЦАРИНІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЯМИ МІСЦЕВИХ ГРОМАД

Розвиток вітчизняної системи місцевого самоврядування характеризується застосуванням цифрової моделі управління територіями, яка передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій з метою формування, аналізу та практичного використання геопросторових і прив'язаних до них даних. Зростання обсягів управлінської інформації, необхідність оперативного реагування на зміни соціально-економічних і територіально-природних процесів, а також посилення вимог до відкритості даних про результати діяльності органів влади і територіального управління спричиняють переорієнтацію історично сформованих механізмів територіального менеджменту на сучасні інтегровані цифрові рішення. При цьому цифровізація управлінських рішень стає не лише інструментом автоматизації окремих адміністративних процедур, але й базою для формування новітньої системи інформаційного забезпечення управління територіями.

Наразі відбувається перехід від типового для пострадянської України (дещо фрагментарного) використання окремих інформаційних ресурсів до формування та подальшого використання комплексного цифрового паспорту громади та її геоінформаційної системи. В основі цього процесу – формування інтегрованих геоінформаційних платформ, які забезпечують накопичення, систематизацію та просторову візуалізацію відомостей про земельний фонд, об'єкти нерухомого майна, транспортну та інженерну інфраструктуру територій, їх природні ресурси, екологічний стан та демографічні характеристики. Саме завдяки інтеграції до такої платформи різноманітних інформаційних масивів формується цілісна цифрова база даних про окремо взяту територію, яка у разі її грамотного фахового використання сприяє помітному підвищенню ефективності аналітичних досліджень стосовно процесів землекористування та посилює рівень обґрунтованості управлінських рішень з цього приводу.

Важливим вектором зазначеного процесу є розвиток цифрових сервісів територіальних громад, орієнтованих на відкритість даних і взаємодію зі зацікавленими сторонами. Сучасні інформаційні платформи забезпечують доступ як до численних масивів даних, так і до матеріалів просторового планування, картографічної інформації, даних про земельні ділянки, об'єкти комунальної власності, інвестиційний потенціал та інженерне забезпечення території. Відкритий доступ до цих ресурсів сприяє як підвищенню рівня прозорості діяльності органів влади та місцевого самоврядування, так і зростанню якості адміністративних послуг, активізації участі небайдужої

громадськості у процесах прийняття управлінських рішень та оптимізації умов інвестиційної діяльності.

Особливої уваги заслуговує використання сучасних технологій збору геопросторових даних. Мова йде про дистанційне зондування Землі, супутникові знімки високої роздільної здатності, матеріали аерофотознімання та результати безпілотного моніторингу, які забезпечують регулярне оновлення інформаційної бази про використання земельних ресурсів та території, загалом. Їх практичне використання суттєво впливає на ефективність контрольних процедур в царині експлуатації земель, дозволяє своєчасно виявляти випадки нераціонального землекористування, оцінювати динаміку змін окремо взятих агро- та еколандшафтів, аналізувати вплив антропогенних чинників та моніторити території, що постраждали від надзвичайних ситуацій або воєнних дій.

Нового змісту сьогодні набувають також процеси стратегічного планування використання територій завдяки практичному застосуванню в процесі їх реалізації методів інтелектуальної обробки даних. Алгоритми штучного інтелекту, машинного навчання та технології Big Data дають змогу швидко та без значних затрат праці (повністю автоматизовано) опрацювати значні обсяги різнопланової інформації, виявити приховані закономірності, прогнозувати просторові зміни та моделювати альтернативні сценарії розвитку громади чи території.

Разом із позитивними результатами від цифрової трансформації управлінських процесів із земельними ресурсами, зазначимо, що її практична реалізація виявила окремі системні проблеми, зокрема: неоднаковий рівень цифрової готовності територіальних громад, обмеженість фінансових ресурсів, які громади можуть виділити на модернізацію інформаційної інфраструктури, недостатній рівень стандартизації геопросторових даних різних земельних масивів та територій, дефіцит фахівців із цифрових технологій, необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання процесів цифрового врядування, а також необхідність підвищення рівня надійності систем кіберзахисту та інформаційної безпеки [1].

Поряд з цим, процес подальшої цифровізація управління територіями місцевих громад трансформує сукупність окремих інформаційних систем та технологій у дієвий інструмент комплексного ленд-менеджменту, що якого базується на інтеграції різнопланових цифрових платформ, геопросторової аналітики, інтелектуальних інформаційних систем та забезпеченні відкритості даних.

Список використаних джерел:

1. Боровик П.М., Удовенко І.О., Рудий Р.М., Іванчук О.М., Піщана С.В. Геоінформаційні технології в земельнокадастрових роботах та управлінні земельними ресурсами і ринком земель. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. № 18, https://doi.org/10.5281/zenodo.15503163.

Гудзь Т. П.
д.е.н., професор
Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах війни потреба підприємства у фінансуванні часто виникає швидше, ніж банк може провести звичайну перевірку. Виручка стає нерівномірною, постачальники вимагають передоплату, а майно, яке раніше слугувало заставою, може бути пошкоджене або розташоване в зоні підвищеного ризику. За таких обставин цифровий канал є цінним не сам по собі. Його перевага полягає в можливості швидше отримати та перевірити дані, оцінити поточний стан бізнесу й запропонувати фінансування, яке відповідає реальному грошовому потоку. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні напрямів розвитку цифрових інструментів взаємодії фінансового та реального секторів економіки України в умовах війни. Така взаємодія охоплює не лише онлайн-кредит. До неї належать електронний обмін документами, цифровий факторинг, фінансування ланцюгів постачання, гарантійні інструменти та дистанційний моніторинг виконання зобов'язань. Їх спільною основою є дані про фактичну діяльність підприємства [1, 2].

Традиційна оцінка позичальника значною мірою спирається на минулу звітність. Під час різкої зміни умов вона швидко втрачає актуальність. Підприємство могло бути прибутковим до втрати ринку або, навпаки, мати слабкі минулі показники, але отримати нове замовлення й відновити роботу. Тому фінансовій установі потрібні оперативні відомості про надходження, платежі, замовлення, запаси та розрахунки з контрагентами. Водночас більша кількість даних не гарантує кращого рішення, якщо їх походження й якість не перевірено. Одним із практичних інструментів є цифровий факторинг, за якого підприємство отримує кошти під підтверджену дебіторську заборгованість. Для постачальника це можливість не чекати завершення тривалого строку оплати, а для фінансової установи – оцінювати не лише самого клієнта, а й надійність покупця та дійсність поставки. Цифровий обмін рахунками й документами скорочує час перевірки, проте не усуває ризик фіктивної операції або подвійного фінансування однієї вимоги. Отже, швидкість має поєднуватися з верифікацією. Фінансування ланцюга постачання дає змогу врахувати зв'язки між великим покупцем і малими постачальниками. Надійне замовлення або підтверджена поставка можуть стати підставою для доступу малого підприємства до коштів навіть за недостатньої застави. Такий підхід підтримує не окрему компанію, а безперервність виробничого ланцюга. Проте надмірна залежність від одного великого покупця створює нову вразливість, тому цифровий профіль має відображати концентрацію замовлень і можливість їх заміни [2].

Для відбору інструменту доцільно враховувати дві характеристики: надійність цифрових даних і передбачуваність грошового потоку. Якщо дані

фрагментарні, а надходження нестабільні, автоматичне кредитне рішення є ризикованим; підприємству може бути потрібна гарантія або поетапне фінансування. За підтверджених операцій і короткого циклу розрахунків ефективнішим може бути факторинг. Стабільний контракт відкриває можливість фінансування постачання. Така логіка не підміняє професійне судження, але допомагає не застосовувати один продукт до різних ситуацій. Цифровізація створює і ризик виключення. Так, підприємство, яке працює в громаді з нестійким зв'язком, веде частину обліку вручну або втратило дані через бойові дії, матиме слабший цифровий профіль. Це не завжди означає гіршу життєздатність бізнесу. Тому поряд з автоматизованою оцінкою потрібен альтернативний маршрут перевірки: залучення гарантійної установи, підтвердження замовлень контрагентами або обмежений пілотний ліміт. Інакше найвразливіші підприємства залишаться поза фінансуванням саме через нестачу цифрового сліду. Використання даних потребує зрозумілої згоди підприємства та визначення відповідальності. Позичальник має знати, які відомості впливають на рішення і як виправити помилку. Фінансова установа, зі свого боку, повинна відокремлювати дані, потрібні для оцінки ризику, від інформації, збирання якої не має чіткої мети. За воєнних умов особливого значення набувають інформаційна безпека каналів обміну, резервне збереження та можливість продовжити роботу в разі недоступності окремого сервісу [1, 2].

Наукова новизна дослідження полягає в розвитку підходу до вибору цифрового фінансового інструменту з урахуванням одночасно надійності даних і передбачуваності грошового потоку підприємства. На відміну від трактування цифровізації переважно як переведення послуги в онлайн, увага зосереджується на якості інформаційної взаємодії між фінансовим і реальним секторами. Розвинуто положення про альтернативний маршрут оцінювання для підприємств із недостатнім цифровим слідом, що зменшує ризик їх необґрунтованого виключення. Практичне значення результатів пов'язане з можливістю використати запропоновану логіку під час розроблення банківських і гарантійних продуктів для підприємств. Вона допомагає визначити, коли доцільні автоматизований кредит, факторинг, фінансування постачання або поетапний ліміт із додатковим підтвердженням. Для підприємства це дає змогу зрозуміти, які дані потрібно впорядкувати, щоб скоротити час розгляду заявки та обґрунтувати потребу у фінансуванні. Отже, цифрові інструменти посилюють взаємодію фінансового та реального секторів, якщо швидкість не погіршує якість оцінки й доступність.

Список використаних джерел:

1. Гасій О. В., Гудзь Т. П., Шаповалов В. О. Поведінкові аспекти цифрової комерції: споживач, фірма та модель їх взаємодії. *Наука і техніка сьогодні.* 2025. С. 426-439.

2. Гудзь Т.П., Горячун О.В., Саркісян А.С. Розвиток екосистеми торговельного підприємництва на основі цифрових фінансових технологій. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2025. №12 (337). С. 7-13.

Саркісян А. С.
здобувач ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка
Полтавський університет економіки і торгівлі
(Україна)

ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: УЧАСНИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ

Підтримку торговельного підприємництва часто ототожнюють із грантами, пільговими кредитами або консультаціями. Такі інструменти потрібні, але їх наявність ще не створює сприятливого середовища. Підприємець може отримати кошти на відкриття магазину й водночас зіткнутися з нестачею придатних приміщень, складною логістикою, дефіцитом працівників або відсутністю зрозумілої інформації про місцевий попит. Тому значення має не кількість окремих програм, а узгодженість дій тих, хто впливає на розвиток торгівлі в регіоні. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні складу учасників і механізмів взаємодії в регіональній екосистемі підтримки торговельного підприємництва. Екосистемний підхід зміщує увагу з окремої установи чи програми на зв'язки між підприємцями, органами влади, фінансовими організаціями, освітніми закладами, постачальниками послуг і споживачами. Саме через ці зв'язки підприємець отримує ресурси, знання, доступ до ринку та можливість швидше пристосовуватися до змін [1, 2].

Склад екосистеми не є однаковим для всіх регіонів. У великому місті важливу роль відіграють цифрові платформи, логістичні оператори, торговельні центри та професійні об'єднання. Для малої громади критичними можуть бути доступ до оптового постачання, транспортне сполучення, місцевий ринок і базові консультації. Через це копіювання успішної програми з іншої території не гарантує результату. Спочатку потрібно з'ясувати, яких послуг бракує саме місцевим підприємцям і де виникають розриви між учасниками [3].

Ядро екосистеми становлять торговельні підприємці, оскільки саме їхні потреби визначають зміст підтримки. Органи місцевої влади створюють правила, забезпечують інфраструктуру та можуть координувати спільні проєкти. Банки й фонди відповідають за доступ до фінансування, заклади освіти – за підготовку кадрів та короткі прикладні програми навчання. Бізнес-асоціації допомагають формулювати спільні проблеми й представляти інтереси підприємців. Проте формальна присутність усіх цих учасників ще не означає, що між ними існує робоча взаємодія. Найслабшим місцем часто є передавання інформації. Підприємець не знає про доступну програму, банк не розуміє специфіки малого торговельного бізнесу, а місцева влада оцінює потреби за кількістю звернень, хоча частина підприємців взагалі не звертається. Такий розрив можна зменшити через єдині точки доступу до інформації, регулярні зустрічі з підприємцями та обмін узагальненими даними про попит на послуги. Водночас створення ще одного порталу без відповідальних за оновлення інформації лише додає

формальності. Розвиток екосистеми варто починати з картування. На карті фіксуються не тільки організації, а й послуги, які вони реально надають, умови доступу до них і групи підприємців, що залишаються поза підтримкою. Наприклад, у регіоні може діяти кілька навчальних програм, але не бути жодної консультації щодо електронної торгівлі або управління запасами. Таке картування показує дублювання, прогалини та потенційних партнерів для спільних рішень. Координація не потребує створення великої нової установи. Її може забезпечувати невеликий регіональний майданчик, який збирає запити підприємців, передає їх відповідним організаціям і відстежує результат. Важливо, щоб цей майданчик не перетворився на додаткового посередника. Його роботу слід оцінювати не кількістю проведених заходів, а тим, скільки проблем було вирішено, як змінився доступ до послуг і чи з'явилися нові спільні проєкти. До системи показників доцільно включати охоплення різних груп підприємців, строк отримання послуги, частку повторних звернень, сталість створених підприємств і якість взаємодії між організаціями [2, 3].

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні регіональної екосистеми підтримки торговельного підприємництва як мережі учасників, пов'язаних потоками ресурсів, інформації та послуг. На відміну від програмного підходу, увага зосереджується не на переліку заходів, а на якості зв'язків і наявності розривів між потребою підприємця та реальною пропозицією підтримки. Розвинуто підхід до картування екосистеми за послугами, умовами доступу й охопленими групами, що дає змогу виявляти не лише прогалини, а й непотрібне дублювання. Практичне значення результатів пов'язане з можливістю використати картування під час розроблення регіональних програм розвитку підприємництва. Воно допомагає визначити, які послуги вже існують, хто відповідає за їх надання та які групи підприємців залишаються поза увагою. На цій основі ресурси можна спрямовувати не на створення чергової універсальної програми, а на усунення конкретного розриву, наприклад, у логістиці, цифровізації чи підготовці працівників. Отже, регіональна екосистема підтримки розвивається не через механічне збільшення кількості установ і заходів. Вирішальними є доступність послуг, регулярний обмін інформацією та здатність учасників спільно реагувати на проблеми торговельного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Гасій О. В., Гудзь Т. П., Шаповалов В. О. Поведінкові аспекти цифрової комерції: споживач, фірма та модель їх взаємодії. *Наука і техніка сьогодні.* 2025. С. 426-439.

2. Гудзь Т.П., Горячун О.В., Саркісян А.С. Розвиток екосистеми торговельного підприємництва на основі цифрових фінансових технологій. *Науковий вісник ОНЕУ. 2025.* №12 (337). С. 7-13.

3. Гудзь Т.П., Горячун О.В., Саркісян А.С., Явтушок Д.В. Цифровізація екосистеми торговельного підприємництва. *ГРААЛЬ НАУКИ*. 2025. №60. С. 307-314.

Горячун О. В.
здобувач ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка
Полтавський університет економіки і торгівлі
(Україна)

ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Інновації в торгівлі часто зводять до відкриття інтернет-магазину або встановлення нової касової системи. Проте інноваційне підприємництво починається тоді, коли нове рішення змінює спосіб створення споживчої цінності та дає підприємцю можливість працювати швидше, точніше або на новому ринку. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні інструментів організаційно-економічного механізму розвитку інноваційного підприємництва у сфері торгівлі України. Механізм розглядається як узгодження рішень підприємця, державних і місцевих органів, фінансових установ, освітніх закладів, технологічних компаній та бізнес-об'єднань. Від якості цих зв'язків залежить, чи зможе нова ідея пройти шлях від випробування до сталої бізнес-моделі [1, 2].

Українська торгівля має нерівні умови для впровадження інновацій. Велика мережа може створити власну IT-команду, профінансувати аналітику даних і домовитися з логістичним оператором. Малий підприємець зазвичай купує готове рішення й не завжди здатний оцінити його сумісність із наявними процесами. Особливо відчутними є обмеження поза великими містами, де бракує постачальників технологічних послуг, кваліфікованих працівників і доступного фінансування. Тому універсальна програма підтримки не врахує різниці в масштабі та готовності підприємств. Організаційна складова механізму має забезпечувати доступ підприємця до партнерів, знань і майданчиків для випробування рішень. Корисними можуть бути короткі програми, у яких торговельне підприємство разом із технологічною компанією тестує конкретний продукт: прогнозування попиту, електронний документообіг, автоматизацію складу або персоналізацію пропозицій. Важливо, щоб навчання не завершувалося лекцією. Підприємець повинен отримати можливість оцінити ефект на власних даних і зрозуміти витрати подальшого впровадження. Економічні інструменти також потребують диференціації. Грант є доречним для експерименту, але не вирішує питання масштабування. Кредит підходить підприємству зі стабільним грошовим потоком, проте надто ризикований для неперевіреної бізнес-моделі. Для різних стадій можуть застосовуватися ваучери на консультації, співфінансування пілотного проєкту, гарантії за кредитом або залучення приватного інвестора. Вибір форми підтримки має залежати від зрілості інновації, а не лише від розміру підприємства [3].

Придбання обладнання або програмного забезпечення саме по собі не доводить інноваційності. Потрібно з'ясувати, чи скоротився час обслуговування, чи зменшилися втрати товару, чи зросла точність прогнозу та чи отримало підприємство доступ до нової групи покупців. Частина ефектів має лаг прояву.

Наприклад, упорядкування даних спочатку збільшує витрати, але згодом дає основу для якіснішого управління запасами. Для практичного відбору інструментів можна використовувати матрицю «готовність підприємства – зрілість інновації». Низька готовність потребує базової діагностики процесів і навчання, а не складного технологічного проєкту. Якщо підприємство підготовлене, але рішення ще не перевірене, доцільним є пілот із обмеженим бюджетом. Поєднання високої готовності та підтвердженої ефективності відкриває можливість масштабування. Це зменшує ризик фінансування технології, яку підприємство не здатне використати. Державна або регіональна підтримка не повинна підміняти рішення підприємця. Її завдання полягає у зменшенні бар'єрів, які окремий бізнес не може подолати самостійно: нестачу інформації, високу вартість першого випробування, складність доступу до експерта чи фінансування. Водночас програма має передбачати власну участь підприємства, яка дисциплінує вибір і дає змогу відрізнити реальну потребу від бажання безкоштовно отримати обладнання [2].

Наукова новизна дослідження полягає в розвитку організаційно-економічного механізму через узгодження інструментів підтримки зі стадією інновації та рівнем готовності торговельного підприємства. На відміну від підходу, де інноваційність оцінюється за фактом придбання технології, увага зосереджується на зміні бізнес-процесу та отриманому ефекті. Розвинуто матричний підхід до вибору між діагностикою, пілотуванням і масштабуванням, що зменшує ризик передчасного фінансування складних рішень. Практичне значення результатів пов'язане з можливістю використати запропоновану логіку під час розроблення програм підтримки інновацій у торгівлі. Вона допомагає визначити, якому підприємству потрібне навчання, де виправданий пілотний проєкт, а де вже можна застосовувати кредитні чи інвестиційні інструменти. Для самого підприємця матриця дає змогу реалістично оцінити готовність процесів і не починати цифровізацію з дорогого рішення, для якого ще немає якісних даних або підготовленого персоналу.

Отже, розвиток інноваційного підприємництва залежить не від кількості придбаних технологій, а від їх перетворення на життєздатні зміни бізнес-моделі. Подальше дослідження потребує апробації матриці на даних українських торговельних підприємств і визначення ознак успішного впровадження.

Список використаних джерел:

1. Гасій О. В., Гудзь Т. П., Шаповалов В. О. Поведінкові аспекти цифрової комерції: споживач, фірма та модель їх взаємодії. *Наука і техніка сьогодні.* 2025. С. 426-439.

2. Гудзь Т.П., Горячун О.В., Саркісян А.С. Розвиток екосистеми торговельного підприємництва на основі цифрових фінансових технологій. *Науковий вісник ОНЕУ.* 2025. №12 (337). С. 7-13.

3. Гудзь Т.П., Горячун О.В., Саркісян А.С., Явтушок Д.В. Цифровізація екосистеми торговельного підприємництва. *ГРААЛЬ НАУКИ*. 2025. №60. С. 307-314.

Рябцев Д. О.
здобувач ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка
Полтавський університет економіки і торгівлі
(Україна)

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЗАЛУЧЕННЯ ЗАОЩАДЖЕНЬ ДОМОГОСПОДАРСТВ ДО ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Заощадження домогосподарств переважно зберігаються у формах, які забезпечують ліквідність і відносну передбачуваність, але лише опосередковано підтримують підприємницькі проєкти. Між власником невеликої суми заощаджень і підприємцем існує кілька бар'єрів: брак інформації, висока вартість перевірки проєкту, нерівномірний розподіл ризику та відсутність зручного способу здійснити малу інвестицію. Цифрова платформа здатна зменшити ці бар'єри, об'єднавши стандартизоване розкриття інформації, електронне укладення угоди, приймання платежу та подальший моніторинг. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні функціональної моделі цифрової платформи залучення заощаджень домогосподарств до фінансування підприємництва України. Поширення рахунків, цифрових платежів та інструментів заощадження формує технічну основу для такої взаємодії, однак саме по собі не гарантує переходу населення від зберігання коштів до інвестування [1].

Цифрові платформи відрізняються за економічною природою відносин. На винагородних краудфандингових платформах домогосподарство фактично здійснює попереднє замовлення або підтримує створення продукту. Краудлендинг передбачає повернення вкладених коштів і доходу, тоді як інвестиційний краудфандинг надає право на частку в капіталі чи інший інвестиційний інструмент. Для підприємця ці моделі означають різну вартість фінансування та різний обсяг зобов'язань перед вкладниками. Для домогосподарства вони відрізняються ліквідністю, строком, ризиком втрати коштів і можливістю впливати на проєкт. Досвід США підтверджує спроможність регульованої цифрової інфраструктури акумулювати численні невеликі внески: за даними SEC, у межах Regulation Crowdfunding до кінця 2025 р. було зареєстровано 9461 пропозицію, а задекларована сума залучених коштів становила 1,546 млрд дол. США [2].

Для України цифрову платформу доцільно розглядати не як електронну дошку оголошень, а як інституційний фільтр між заощадженнями та підприємницьким ризиком. Її архітектура має поєднувати чотири блоки. Перший забезпечує ідентифікацію вкладника, оцінювання його досвіду та зрозуміле попередження про ризики. Другий відповідає за відбір підприємницьких проєктів, перевірку ініціатора й стандартизоване розкриття фінансових та нефінансових даних. Третій охоплює проведення платежів, облік прав, звітність і комунікацію після завершення кампанії. Четвертий формує захисний контур: розмежування коштів платформи та клієнтів, кіберзахист, порядок роботи зі

скаргами й дії у разі припинення роботи оператора. Подібну логіку закріплює Регламент (ЄС) 2020/1503, який установлює вимоги до провайдерів краудфандингових послуг для бізнесу, розкриття інформації та захисту непрофесійних інвесторів.

В українських умовах ключовим обмеженням є не відсутність цифрового каналу, а дефіцит довіри. Домогосподарство має розуміти, хто перевірив проєкт, на яких умовах можна повернути кошти та хто нестиме відповідальність за неправдиву інформацію. Тому механізм залучення заощаджень повинен передбачати градацію доступу: прості проєкти з малою сумою внеску, інструменти з гарантійною або співфінансувальною участю та ризикові інвестиції для підготовлених вкладників. Корисним є й автоматичне обмеження концентрації, коли особа не спрямовує значну частину доступних заощаджень в один проєкт. OECD відносить краудфандинг та інші форми онлайн-фінансування до альтернативних каналів фінансування малих і середніх підприємств, але підкреслює їх залежність від макроекономічних умов, регуляторної якості та довіри учасників. Отже, платформа повинна одночасно знижувати трансакційні витрати й не створювати ілюзії безризиковості.

Наукова новизна дослідження полягає в розвитку механізму залучення заощаджень домогосподарств через представлення цифрової платформи як інституційного фільтра, що узгоджує готовність вкладника до ризику зі зрілістю підприємницького проєкту. На відміну від трактування платформи лише як технічного посередника, запропоновано чотириблокову модель, у якій залучення коштів поєднано з відбором проєктів, супроводом угоди та захистом учасників. Практичне значення результатів пов’язане з можливістю використати цю модель під час розроблення вимог до операторів платформ і пілотних програм співфінансування підприємницьких проєктів. Для домогосподарства вона створює зрозумілішу відповідність між ризиком, строком і очікуваним результатом; для підприємця – доступ до фінансування та одночасну перевірку ринкового попиту.

Отже, цифрові платформи можуть перетворити розрізнені заощадження домогосподарств на ресурс підприємницької екосистеми лише за умови належної перевірки проєктів, прозорого розподілу ризиків і захисту вкладника. Подальше дослідження потребує визначення критеріїв зрілості проєктів, граничних сум участі та моделі державного або гарантійного співфінансування, придатної для України.

Список використаних джерел:

1. Гудзь Т.П., Горячун О.В., Саркісян А.С. Розвиток екосистеми торговельного підприємництва на основі цифрових фінансових технологій. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2025. №12 (337). С. 7-13.

2. Гудзь Т.П., Горячун О.В., Саркісян А.С., Явтушок Д.В. Цифровізація екосистеми торговельного підприємництва. *Грааль науки: міжнар. наук. журнал.* Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. №60. С. 307-314.

Носова Н. І.
провідний інженер
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень НАН України»
(Україна)

НАПРЯМКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Україна на протязі багатьох років була державою, виробництво сільгосппродукції якої завдяки своїй експортоорієнтованості приносило значні надходження до Державного бюджету, чому сприяли природно-кліматичні умови, наявність родючих земель та досвіду вирощування сільгоспкультур.

До повномасштабного вторгнення агропромисловий сектор був одним з драйверів національної економіки України [1]. На жаль, агропромисловий комплекс України в нинішніх умовах змушений функціонувати в умовах воєнного стану, стикаючись із багатьма викликами та загрозами, зазнаючи « ... значних збитків у земельних, економічних, виробничих, технічних та людських ресурсах» [2]. Сьогодні для агросектору, як і два роки тому, дуже гостро постає проблема експорту вітчизняного зерна внаслідок ворожих обстрілів та руйнування інфраструктури портових споруд та суден.

Війна також негативно вплинула на умови інвестування і ділову активність агропромислового сектору, значно знизивши ці показники. Під загрозою опинилось забезпечення продовольством населення і військових, оскільки, як відомо, « … аграрний сектор України формує продовольчу та у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку, забезпечує розвиток технологічно пов’язаних галузей національної економіки та створює соціально-економічні умови сільського розвитку» [3, с. 214]. Також значних втрат та необхідності відновлення зазнала логістика, внаслідок чого ускладнився збут сільськогосподарської продукції.

В таких умовах « …вітчизняний агробізнес, не зважаючи на світові тенденції розвитку, проявляє низький рівень інноваційного розвитку і низьку інноваційну активність» [2]. Тому у період повоєнного відновлення необхідно приділити першочергову увагу впровадженню сучасних інноваційних технологій і залучення під ці проєкти інвестиційних ресурсів, що надасть можливість подальшого розвитку агропромислового сектору. Це також сприятиме збільшенню врожайності та якості сільгосппродукції, а сучасні методи селекції та гібридизації, генної інженерії сприятимуть розробці найбільш продуктивних видів агрокультур, що особливо важливо в умовах змін клімату. Сучасні технології дозволяють у реальному часі « …контролювати стан сільгоспугідь здійснювати моніторинг різних процесів: рівня водозабезпечення, своєчасного внесення добрив, коригування заходів обробки рослин, що дає можливість визначати оптимальні умови для виробництва сільськогосподарських культур» [4]. Впровадження нових технологічних рішень

дозволяє вивести агропромисловий комплекс України на якісно новий рівень, що особливо у повоєнний період.

Після закінчення війни та у період повоєнного відродження вітчизняному агропромисловому сектору необхідно « …впровадження цифровізації виробництва, що сприятиме: 1) у соціальній сфері – вирішенню проблем життєзабезпечення населення, зокрема забезпечення продуктами харчування; 2) в екології – зменшенню забруднення навколишнього середовища та обсягів відходів; 3) у нормативно-правовому забезпеченні – створенню інформаційно-консультаційних центрів» [5].

Агропромисловому сектору України у повоєнний період важливо досягти стійкого розвитку, що можливе за умов вирішення питання забезпечення сучасними інноваційними технологіями та інвестиційними ресурсами, а також завдяки оновленню матеріально-технічної бази та забезпеченню кваліфікованими кадрами у контексті його переформатування на основі запровадження цифрових інформаційних технологій.

Список використаних джерел:

1. Носова Н.І. Упровадження інновацій в агропромисловому секторі України: проблеми та перспективи. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (5 листопада 2024). Харків: Держ. біотехнолог. ун-т. С. 80-81.
2. Носова Н.І. Перспективи інноваційного розвитку агропромислового комплексу України у післявоєнний час. Горизонти розвитку сільськогосподарського виробництва та переробки в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. / За ред. Пелих Н. Л., Ушакова С. В. (21 березня 2024). Кропивницький: ХДАЕУ, 2024. С. 173-176 URL: http://ksau.kherson.ua/files/konferencii/2024/ 03/mater_30_03_24.pdf
3. Економіка відновлення: Навчальний посібник. За ред. Грушка В.І. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2023 221 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Hrushko_Viktor/Ekonomika_vidnovlennia.pdf?PHPSESSID=cch985us1lphdvupdostrt36s5
4. Технології в сільському господарстві. 23.09.2022. URL: https://landlord.ua/news/ tekhnolohii-v-silskomu-hospodarstvi/
5. Носова Н.І. Напрями впровадження новітніх цифрових технологій в агропродовольчому секторі як складова його розбудови у повоєнний час. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., (13 листопада 2024). Київ: ун-т ім. Б. Грінченка, 2024. С. 787-797. URL: https://feu.kubg.edu.ua/images/FEU/Nauk_d/131124_.pdf

Черкасов Д. Ф.
здобувач PhD 051 Економіка
Національний університет «Одеська політехніка»
(Україна)

МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційний розвиток виробничих підприємств у сучасних умовах визначається не лише наявністю ресурсів, а передусім здатністю системно трансформувати ці ресурси у нові продукти, технології та управлінські рішення. Турбулентність зовнішнього середовища, цифровізація промисловості, посилення конкуренції та необхідність післякризової модернізації зумовлюють потребу у формалізованих інструментах діагностики інноваційної спроможності підприємства. Саме тому розроблення моделі оцінювання інноваційного потенціалу набуває методологічного та прикладного значення.

Формування моделі спирається на поєднання трьох взаємодоповнюючих підходів: системного - підприємство розглядається як цілісна відкрита система, де інновації є результатом взаємодії підсистем; ресурсного - основним джерелом інновацій виступають людські, фінансові, технологічні та інформаційні ресурси; процесного - акцент робиться на здатності організації забезпечувати повний цикл інноваційного процесу: від ідеї до ринкової реалізації. Такий синтез дозволяє перейти від фрагментарної оцінки окремих показників до комплексного вимірювання інноваційної спроможності.

Інноваційний потенціал виробничого підприємства доцільно розглядати як багатовимірну систему взаємопов’язаних елементів, кожен із яких забезпечує окремий аспект здатності підприємства до створення, впровадження та комерціалізації інновацій [1; 2]. Така структуризація дозволяє не лише комплексно діагностувати інноваційну спроможність, але й виявляти критичні зони, що стримують інноваційний розвиток. У науково-методичному вимірі обґрунтованим є виокремлення п’яти основних компонентів інноваційного потенціалу: кадрово-інтелектуального, технологічно-виробничого, фінансово-інвестиційного, організаційно-управлінського та ринково-комерціалізаційного.

Кадрово-інтелектуальний компонент виступає базовим елементом інноваційного потенціалу, оскільки саме людський капітал є носієм знань, ідей та компетентностей. Рівень професійної підготовки персоналу, наявність фахівців із дослідницько-конструкторськими навичками, здатність до генерації нових рішень і креативність працівників визначають можливості підприємства створювати інновації. Важливу роль відіграє інноваційна культура - сукупність цінностей, норм і мотивацій, що стимулюють персонал до участі в інноваційних процесах. Не менш значущою є здатність до безперервного навчання, підвищення кваліфікації та адаптації до технологічних викликів, що формує динамічний характер інтелектуального капіталу підприємства.

Технологічно-виробничий компонент відображає матеріально-технічну основу інноваційної діяльності. Стан обладнання, ступінь його зносу, рівень автоматизації та роботизації виробничих процесів безпосередньо впливають на можливість впровадження нових технологій. Особливого значення набуває цифровізація виробництва, що передбачає використання сучасних інформаційних систем управління ресурсами та процесами. Саме технологічна готовність підприємства визначає швидкість освоєння нових виробничих рішень та здатність забезпечувати високу якість інноваційної продукції.

Фінансово-інвестиційний компонент характеризує ресурсну забезпеченість інноваційної діяльності. Інновації потребують фінансових вкладень, пов'язаних із проведенням досліджень, модернізацією обладнання, навчанням персоналу та виведенням нової продукції на ринок. Важливими показниками є частка витрат на R&D у загальній структурі витрат підприємства, наявність інвестиційних програм, доступ до кредитних ресурсів, участь у грантових програмах підтримки інновацій. Саме фінансова спроможність визначає сталість і масштабність інноваційних процесів.

Організаційно-управлінський компонент пов'язаний зі здатністю підприємства ефективно організувати інноваційні процеси. Гнучкість організаційної структури, наявність інноваційної стратегії розвитку, чітко визначені бізнес-процеси, система мотивації та стимулювання інноваційної активності персоналу створюють управлінське підґрунтя для реалізації інновацій.

Ринково-комерціалізаційний компонент відображає здатність підприємства трансформувати інновації у конкурентоспроможний ринковий продукт. Швидкість виведення нової продукції на ринок, здатність адаптувати її до запитів споживачів, ефективність маркетингових стратегій, наявність патентного захисту та формування унікальних конкурентних переваг визначають успішність комерціалізації інновацій.

Таким чином, запропонована п'ятикомпонентна структура дозволяє розглядати інноваційний потенціал виробничого підприємства як цілісну систему, у якій людські, технологічні, фінансові, управлінські та ринкові чинники перебувають у постійній взаємодії. Недостатній розвиток хоча б одного з компонентів стримує реалізацію загального інноваційного потенціалу, що обумовлює необхідність комплексного підходу до його оцінювання та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: [навч. посібник] Суми : ВТД «Університетська книга»; К. : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с

2. Добрянська Н.А., Лагодієнко В.В., Торішня Л.А. Регулювання регіонального інноваційного розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 263– 270.

Задоя Ю. А.
д.е.н, професор
Таврійський державний агротехнологічний
університет імені Дмитра Моторного
(Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Банківський сектор є ключовим елементом фінансової системи країни, забезпечуючи перерозподіл фінансових ресурсів, підтримку інвестиційної діяльності, функціонування платіжної інфраструктури та реалізацію монетарної політики. У сучасних умовах цифровізації фінансових послуг, посилення регуляторних вимог, зростання геополітичної невизначеності та високої волатильності фінансових ринків особливого значення набуває об'єктивна оцінка економічної ефективності діяльності банківських установ. Для України актуальність цього питання додатково визначається необхідністю забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення економіки.

Економічну ефективність діяльності банку доцільно розглядати як комплексну характеристику, що відображає здатність установи забезпечувати максимальний фінансовий результат за раціонального використання наявних ресурсів, підтримуючи при цьому прийнятний рівень ризику, ліквідності та капіталізації. На відміну від підприємств нефінансового сектору, банки функціонують в умовах жорсткого регуляторного контролю, а їхня ефективність визначається не лише прибутковістю, а й фінансовою стійкістю, якістю активів, достатністю капіталу та рівнем ризиків. Саме тому сучасні методики оцінювання ґрунтуються на поєднанні фінансових, ризик-орієнтованих і регуляторних показників.

Традиційно оцінювання економічної ефективності банківської діяльності здійснюється за допомогою системи фінансових коефіцієнтів. Найбільш поширеними показниками залишаються рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), чиста процентна маржа (NIM), коефіцієнт витрат до доходів (Cost-to-Income Ratio), чистий прибуток, а також показники ліквідності та достатності регулятивного капіталу. Саме ROA характеризує ефективність використання активів банку, тоді як ROE відображає дохідність вкладень акціонерів. Разом із тим використання лише показників прибутковості вже не забезпечує повної оцінки діяльності банківської установи, оскільки не враховує рівень прийнятих ризиків та якість управління ними.

Сучасні наукові дослідження дедалі частіше пропонують комплексний підхід до оцінювання ефективності банків, який поєднує традиційний фінансовий аналіз із ризик-орієнтованими методиками. Значного поширення набула система CAMELS, що охоплює оцінювання достатності капіталу (*Capital adequacy*), якості активів (*Asset quality*), якості менеджменту (*Management*),

прибутковості (*Earnings*), ліквідності (*Liquidity*) та чутливості до ринкових ризиків (*Sensitivity to market risk*) [1]. Перевагою цієї системи є можливість комплексного аналізу фінансового стану банківської установи та своєчасного виявлення потенційних загроз її стабільності.

Водночас у міжнародній практиці дедалі ширше використовуються економіко-математичні методи оцінювання ефективності банківської діяльності. Найбільш поширеними серед них є метод аналізу середовища функціонування (*Data Envelopment Analysis, DEA*), стохастичний аналіз межі ефективності (*Stochastic Frontier Analysis, SFA*), а також їх модифікації, які дозволяють враховувати кредитний ризик, проблемні активи та вплив зовнішнього економічного середовища [2]. Використання зазначених підходів забезпечує можливість порівняння ефективності окремих банків незалежно від масштабів їх діяльності та структури ресурсної бази.

Особливістю сучасного етапу розвитку банківської системи є необхідність інтеграції фінансових показників із показниками ризик-менеджменту та цифрової трансформації. Зростання ролі фінансових технологій, використання штучного інтелекту, автоматизація процесів кредитного скорингу та дистанційного банківського обслуговування змінюють традиційні підходи до формування доходів і витрат банків. Це обумовлює необхідність включення до системи оцінювання показників операційної ефективності цифрових сервісів, продуктивності інформаційних систем, рівня кібербезпеки та якості клієнтського обслуговування.

Для українських банків важливого значення набуває також оцінювання ефективності з урахуванням впливу макроекономічної нестабільності. Високий рівень кредитного ризику, структурні зміни у кредитному портфелі, коливання процентних ставок, валютні ризики та зміни регуляторних вимог безпосередньо впливають на фінансові результати банківських установ. За таких умов пріоритетним стає використання системи показників, яка дозволяє одночасно оцінювати прибутковість, фінансову стійкість.

Таким чином, оцінювання економічної ефективності банків має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує фінансові, ризик-орієнтовані та регуляторні показники. Це дає змогу об’єктивніше оцінювати конкурентоспроможність, виявляти проблемні напрями та забезпечувати довгострокову фінансову стійкість банків.

Список використаних джерел:

1. Akhtar S., Azmi S. N., Khan P. A. et al. Unveiling the Financial Landscape: Analyzing Profitability, Productivity, and Efficiency of Banks in an Emerging Economy Using the CAMELS Framework and Panel Analysis. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2399747

2. Wang H., Sua L. S., Dolar B. CAMELS-DEA in Assessing the Role of Major Factors in Achieving Higher Efficiency Levels: Evidence from Turkish Banks. *Applied Economics*. 2024. https://doi.org/10.1080/00036846.2024.2339186

Сабадирьова А. Л.
к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет
(Україна)

СИСТЕМНА ОПТИМІЗАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасні аспекти потенціалу промислового підприємства формуються через інтеграцію теоретичних, методичних, організаційних та цифрових компонентів, що дозволяє визначити напрями його подальшого розвитку в умовах переходу до цифровізації, інтенсивного зростання та глобалізації, де головними чинниками стають знання, інновації та гнучкість бізнес-процесів. Важливо підкреслити, що потенціал промислового підприємства являє собою не механічну суму ресурсів, а систему можливостей, що об'єднує виробничі, кадрові, інвестиційні, інформаційні та управлінські компоненти в єдиний комплекс.

Ефективність цієї системи залежить не від кількості окремих ресурсів, а від їхньої збалансованості та узгодженості взаємодії для досягнення загальної мети. Сучасні тренди розвитку промислового виробництва та трансформація соціально-економічного середовища зумовлюють об'єктивність та необхідність постійної, а не разової оптимізації системи потенціалу промислового підприємства. По-перше, така оптимізація повинна ґрунтуватися на детальній оцінці кожного складника потенціалу з подальшим агрегуванням часткових ефектів в інтегральні показники. Ключовим індикатором виступає маржинальний прибуток як головний показник ефективного використання ресурсів промислових підприємств. Системний підхід допомагає оперативно виявляти обмеження та приймати рішення на основі даних, а не суб'єктивних думок керівництва.

По-друге, якість поелементної оцінки потенціалу безпосередньо залежить від регулятивної системи промислового підприємства, що включає бухгалтерську та статистичну звітність, стандарти та результат технічного аудиту. Впровадження цифрових систем обліку та аналітики збільшує можливості нормативної основи промислового підприємства, але водночас підвищує вимоги до достовірності та безпеки інформації.

По-третє, зростання ефективності трудового та інвестиційного потенціалів пов'язане з організаційно-економічними умовами промислового підприємства. Без відповідної організаційної готовності, корпоративної стратегії розвитку, системи мотивації персоналу, орієнтованої на зростання продуктивності, технологічні вкладення та інвестиції, не забезпечать оптимальне використання ресурсів.

По-четверте, економічна безпека потенціалу є необхідною умовою сталого розвитку промислового підприємства. Безпека ресурсів від внутрішніх і зовнішніх загроз безпосередньо впливає на можливості підприємства зберігати досягнутий рівень потенціалу в умовах турбулентного ринкового середовища. Інформаційний потенціал при цьому відіграє подвійну роль – як інструмент раннього виявлення загроз і як фактор, що потребує ефективних механізмів захисту.

По-п'яте, цифрова трансформація перестала бути окремим технологічним проєктом і стала наскрізним чинником, який якісно змінює структуру та зміст потенціалу промислового підприємства. Технології Індустрії 4.0 [1] зумовлюють новий складник потенціалу промислового підприємства і одночасно створюють додаткові ризики у сфері кібербезпеки та організаційної готовності персоналу до змін. Тому задачі цифрової трансформації необхідно інтегрувати в корпоративну стратегію системної оптимізації потенціалу промислового підприємства, а не розглядати їх як ізольований напрям. Так, оптимізація потенціалу промислового підприємства визначається як безперервно комплексний та адаптивний процес, що враховує одночасно системні, економічні, організаційні, кадрові, інформаційні та технологічні аспекти власного функціонування.

З урахуванням викладеного доцільно виділити такі напрямки подальшого розвитку проблеми оптимізація потенціалу промислового підприємства в умовах цифровізації. Перспективною видається розробка кількісної методики оцінювання внеску цифрових технологій в інтегральний показник потенціалу промислового підприємства в умовах інтенсивного зростання й глобалізації ринків. Це дозволить зіставляти ефект цифровізації з результатами традиційних напрямів оптимізації та включати цифровий складник потенціалу промислових підприємств в інтегральну систему вагових коефіцієнтів їх інтегрального оцінювання. Доцільним напрямом подальших досліджень проблеми виступає емпірична апробація запропонованих теоретичних положень на матеріалах промислових підприємств різних галузей, що дозволить уточнити вагові коефіцієнти складників потенціалу, адаптувати метод поелементної оцінки до галузевої специфіки підприємства та перевірити стійкість запропонованих індикаторів на реальних статистичних та звітних даних.

Окремої уваги заслуговує техніка кількісної оцінки ризиків економічної та інформаційної безпеки, що виникають у процесі цифровізації, включають оцінку потенційної шкоди від кібератак, від витоків даних та порушень безперервності виробничих процесів унаслідок збоїв цифрових систем.

Нарешті, перспективним напрямом видається удосконалення інформаційно-аналітичної бази моніторингу складників потенціалу промислового підприємства, що інтегрує дані обліку, кадрового моніторингу та систем виробничої аналітики, що забезпечить своєчасність, повноту та обґрунтованість управлінських рішень в умовах турбулентного зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства. Реалізація перелічених напрямків дозволить перевести управління потенціалом промислового підприємства з переважно якісного, описового рівня аналізу на кількісно обґрунтований, що підвищить результативність управління та створить методичну основу для порівняльної оцінки ефективності підприємств галузі в умовах цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел:

1. Schwab, K. (2015), «The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond», Foreign Affairs available at: https://www.foreignaffairs.com/world/fourth-industrial-revolution (Accessed 21.08.2026).

Бокій О. В.
к.е.н., старший дослідник
Інститут продовольчих ресурсів НААН (Україна)

ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Діяльність підприємств продовольчого сектора економіки України спрямована насамперед на постачання населенню якісної харчової продукції та забезпечення продовольчої безпеки країни. В умовах трансформаційних змін в економіці, на шляху до Industry 5.0, зростає роль інновацій на підприємствах харчової промисловості для забезпечення продовольчої безпеки. Адже інноваційний розвиток виступає рушійною силою позитивних змін у ланцюжках виробництва і переробки продукції, зокрема у сфері ресурсо- та енергозбереження, підвищення урожайності культур, оптимізації логістики, зменшення втрат і витрат продукції, покращення її якості, а також досягнення нових функціональних властивостей товарів.

Класичні підходи дослідження проблеми ґрунтуються на теорії економічного розвитку Й. Шумпетера, яка побудована на інноваціях, підприємництві і циклічності процесів. П. Друкер у роботі «Інновації і підприємництво» надав систематизацію основних джерел та підходів до управління інновацій, а К. Крістенсен ввів поняття «підривних інновацій», що змінюють позиції ринкових лідерів. Теоретичні положення класичних концепцій імплементовано в сучасні міжнародні аналітичні дослідження та наукові напрацювання. У звітах FAO в сфері продовольчої безпеки та Міжнародного інституту дослідження продовольчої політики (IFPRI) інновації розподіляються на технологічні, інституційні, соціально-економічні та екологічні, що відповідає ринковим підходам [1].

Індонезійські вчені на підставі огляду більше ніж 200 джерел з проблеми інновацій у продовольчому секторі дійшли висновку, що компанії харчової промисловості демонструють відмінні від інших секторів економіки тенденції. Типологія інновацій охоплює продуктовий, процесний, ринковий та інноваційний напрями [2].

Найбільш поширеними є процесні та продуктові інновації. Однак в умовах сучасної економіки і трансформайційних перетворень зростає роль ринкових та інституційних інновацій, що спрямовані на забезпечення потреб ринку та продовольчої безпеки країни. Зокрема впровадження логістичних інновацій сприятиме скороченню часу виконання замовлень та більш гнучкому реагуванню постачальників продовольства на воєнні виклики. Інституційні інновації (на рівні держави та інституцій) спрямовані на забезпечення простежуваності продуктових ланцюгів «від лану до столу», сприяння стратегіям адаптації до воєнних і кліматичних загроз шляхом створення та забезпечення взаємодії відповідних державних інституцій, цифрового управління.

Також інновації доцільно розглядати з точки зору стадій технологічного циклу виробництва, глибини змін, стійкості продовольчої системи, підходів сталого розвитку, маркетингової спрямованості та ін. Узагальнюючи викладене, сучасні інноваційні рішення можна класифікувати з точки зору підходів, наведених на рис. 1.



Рисунок 1 – Класифікація інноваційних підходів для забезпечення продовольчої безпеки в агропродовольчій сфері

Джерело: сформовано за даними відкритих джерел

Таким чином в умовах сучасних викликів і трансформацій значущість інноваційних перетворень для гарантування продовольчої безпеки істотно зростає. Розроблена класифікація інноваційних підходів формує дієвий інструментарій для оптимізації інноваційної діяльності підприємств і галузевих інституцій, а також підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. FAO Science and Innovation Strategy. 2022. https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/e9d1ee6c-c0f1-4312-9a1a-c09ba0a4fbdc/content.

2. Purba HH., Maarif MS. , Yuliasih I., Hermawan A. Innovation Typology in Food Industry Sector: A Literature Review. International Journal of Modern Research in Engineering and Technology (IJMRET). 2018. V. 3 (2). https://www.researchgate.net/publication/326399671_Innovation_Typology_in_Food_Industry_Sector_A_Literature_Review.

Шеін К.А.
аспірант
Український державний університет науки і технологій
(Україна)

ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ТОКЕНІЗАЦІЇ АКТИВІВ

Токенізація активів на основі технологій розподіленого реєстру розширює можливості підприємств щодо залучення капіталу, фракціоналізації активів, автоматизації розрахунків і підвищення прозорості. Проте більшість проєктів залишається на стадії пілотів через недостатню ліквідність, відсутність сформованої екосистеми, невизначеність економічного ефекту, значні початкові витрати, проблеми сумісності, стандартизації та правового зв'язку між токеном і базовим активом [1, с. 10–20].

Готовність до впровадження блокчейну в наукових дослідженнях розглядається як багатовимірна характеристика. S. Malik та співавтори систематизують чинники за технологічним, організаційним і зовнішнім контекстами [2], тоді як S. Balasubramanian та співавтори виділяють мотиваційну, комунікаційну, технологічну й структурну готовність та враховують регуляторні й інфраструктурні умови [3]. Українські дослідники пов'язують токенізацію з активізацією фінансового потенціалу підприємства [4] та визначають її доцільність через характеристики активу, витрати на емісію, стабільність грошових потоків, аудит і юридичну визначеність прав інвесторів [5]. Водночас наявні підходи переважно оцінюють готовність організації до впровадження блокчейну загалом або окремі економічні та правові аспекти токенізації. Недостатньо розробленим залишається комплексний підхід, що одночасно враховує внутрішню готовність підприємства, токенізаційну придатність конкретного активу та готовність зовнішньої екосистеми.

Готовність підприємства до токенізації активів пропонується визначати як спроможність підприємства та обраного активу забезпечити економічно доцільне, юридично визначене, технологічно безпечне й ринково життєздатне створення, обіг і погашення токенізованого інструменту. Оцінювання доцільно здійснювати за трьома блоками. Внутрішня готовність підприємства охоплює стратегічну мету, підтримку керівництва, фінансові й кадрові ресурси, IT-інфраструктуру, інтеграцію з обліком, управління ризиками та комплаєнс. Придатність активу включає підтверджене право власності, відсутність критичних обтяжень, незалежну оцінюваність, передбачуваність грошових потоків, подільність, аудитованість і механізм викупу або погашення. Готовність екосистеми визначається правовим регулюванням, доступністю технологічних, аудиторських і кастодіальних провайдерів, KYC/AML-інфраструктури, платіжних механізмів, інвесторського попиту та вторинного обігу. Виділення придатності активу в окремий блок зумовлено тим, що навіть організаційно й технологічно готове підприємство може володіти активом, токенізація якого є

недоцільною через правові обтяження, складність незалежної оцінки, нестабільність грошових потоків або відсутність механізму погашення [5].

Критерії пропонується оцінювати за шкалою від 0 до 5 балів, а інтегральний показник визначати як зважену суму нормалізованих оцінок. Вагові коефіцієнти доцільно встановлювати експертним методом із залученням фінансистів, юристів, аудиторів, IT-фахівців і представників підприємств. Інтегральну оцінку пропонується доповнити системою критичних умов (decision gates), для яких діє принцип некомпенсованості: високі значення інших показників не можуть компенсувати відсутність підтвердженого права на актив, юридично визначеного зв'язку токена з активом і правами інвестора, економічної доцільності, процедур KYC/AML та механізму викупу або погашення [1; 5]. Невиконання будь-якої критичної умови означає неготовність до переходу на етап Proof-of-Concept або пілотної емісії незалежно від інтегрального бала. Для українських підприємств правова оцінка має також враховувати незавершеність спеціального правового режиму віртуальних активів [6].

Отже, об'єктами оцінювання мають бути підприємство, конкретний актив і зовнішня екосистема. Наукова новизна підходу полягає у поєднанні багаторівневої бальної оцінки з критичними умовами переходу до практичного впровадження. Подальше дослідження передбачає визначення вагових коефіцієнтів і апробацію моделі на підприємствах різних видів економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. OECD. Tokenisation of assets and distributed ledger technologies in financial markets: Potential impediments to market development and policy implications. *OECD Business and Finance Policy Papers. Paris : OECD Publishing*. 2025. No. 75. 27 p.
2. Malik S., Chadhar M., Vatanasakdakul S., Chetty M. Factors affecting the organizational adoption of blockchain technology: Extending the Technology–Organization–Environment framework in the Australian context. *Sustainability.* 2021. Vol. 13, No. 16. Art. 9404.
3. Balasubramanian S., Shukla V., Sethi J. S., Islam N., Saloum R. A readiness assessment framework for blockchain adoption: A healthcare case study. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 165. Art. 120536.
4. Тульчинська С., Фалько М. Управління активізацією фінансового потенціалу підприємства на основі токенізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. Т. 334, № 5. С. 143–150.
5. Старіков О., Гапонюк Р. Токенізація активів аграрних підприємств як інноваційний механізм залучення інвестицій в умовах економічної турбулентності. *Economic Synergy*. 2026. № 2. С. 240–257.
6. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2074-20 (дата звернення: 23.08.2026).

Dombrovska S.
Ph.D., Senior Lecturer
Odesa National Economic University (Ukraine)

TRANSFORMATION OF FINANCIAL INTERMEDIATION UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION

The modern financial system is being impacted by massive technological change. The development of digital technologies is significantly changing the way financial services are created, delivered, and consumed. While traditionally financial intermediation relied primarily on banks, insurance companies, investment funds, and other specialized institutions, today digital platforms, FinTech companies, automated investment services, and AI-based technological solutions are playing an increasingly important role. Financial intermediaries facilitate the mobilization of household savings, corporate lending, investment activities, risk insurance, and the provision of financial market liquidity [1, p. 397]. Digitalization is significantly changing the nature of these activities: technological innovations reduce transaction costs, speed up transactions, increase the availability of financial services, and create new models of interaction between financial institutions and clients.

One of the key areas of digital transformation is the development of FinTech. FinTech refers to the use of modern information technology to provide financial products and services. FinTech companies are actively competing with traditional financial institutions, offering faster, more convenient, and more personalized solutions.

The development of mobile and online banking is of particular importance. Today's customers can make payments, transfer funds, manage bank accounts, and receive financial services using their smartphones. This significantly reduces the importance of traditional bank branches while simultaneously increasing customer expectations for speed and convenience.

Another important area is the use of big data. Financial intermediaries are gaining the ability to analyze significant amounts of information about customers, their financial behavior, and preferences. Using this data allows them to improve credit assessments, identify fraudulent transactions, predict consumer behavior, and create personalized offers.

Artificial intelligence (AI) is also driving significant changes. Machine learning algorithms can be used to assess credit risks, detect suspicious transactions, automate customer support, and perform investment analysis. For example, automated systems can analyze a potential borrower's financial situation and make a preliminary decision on whether a loan can be granted.

In the investment sector, robo-advisory – automated investment consulting – is developing. These systems use algorithms to create an investment portfolio in line with the client's financial goals and risk level. This lowers barriers for beginning investors and makes investment services more accessible.

Another important technology is blockchain. This technology enables the creation of distributed databases in which transaction information is stored in a decentralized manner. Blockchain has the potential to reduce the costs of certain financial transactions, increase transparency, and speed up settlement processes.

Digital platforms deserve special attention. The platform model enables the integration of various financial services into a single digital ecosystem. Clients gain access to banking, investment, insurance, and payment products through a single digital interface. As a result, the boundaries between individual financial market segments become less distinct.

A promising area is the further development of digital financial assets and distributed ledger technology. With appropriate regulation, these technologies can be used to optimize specific processes in financial markets. For financial intermediaries, this means the need for constant technological innovation. An organization's competitiveness will increasingly depend not only on its capital size and number of branches, but also on the quality of its digital infrastructure, its ability to process data, and its ability to ensure a high level of information security. The development of human capital is particularly important. Digital transformation requires specialists who possess a combination of expertise in finance, economics, information technology, data analysis, and risk management.

Thus, digitalization is one of the key factors in the transformation of modern financial intermediation. It is changing traditional business models, customer interaction methods, and mechanisms for the redistribution of financial resources. As a result of digital transformation, financial intermediaries are gradually evolving from traditional institutions providing a standardized set of services into technological organizations capable of utilizing big data, artificial intelligence, digital platforms, and other modern technologies to create personalized financial solutions. Consequently, the further development of financial intermediation must be based on a combination of technological innovation, effective regulation, and increased financial and digital literacy among the population. Under these conditions, the competitiveness of financial intermediaries will be determined by their ability not only to implement new technologies but also to ensure the safety, reliability, and trust of their clients. Digitalization does not eliminate the need for financial intermediation, but rather changes its content and forms. Therefore, the main trend in the development of the financial market is the transition from the traditional model of financial intermediation to a digital ecosystem in which banks, non-bank financial institutions, FinTech companies, and digital platforms interact with each other, forming a new architecture of the financial market.

References:

1. Oryshchyn, T. M. (2025). Formation of the financial mechanism of sustainable development: the investment role of financial intermediaries [in Ukrainian]. *Business Inform*, (5), 393-399. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-393-399

Височін В. І.
аспірант
Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень
імені В.К. Мамутова Національної академії наук України»
(Україна)

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ МТД У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Перші проєкти міжнародної технічної допомоги (МТД) було зареєстровано у 1997 році, але особливого значення вони набули в роки російсько-української війни, коли підтримка України міжнародною спільнотою та солідарність з її народом стали вагомим чинником соціально-економічної підтримки. Таке бачення повною мірою відповідає визначенню МТД, що міститься в постанові Кабінету Міністрів України №153 від 15 лютого 2002 року, в якому прямо зазначена мета її надання: підтримка України [1].

Станом на 1 серпня 2026 року Секретаріатом Кабінету Міністрів України зареєстровано 996 проєктів МТД [2]. Цей перелік можна умовно розподілити за наступними категоріями: 1) державне врядування та верховенство права, 2) економічне відновлення, підтримка бізнесу та торгівля, 3) енергетика, критична інфраструктура та екологія, 4) соціальний захист, охорона здоров'я та людський капітал, 5) національна безпека, цивільний захист та гуманітарне реагування. Серед цих категорій неможливо обрати найважливішу: всі вони відіграють свою роль в різних соціальних аспектах. Більше того дуже часто проєкти МТД мають багатосекторний характер та відповідають декільком категоріям одночасно. Наприклад, проєкт МТД № 5234-13 «Програма екстреного відновлення» надавав підтримку аграрному сектору, адресував проблеми в сфері освіти та охорони здоров’я [3].

Розуміння «внутрішньої логіки» надання допомоги та структурування проєктів МТД в окремих категоріях дозволяє бачити поточний стан та зміну трендів надання допомоги міжнародними парнерами України в тій чи іншій сфері. Якщо проєкти в сфері освіти та охорони здоров’я, до прикладу, мають гуманітарне підґрунтя, то проєкти в сфері підприємництва та розвитку міжнародної торгівлі в першу чергу переслідують мету розвиток спроможності суб’єктів господарювання здійснювати ефективну та стійку господарську діяльність, яка в сукупності наданої допомоги має ефект масштабу та, відповідно, впливає на макро показники на рівні країни.

Серед групи проєктів МТД, які спрямовані на економічну підтримку, підприємництво та торгівлю, можна виділити декілька субкатегорій. Розглянемо одну з таких субкатегорій – це проєкти МТД загального спрямування, які мають широкий діапазон як реципієнтів (отримувачів допомоги), так і сфер або напрямків діяльності. Прикладом такого проєкту є програма USAID «Економічна підтримка Східної України». Цей проєкт реалізовувався з 2018 року переважно на тереторії східних областей України та фокусувався, серед

іншого, на підтримці релокованих підприємств та допомозі підприємцям-ВПО. Надання грантів суб'єктам господарювання було одним з ключових інструментів реалізації проєктів [4]. Через повномасштабне вторгнення рф в Україну, назва проєкту, його географія та пріоритети змінилися: фокус проєкту МТД було змінено на розвиток експортної інфраструктури [5].

Іншим прикладом реалізації проєктів з підтримки підприємств України є програма за фінансуванням Швейцарського уряду, яка охоплювала такі сектори, як енергетика, водопостачання, соціальна інфраструктура, будівництво житла та сільське господарство [6]. Ключовою відмінністю цього та багатьох інших сучасних грантових конкурсів, у порівнянні з програмами, які реалізовувалися до 2022 року, є те, що механізм цих грантових конкурсів передбачає обов'язкове залучення іноземного бізнес партнера до реалізації гранту; у даному випадку швейцарського. Такі зміни покликані прив'язати зовнішню економічну підтримку до заходів підтримки власних підприємств країн-донорів.

Попри суттєві зміни у підходах до грантових програм для суб'єктів господарювання в Україні, реалізація проєктів МТД в Україні не втрачає позитивного соціально-економічного впливу, а відтак має важливе значення для підприємництва, економіки та суспільства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 153 : станом на 21 лист. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text (дата звернення: 23.08.2026).
2. Перелік зареєстрованих проєктів з планами закупівель. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-dopomoga/pereliki-zareyestrovanih-proektiv-z-planami-zakupivel (дата звернення: 23.08.2026).
3. Програма екстреного відновлення – підтримка від Уряду Японії. *єГранти*. https://egrants.com.ua/blog/programa-ekstrenogo-vidnovlennya-pidtrimka-vid-uryadu-yaponiyi (дата звернення: 23.08.2026).
4. Проєкт USAID "Економічна підтримка Східної України" збільшує загальний обсяг фінансування грантів. *Громадський простір*. https://www.prostir.ua/?grants=projekt-usaid-ekonomichna-pidtrymka-shidnoji-ukrajiny-zbilshuje-zahalnyj-obsyah-finansuvannya-hrantiv (дата звернення: 23.08.2026).
5. Проєкт Агентства USAID «Економічна підтримка України» підтримає проєкти розвитку експортної інфраструктури України. *Міністерство з відновлення, інфраструктури та транспорту України*. https://egrants.com.ua/blog/programa-ekstrenogo-vidnovlennya-pidtrimka-vid-uryadu-yaponiyi (дата звернення: 23.08.2026).
6. Switzerland launches a second Call for Proposals to support Ukraine's reconstruction. *State Secretariat for Economic Affairs SECO.* https://www.seco-cooperation.admin.ch/en/call-for-proposals-for-projects-with-swiss-companies-in-ukraine (date of access: 23.08.2026).

Кудря Я. В.
к.е.н.
Державна установа «Інститут регіональних досліджень
імені М.І. Долішнього Національної академії наук України»
(Україна)

ІНТЕНСИФІКАЦІЯ ДОХОДНОСТІ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ТЕХНІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ТА ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВЕРСТАТОІНСТРУМЕНТАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ РЕГІОНУ

Використання сучасних та економічно ефективних стратегій підвищення прибутковості промислових підприємств – це актуальне завданням сьогодення. Прибутковість основного капіталу є одним із показників успішності діяльності, особливо у верстатобудуванні та інструментальній промисловості (ВІП). Відтак досягнення і підтримання прибутковості основного капіталу у підприємств ВІП на високому рівні є одними із пріоритетних викликів на сьогодні. Їх досягнення та підтримання не видаються можливими без оцінювання динаміки фінансових показників прибутковості основного капіталу у підприємств ВІП, розроблення і реалізації заходів з економічно обґрунтованої оптимізації витрат.

Так, узагальнені результати оцінювання динаміки фінансових показників прибутковості основного капіталу у вітчизняних суб'єктів господарювання ВІП Західної України впродовж 2021–2025 рр. наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Динаміка показників прибутковості основного капіталу підприємств ВІП у Західному регіоні в 2021–2025 рр.

Прибутковість	2021	2022	2023	2024	2025*	Фактичні середні значення
промислового виробництва	-0,10	-0,20	0,02	0,02	0,02	-0,05
основного капіталу	-0,10	-0,20	0,03	0,02	0,03	-0,03

Примітка. Прогноз автора. Джерело: згруповано автором за [1, с. 228–234].

Систематизовані дані аналізу змін показників прибутковості основного капіталу вітчизняних підприємств ВІП Західної України впродовж 2021–2025 рр. на рівень відповідності цільовим орієнтирам відображено нижче (табл. 2.).

Таблиця 2 – Відповідність зміни показників прибутковості основного капіталу підприємств ВІП у Західному регіоні в 2021–2025 рр. цільовим орієнтирам

Прибутковість	Цільові орієнтири	Вектори динаміки[1], тенденції[2]	Підсумкова оцінка відповідності орієнтирам
промислового виробництва	0,05-0,25	↑, +	не відповідає
основного капіталу	0,1-0,25	↑, +	не відповідає

Примітки: 1. "↑" – збільшення. 2. "+" – позитивна. Джерело: згруповано автором.

Враховуючи одержані результати кількісної оцінки динаміки показників прибутковості основного капіталу підприємств ВІП у Західній Україні в 2021–2025 рр. (у табл. 1), спираючись на інформаційну основу якісного аналізу змін індикаторів у табл. 2 та наукові доробки, можна констатувати таке: доволі важливим індикатором рівня ділової активності і результативності експлуатації основного капіталу є прибутковості виробництва, зокрема, виробничих активів та основних засобів, їх відповідність визначеним орієнтирам впродовж певного часу; певна річ, рівень рентабельності промислового виробництва та основного капіталу – це ті детермінанти, що, у більшості випадків, формують економічну ефективність і прибутковість виробництв; на противагу очікуванням, фактична середня прибутковість (рентабельність) виробничих фондів та основних засобів протягом аналізованої п’ятирічки була від’ємною лише двічі, власне у перші два роки, і демонструвала значні відставання (на істинні 0,60 та 0,20 в 2021 році і в відповідній послідовності на 0,70 та 0,30 в 2022 році, або, інакше кажучи, на середньорічні 65,0 і 25,0 в. п.), навіть не наближаючись до нижніх меж цільових орієнтирів в 0,05 та 0,10, а в майбутній перспективі, подальших періодах – хоч і стабільно позитивна завдяки виходу товаровиробників на рівень беззбитковості в 2,0–3,0% протягом 2023–2025 рр., проте критично нижчими за встановлені граничні мінімальні значення; направду, відставання фактичної рентабельності промислового виробництва та основних засобів впродовж 2023–2025 рр. склало тільки 0,03 або 1,0 в. п. щороку для першого і 0,07–0,08 (5,0 в. п.) – останнього.

Закономірно, послідовна збитковість та структурні дисонанси фактичного рівня показників прибутковості основного капіталу у підприємств ВІП нижнім межам цільових орієнтирів, функціонування на порозі рентабельності основних засобів, а також, зрештою, асиметрія, диспропорції, невідповідності критеріям і суперечності значень, явно виражені деструктивні, стійкі регресивні та обвальні негативні тренди, їхнє загострення і глибокі рецесійні процеси – жодним чином не можуть вважатися позитивними тенденціями, що є основою для активізації трансформацій та інтенсифікації процесів сталого розвитку верстатобудівних та інструментальних виробництв в умовах переходу до високих технологій тощо.

Розв’язання проблематики із капіталізацією енергетичних витрат і тиском дефіциту робочої сили на оплату праці, що зумовлений відтоком виробничого персоналу, а також логістикою і глибоким просіданням попиту на промислову продукцію, слугуватиме характерним підґрунтям для економічно обґрунтованої оптимізації витрат у вітчизняних підприємств ВІП.

Список використаних джерел:

1. Статистичний щорічник України 2024 : статистичний щорічник / за ред. [Макарчука А. В.]. Київ : Держ. служба статистики України, 2025. 273 с.

Мельник К. М.
к.е.н., доцент
Уманський національний університет
(Україна)

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний розвиток підприємств відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких особливе значення мають технологічні зміни, цифровізація бізнес-процесів, обмеженість фінансових ресурсів, зростання ризиків та необхідність швидкої адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. Для українських підприємств зазначені тенденції посилюються наслідками повномасштабної війни, руйнуванням виробничої інфраструктури, логістичними труднощами, дефіцитом трудових ресурсів та високою вартістю залучення капіталу. За таких умов інноваційно-інвестиційна діяльність стає не лише інструментом економічного зростання, а й важливим чинником забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства.

Важливість інвестиційної активності українських підприємств підтверджується даними Державної служби статистики. Сума капітальних інвестицій в Україні за 2025 рік становила 669,3 млрд грн, що на 25,2% більше, ніж за аналогічний період 2024 року. Основним драйвером інвестицій залищається внутрішній ресурс. Так 71,2% їх обсягу було профінансовано за рахунок власних коштів підприємств і організацій, 7% – коштів державного бюджету, 6,4% – коштів місцевих бюджетів, 5,7% – коштів населення, спрямованих на будівництво житла, 5,1% – банківських кредитів і 0,1% – коштів від іноземних інвесторів [1].

Наведені дані демонструють одну з ключових проблем сучасного інвестиційного розвитку – значну залежність підприємств від власних фінансових ресурсів. Водночас частка банківського кредитування залишається відносно невисокою. Це обмежує можливості підприємств реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти, особливо ті, що передбачають значні початкові витрати та тривалий період окупності.

Найбільша частка капітальних інвестицій припала на стратегічно значущі для економіки України сфери, серед яких провідні позиції посідають промисловість і транспортно-логістичний сектор. У розвиток промислового виробництва спрямовано 259,1 млрд грн, або 38,7% загального обсягу капітальних інвестицій. Транспорт і логістика посідають друге місце за обсягом залучених інвестицій. На розвиток цієї сфери припало 72,3 млрд грн, що відповідає 10,8% загального обсягу [1]. Інвестиційні ресурси були спрямовані, зокрема, на розвиток складської інфраструктури, поштових і кур'єрських послуг, а також інших напрямів транспортно-логістичної діяльності.

Цифрова трансформація поступово змінює підходи до формування інноваційної політики підприємств. Використання хмарних технологій, систем управління ресурсами, штучного інтелекту, автоматизації виробництва, аналітики великих даних та цифрових каналів взаємодії з клієнтами дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність праці та оперативніше реагувати на зміни ринкового середовища.

Водночас інвестиційний розвиток підприємств не повинен обмежуватися лише придбанням основних засобів. У сучасних умовах доцільно формувати комплексну інноваційно-інвестиційну стратегію, яка охоплюватиме декілька взаємопов'язаних напрямів (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні напрями інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств

Напрям	Основний зміст	Очікуваний результат
Технологічна модернізація	Оновлення обладнання, виробничих технологій	Зростання продуктивності та зниження витрат
Цифровізація	ERP-, CRM-, аналітичні та хмарні системи	Оптимізація управління та підвищення оперативності
Автоматизація	Роботизація та автоматизація виробничих процесів	Зменшення трудових і операційних витрат
Енергоефективність	Відновлювана енергетика, енергозберігаюче обладнання	Зниження енергетичних витрат та ризиків
Інноваційна продукція	Розроблення нових товарів і послуг	Розширення ринків збуту
Екологічні інновації	Ресурсозбереження, зменшення відходів і викидів	Підвищення екологічної та економічної ефективності

Джерело: сформовано за даними

Таким чином, інноваційно-інвестиційна діяльність в сучасних умовах перетворюється на один із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств. Для України особливого значення набуває формування екосистеми, у якій власні ресурси підприємств доповнюються банківським кредитуванням, державною підтримкою, міжнародним фінансуванням та приватними інвестиціями. При цьому стратегічним завданням має стати поступове зміщення акценту від простого відновлення матеріальних активів до створення технологічно модернізованого, цифрового та ресурсоефективного підприємства. Саме така модель може забезпечити не лише поточну адаптацію бізнесу до кризових умов, а й сформувати фундамент його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності в післявоєнній економіці України.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення : 19.08. 2026)

Колотуха С. М.
к.е.н., доцент
Уманський національний університет
(Україна)

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Державна підтримка аграрних підприємств в умовах воєнного стану являє собою комплекс правових, організаційних, фінансових та економічних заходів, що реалізуються органами державної влади з метою мінімізації негативних наслідків війни для суб'єктів господарювання аграрної сфери. Основними завданнями такої підтримки є забезпечення стабільності виробництва сільськогосподарської продукції, підвищення фінансової стійкості підприємств, стимулювання інвестиційної діяльності та створення умов для швидкого відновлення аграрного виробництва після завершення воєнних дій.

Основні інструменти підтримки аграріїв:

– Пільгове кредитування «Доступні кредити 5-7-9%»: Аграрії можуть отримати до 90 млн грн під 5–9% річних на проведення посівної, поповнення оборотного капіталу або розвиток бізнесу. Умовою участі є реєстрація у Державному аграрному реєстрі (ДАР) Загалом агросектор генерує 30% усіх кредитів у межах програми 5-7-9%. У 2024 році аграрії залучили 46,9 млрд грн пільгових кредитів, а за 8 місяців 2025 року — ще 35,8 млрд грн [1].

– Програма діяльності уряду та новації на 2026–2027 роки:

- Запроваджується комплексна програма релокації агропідприємств із тимчасово окупованих територій із наступною щорічною компенсацією (планується охопити площу близько 30 тис. га).
- Розробляється механізм компенсацій власникам і землекористувачам, чиї ділянки використовуються для розміщення та обслуговування фортифікаційних споруд (звільнення від оподаткування та виплати).
- Планується запровадити верифікацію втрачених через бойові дії або надзвичайні ситуації посівів для надання прямих компенсацій постраждалим виробникам [2].

– Регіональні програми підтримки: Обласні військові адміністрації та ради запроваджують локальні ініціативи. Наприклад, на Київщині діє часткове відшкодування (до 50%, але не більш ніж 50 тис. грн) вартості придбаних засобів зберігання зерна (силосів, рукавів тощо) для підвищення продовольчої стійкості регіону.

Важливим напрямом державної підтримки стало сприяння розвитку малого та середнього агробізнесу. Саме фермерські господарства та сімейні ферми виявилися найбільш уразливими до наслідків воєнних дій через обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень диверсифікації виробництва. Надання грантів, фінансування розвитку садівництва, тепличного господарства,

тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції створило передумови для збереження підприємницької активності у сільській місцевості та формування доданої вартості всередині країни.

Окремої уваги заслуговує міжнародна фінансова та технічна допомога, яка стала важливою складовою державної підтримки аграрного сектору. Співпраця України з міжнародними фінансовими організаціями, урядами іноземних держав і міжнародними донорами дала можливість залучити значні ресурси для забезпечення посівної кампанії, відновлення сільськогосподарського виробництва, гуманітарного розмінування земель сільськогосподарського призначення та розвитку логістичної інфраструктури.

Разом із позитивними результатами реалізації державної підтримки існує низка проблем, які стримують її ефективність. Серед них варто виокремити обмеженість бюджетних ресурсів, нерівномірність доступу різних категорій підприємств до фінансової допомоги, складність процедур отримання державної підтримки, недостатній рівень страхування воєнних ризиків та значний рівень руйнування виробничої і транспортної інфраструктури.

У перспективі державна підтримка аграрних підприємств повинна трансформуватися від переважно антикризових заходів до системної політики післявоєнного відновлення. Доцільним є розширення механізмів інвестиційного стимулювання, впровадження сучасних програм агрострахування із державною підтримкою, розвиток цифровізації аграрного виробництва, удосконалення системи управління ризиками та активізація державно-приватного партнерства. Особливе значення матиме гармонізація механізмів державної підтримки з вимогами європейської аграрної політики, що сприятиме інтеграції українського аграрного сектору до єдиного економічного простору Європейського Союзу.

Таким чином, державна підтримка аграрних підприємств в умовах воєнного стану є одним із ключових інструментів забезпечення економічної стійкості аграрної сфери. Її ефективність визначається здатністю держави оперативно реагувати на кризові виклики, забезпечувати доступ виробників до фінансових ресурсів, стимулювати відновлення виробничого потенціалу та формувати передумови для сталого розвитку аграрного сектору в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. «Доступні кредити 5–7–9%»: агровиробники зможуть продовжити пільгові кредити ще на рік. URL: ttps://me.gov.ua/News/Detail/c22ade3c-f678-4a48-8dab-79fc4cdd0eac?lang=ukUA&title=DostupniKrediti5-7-9 (дата звернення: 25.08.2026).

2. Програма діяльності уряду: яка підтримка передбачена для аграріїв. URL: https://agroconf.org/content/programa-diyalnosti-uryadu-yaka-pidtrimka-peredbachena-dlya-agrariyiv(дата звернення: 25.08.2026).

Воронко О. С.
к.е.н., доцент
Львівський торговельно-економічний університет
(Україна)

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах високої невизначеності, прискорення технологічних змін, цифровізації та посилення конкуренції за фінансові й людські ресурси. Для українського бізнесу ці тенденції поєднуються з воєнними ризиками, пошкодженням виробничої та енергетичної інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, міграцією трудових ресурсів і дефіцитом довгострокового капіталу. За таких обставин інноваційно-інвестиційний розвиток набуває значення не лише інструменту зростання, а й передумови збереження життєздатності та конкурентоспроможності підприємства. Сучасні дослідження підтверджують, що синергія інновацій, інвестицій і цифрової трансформації формує основу адаптації бізнесу та його післявоєнного відновлення [1, с. 509].

Інноваційна та інвестиційна діяльність є взаємопов'язаними складовими розвитку підприємства. Інновації забезпечують якісні зміни у продуктах, технологіях, бізнес-процесах і методах управління, тоді як інвестиції створюють ресурсну базу для розроблення, апробації та комерціалізації нововведень. Саме тому інвестиції доцільно спрямовувати передусім на модернізацію виробництва, упровадження сучасних технологій, створення нових продуктів і послуг, освоєння нових ринків та підвищення продуктивності. Взаємозв'язок інвестицій та інновацій проявляється через фінансування нововведень, посилення конкурентних переваг, формування інвестиційної привабливості й одержання довгострокового економічного ефекту [2, с. 17].

Одним із визначальних драйверів інноваційно-інвестиційного розвитку є цифрова трансформація. Інвестиції у хмарні технології, системи бізнес-аналітики, штучний інтелект, автоматизацію операцій, цифрові платформи та кібербезпеку дають змогу скорочувати витрати, підвищувати швидкість управлінських рішень і забезпечувати гнучкість бізнес-моделі. Цифровізація перестає бути окремим IT-проєктом і перетворюється на складову інвестиційної стратегії підприємства. Дослідження сучасних тенденцій цифрової трансформації українських підприємств засвідчують її безпосередній зв'язок із фінансами, інвестиціями, інноваціями та стратегічним розвитком [3].

Не менш важливим напрямом є технологічна модернізація виробничого потенціалу. Для значної частини підприємств актуальними залишаються оновлення основних засобів, автоматизація виробничих операцій, підвищення енергоефективності та впровадження ресурсозберігаючих технологій. В умовах війни інвестиційні рішення мають бути орієнтовані не лише на відновлення втрачених потужностей, а й на їх якісну трансформацію відповідно до нових

технологічних, екологічних та безпекових вимог. Такий підхід дозволяє поєднати відновлення з модернізацією та уникнути відтворення технологічно застарілої структури бізнесу.

Водночас реалізація інноваційних проєктів стримується обмеженістю фінансових ресурсів і підвищеним ризиком інвестування. У науковій літературі серед ключових проблем інноваційної активності українських підприємств виокремлюються недостатність фінансування, високі ризики та потреба у дієвих інституційних механізмах стимулювання інновацій [4]. Тому важливим драйвером розвитку стає диверсифікація джерел фінансування: поряд із власним капіталом і банківським кредитуванням підприємствам доцільно активніше використовувати грантові програми, державні програми підтримки, міжнародне фінансування, механізми державно-приватного партнерства та ресурси стратегічних інвесторів.

Позитивним чинником є розширення державної підтримки бізнесу. У Державному бюджеті України на 2026 рік на програми, пов'язані з кредитуванням, розвитком інновацій, модернізацією та енергоефективністю, передбачено 51,8 млрд грн [5]. Ефективність залучення цих ресурсів залежить від якості інвестиційних проєктів та обґрунтування їх економічного ефекту й ризиків.

Отже, інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств має ґрунтуватися на системному поєднанні цифрової трансформації, технологічної модернізації, диверсифікації фінансування, розвитку людського капіталу та використання державної й міжнародної підтримки. Для українських підприємств стратегічно важливим є перехід від ситуативного реагування на виклики до випереджальної моделі розвитку, за якої інвестиції формують нові технологічні та ринкові можливості. Інтеграція інноваційних та інвестиційних процесів здатна забезпечити конкурентоспроможність, економічну стійкість і потенціал довгострокового відновлення підприємств.

Список використаних джерел:

1. Полянський М. Ю. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств України: сучасні виклики та перешкоди. *Економічний простір.* 2026. № 213. С. 509–514. DOI: 10.30838/EP.213.509-514.

2. Бірак Є., Павловський С. Інвестиції та інновації у діяльності підприємств. *Розвиток міста.* 2025. № 2 (06). С. 17–22. DOI: 10.32782/city-development.2025.

3. Шатіло О. В. Сучасні тенденції впровадження цифрової трансформації на підприємствах України. *Стратегія економічного розвитку України.* 2026. № 58. С. 175–189. DOI: 10.33111/sedu.2026.58.175.189.

4. Власюк Н. І. Організація інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки.* 2024. № 79. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-79-11.

5. Міністерство фінансів України. Підтримка економіки та бізнесу у бюджеті-2026: інвестиції, кредитування, інновації та енергоефективність. 23.12.2025.

Кошельок Г. В.
д.е.н., професор
Орленко О. М.
к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет (Україна)

СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища, технологічної трансформації та високого рівня невизначеності інноваційно-інвестиційна діяльність підприємств набуває особливого значення. Здатність підприємств створювати та впроваджувати нові технології, продукти й управлінські рішення значною мірою визначає їх конкурентоспроможність, стійкість та можливості подальшого розвитку. Водночас реалізація інноваційних проєктів потребує належного інвестиційного забезпечення, що зумовлює необхідність комплексного поєднання інноваційної та інвестиційної складових діяльності підприємств.

Для українських підприємств актуальність розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності посилюється впливом воєнних, економічних та ресурсних обмежень, зміною структури попиту, необхідністю цифровізації та відновлення виробничого потенціалу. У таких умовах важливого значення набуває пошук ефективних джерел фінансування інновацій, раціональний розподіл інвестиційних ресурсів та визначення пріоритетних напрямів технологічного розвитку.

За даними Global Innovation Index 2025, Україна посіла 66-е місце серед 139 економік у 2025 р. Результати рейтингу України з глобального індексу інвестицій наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Результати рейтингу України з глобального індексу інвестицій за 2020-2025 рр.

Рік	Позиція ГІІ	Інноваційні ресурси (Inputs)	Інноваційні результати (Outputs)
2020	45	71	37
2021	49	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42
2024	60	78	54
2025	66	80	54

Джерело: складено авторами за даними [1]

При цьому Україна має суттєву різницю між інноваційними ресурсами та результатами: у 2025 р. інноваційні inputs – 80-е місце, outputs – 54-е місце**.** Це свідчить про відносно ефективне використання наявного інноваційного потенціалу за недостатнього рівня його ресурсного забезпечення.

За статистичними даними Держстату, у 2024 р. в Україні продовжилося відновлення капітальних інвестицій після різкого падіння у 2022 р. За наведеним регіональним масивом Держстату загальний обсяг капітальних інвестицій становив: 2021 р. – 28,04 млрд грн; 2022 р. – 17,54 млрд грн; 2023 р. – 24,13 млрд грн; 2024 р. – 26,58 млрд грн [2].

Частка інноваційно активних підприємств у досліджуваному періоді характеризувалася суттєвими коливаннями, що свідчить про залежність інноваційної діяльності від загальної економічної ситуації, доступності фінансових ресурсів та інвестиційних можливостей підприємств (табл. 2).

Таблиця 2 – Частка інноваційно активних підприємств України за 2020-2024 рр.

Рік	Частка інноваційно активних підприємств, %	Витрати на інновації, тис. грн
2020	16,9	188 293
2021	11,5	269 300
2022	12,3	214 146
2023	10,8	345 242
2024	20,0	1 289 149

Джерело: складено авторами за даними [3]

Особливо важливим є 2024 рік**:** частка інноваційно активних промислових підприємств зросла до **20,0%**, а витрати на інновації – приблизно до 1,29 млрд грн**,** тобто майже у 3,7 раза більше, ніж у 2023 р.

В Україні зберігається проблема недостатнього інвестиційного забезпечення інновацій. У 2025 р. показник витрат на R&D становив лише 0,3% ВВП**,** а за показником валового нагромадження капіталу Україна посіла 126-е місце. Варто зазначити, що в короткостроковому періоді спостерігалося: зростання R&D-інвестицій на 5,3 %**;** зменшення кількості венчурних угод на 17,2 %**;** зростання міжнародних патентних заявок на 24,4 % [3].

Таким чином, інноваційно-інвестиційна діяльність виступає одним із ключових механізмів формування адаптивності підприємства, оскільки саме інвестиційне забезпечення створює ресурсну основу для впровадження технологічних, продуктових, організаційних і цифрових інновацій.

Список використаних джерел:

1. Global Innovation Index 2025. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html (дата звернення 28.08.2026).

2. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2014–2024 рр. URL:https://www.pl.ukrstat.gov.ua/main/stat_info/byd/byd25.htm?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 28.08.2026).

3. WIPO. URL: https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine/section/economyprofile?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 28.08.2026).

Вітер В. А.
аспірант
Державний університет «Житомирська політехніка»
(Україна)

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, інтеграційних процесів та посилення конкуренції за інвестиційні ресурси особливої значущості набуває формування стратегії управління іноземними інвестиціями на підприємстві, яка дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати їх у власних інтересах. Під інвестиційною стратегією підприємства ми розуміємо напрям інвестиційної діяльності, який через систему правил, поведінкових моделей, процедур та орієнтирів досягнення стратегічних цілей, визначає пріоритетність розвитку, особливість та характер формування інвестиційних ресурсів, а також ставлення менеджерів підприємства до умов зовнішнього середовища і забезпечує спроби знайти шляхи ефективного пристосування до неконтрольованих факторів та проведення відповідних змін елементів у внутрішньому середовищі.

Ключовим інструментом стратегічного управління та завершальним етапом формування розробленої інвестиційної стратегії є оцінка її результативності, цільовими орієнтирами здійснення якої є:

– підвищення ефективності залучення капіталу (дає змогу визначити, наскільки обрана стратегія сприяє зростанню припливу якісних іноземних інвестицій);

– виявлення сильних і слабких сторін інвестиційної політики (оцінка допомагає скоригувати механізми державного регулювання, податкові стимули, процедури ліцензування тощо);

– забезпечення економічної безпеки (контроль над галузевою та територіальною структурою інвестицій дозволяє уникати надмірної залежності від іноземного капіталу);

– узгодження зі стратегією євроінтеграції (дає можливість оцінити ступінь адаптації управління інвестиціями до вимог ЄС);

– формування довіри інвесторів (прозорі критерії оцінки результативності підвищують репутацію держави або підприємства).

Інвестиційна стратегія потребує внутрішньої збалансованості, яка теж підлягає оцінці, тобто узгодженість між собою окремих стратегічних цілей і напрямів діяльності, а також послідовність їх виконання [1, с.238]. Тому така оцінка має здійснюватися комплексно, з урахуванням економічних, інноваційних, ринкових, ризикових, організаційних, ESG та євроінтеграційних аспектів. Основні параметри оцінки результативності стратегії управління іноземними інвестиціями за блоками висвітлено у табл.1. Водночас, для кожного виду

інвестицій мають визначатися відповідні стратегічні цілі, критерії результативності, ключові показники та цільові значення.

Таблиця 1 – Основні параметри оцінки результативності стратегії управління іноземними інвестиціями на підприємстві

Блок параметрів	Основні показники	Зміст оцінки
Фінансовий	ROI, NPV, IRR, приріст прибутку, грошовий потік, рентабельність інвестицій	Визначає фінансовий результат інвестицій
Виробничо-економічний	Приріст обсягів виробництва, продуктивність праці, собівартість, фондовіддача	Характеризує вплив інвестицій на операційну діяльність
Інноваційно-технологічний	Частка нової продукції, технологічна модернізація, витрати на інновації	Оцінює технологічну та інноваційну віддачу
Ринково-конкурентний	Частка ринку, географія збуту, кількість нових ринків, конку-рентоспроможність продукції	Відображає посилення ринкових позицій
Ризиковий	Рівень інвестиційного ризику, валютний ризик, ESG-ризики, ризик недосягнення цілей	Визначає здатність стратегії забезпечувати прийнятний рівень ризику
Організаційно-управлінський	Швидкість прийняття рішень, виконання інвестиційного плану, відхилення бюджету, якість моніторингу, дотримання KPI	Визначає якість процесу управління іноземними інвестиціями
ESG та євроінтеграційний	ESG-показники, екологічна ефективність, соціальний ефект, корпоративне управління, відповідність стандартам ЄС	Враховує відповідність інвестицій сучасним стандартам

Джерело: складено автором

Отже, результати оцінювання стратегії управління іноземними інвестиціями повинні безпосередньо пов’язуватися з прийняттям управлінських рішень. За високого рівня результативності доцільним є продовження або масштабування інвестиційної стратегії; за середнього рівня – її часткове коригування; за низького – перегляд окремих інвестиційних рішень, реструктуризація проєкту або зміна інструментів управління; за критичного рівня – призупинення реалізації інвестиційного проєкту, перегляд його стратегічної доцільності або вихід із нього.

Список використаних джерел:

1. Гайдай Г. Оцінювання ефективності інвестиційної стратегії автотранспортного підприємства в конкурентному середовищі. *ZESZYTY NAUKOWE WYŻSZEJ SZKOŁY TECHNICZNEJ W KATOWICACH*. 2020, nr 12, s. 235-244.

Щупаківський Р. В.
докторант
Львівський торговельно-економічний університет
(Україна)

КОНЦЕПЦІЙНО-ПРИКЛАДНІ ЕЛЕМЕНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СЕКТОРА ІКТ УКРАЇНИ

Обґрунтованим є висновок про необхідність формування та реалізації стратегічних пріоритетів державного регулювання на основі концептуальних засад цифрової трансформації економіки та повноцінного використання потенціалу ІКТ-сектора України. Такий підхід передбачає розгляд цифрової економіки як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що охоплює цифровізацію базових секторів економіки, розвиток ІКТ-сектора, цифрову модернізацію державного управління, забезпечення цифрової безпеки, підготовку та розвиток кадрового потенціалу цифрової економіки, поглиблення міжнародної технологічної інтеграції [1, с. 304-319].

Важливість сформованої системи концептуальних положень доцільно розглядати через її здатність забезпечувати організаційно-економічне та технологічне підґрунтя для підтримання функціонування національної економіки в умовах воєнних викликів. Її реалізація спрямована на підвищення адаптивності економічної системи до кризових впливів, відновлення та нарощування виробничого потенціалу, забезпечення стійкості критичної інфраструктури [2, с. 44–58]. Водночас саме системність, взаємодоповнюваність і узгодженість визначених компонентів значною мірою зумовлюватимуть спроможність державного управління забезпечувати технологічне оновлення економіки.

Оскільки у цьому випадку йдеться саме про концептуальні положення та базові принципи прикладного підходу, а не про теоретико-методологічні засади досліджуваної сфери, доцільно розглядати його елементи як сукупність взаємопов'язаних практико-орієнтованих компонентів. Їх комплексна реалізація має бути спрямована на забезпечення цифрової та технологічної модернізації національної економіки, підвищення її стійкості до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Відповідно до авторського підходу, концептуальні положення цифрової трансформації національного господарства України та реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних векторів, спрямованих на технологічне оновлення економіки та структурну модернізацію ключових сфер суспільно-економічного розвитку. Така система охоплює трансформацію державного управління, виробничого сектору, ринку праці, інфраструктури та суспільних відносин на основі цифрових і технологічних рішень. У цьому контексті до основних векторів концептуальних положень віднесено: секторальну цифровізацію економіки,

технологічну модернізацію, цифровізацію публічних послуг, забезпечення кібербезпеки та технологічної стійкості, розвиток інтелектуально-кадрового потенціалу та цифрової інфраструктури, поглиблення цифрової євроінтеграції.

Вибір саме зазначених векторів зумовлений їхньою здатністю формувати цілісну систему взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих компонентів цифрової трансформації, у межах якої результативність окремих напрямів значною мірою залежить від узгодженого розвитку інших. Водночас технологічна модернізація спрямована на оновлення виробничо-технологічної бази економіки шляхом упровадження штучного інтелекту, хмарних технологій, Big Data, Internet of Things, роботизованих систем і цифрових платформ.

Примітно, що інституційно-цифрова координація сприяють формуванню якісно нової моделі публічного управління, заснованої на принципах прозорості, оперативності, інтегрованого використання даних та клієнтоорієнтованості державних сервісів. Їх упровадження дає змогу зменшувати транзакційні витрати, обмежувати корупційні ризики, спрощувати взаємодію між державними органами, бізнесом і громадянами.

Важливим результатом цифрової трансформації є також формування додаткового попиту на вітчизняні ІКТ-рішення, що стимулює розвиток національного технологічного середовища, підтримує масштабування українських цифрових продуктів і посилює конкурентні позиції вітчизняних технологічних компаній на внутрішньому та міжнародних ринках.

Список використаних джерел:

1. Kutsyk P., Lupak R., Liubokhynets L., Protsykevych K., Protsykevych A., Mykytyn O. Modeling the Processes of Formation and Realization of High-Tech Startups' Potential in the IT Sector: Testing the Resource-Functional and Econometric Approaches. *Financial and credit activity problems of theory and practice.* 2026. № 2(67). P. 304-319.

2. Vasyltsiv T. G., Mulska O. P., Levytska O. O., Lupak R. L., Semak B. B., Shtets T. F. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. 2022. № 18(2). P. 44-58.

3. Куцик П., Лупак Р., Щупаківський Р., Качан О., Вірт М. Концептуальні засади узгодження галузевих структурних зрушень із потребами забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах цифрових трансформацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 2(55). С. 346-361.

Рябець О. М.
аспірант
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
(Україна)

ЦИФРОВА ЕРА ФІНАНСІВ: ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАЦІЙ

Класична теорія фінансів базується на концепції раціональної поведінки інвестора та гіпотезі ефективного ринку. Проте стрімка цифровізація фінансового сектору, впровадження штучного інтелекту (ШІ) та технологій Big Data не нівелювали людський фактор. Когнітивні упередження менеджерів корпорацій лише отримали нові форми прояву. Інформаційний надлишок (information overload) в цифрову еру часто призводить до прийняття ірраціональних інвестиційних рішень на корпоративному рівні, що зумовлює необхідність дослідження психологічних пасток, в які потрапляє топменеджмент, з метою мінімізації фінансових ризиків. Особливого значення це набуває в умовах високої волатильності інноваційних ринків, де швидкість генерації цифрових інструментів випереджає інституційну спроможність компаній до їх об'єктивного аналізу. Відтак, інтеграція психологічних парадигм у традиційні моделі корпоративного фінансового планування стає базовою передумовою забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Поведінкова фінансова теорія доводить, що реальні економічні суб’єкти діють в умовах обмеженої раціональності. Менеджери схильні використовувати евристики — ментальні ярлики, які спрощують прийняття складних рішень, але призводять до систематичних помилок [2, с. 45]. В еру цифрових фінансів ці евристики посилюються інформаційним шумом (noise) [3, с. 12]. Величезні масиви неструктурованих даних створюють у фінансових директорів ілюзію поінформованості, хоча насправді заважають виділити фундаментальні ринкові тренди. Психологічне сприйняття цифрових інтерфейсів часто запускає неусвідомлені когнітивні тригери, які спотворюють оцінку активів [1, с. 210].

Трансформація фінансового середовища під впливом FinTech-інструментів суттєво змінила специфіку прояву поведінкових аспектів. На основі аналізу практичної діяльності сучасних корпорацій виділено три ключові деструктивні ефекти цифрової ери: цифрова надмірна впевненість (сліпа віра в ШІ-моделі), стадний інстинкт (Herd Behavior) та неприйняття втрат. Через соціальні медіа та миттєві фінансові новини корпорації піддаються колективній паніці або ейфорії. Інвестиції здійснюються не на основі фундаментального аналізу, а через страх упустити вигоду (FOMO — Fear of Missing Out, синдром згаяних можливостей) на фоні хайпу навколо нових технологічних рішень та ефект незворотних витрат (утримання збиткових IT-платформ через уже вкладені кошти) [2, с. 118]. Для наочності специфіку трансформації психологічних пасток в еру цифровізації систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1 – Трансформація поведінкових упереджень під впливом цифровізації

Традиційне упередження	Прояв у цифрову еру фінансів	Наслідок для корпорації
Надмірна впевненість	Сліпа віра в алгоритми ШІ та великі дані	Переоцінка точності прогнозів, недооцінка ризиків
Стадна поведінка	FOMO через алгоритмічні тренди та хайп у мережі	Необґрунтовані інвестиції в «модні» активи
Неприйняття втрат	Утримання неефективних IT-платформ та стартапів	Заморожування капіталу в нерентабельних проєктах

Для дебіасингу (мінімізації впливу психологічних пасток) корпораціям необхідно впроваджувати алгоритми «людина-в-контурі» (Human-in-the-loop), де автоматизовані рішення перевіряються незалежним комітетом [3]. Також дієвим є метод «Pre-mortem» аналізу – моделювання повної невдачі цифрового інвестиційного проєкту ще до старту його фінансування [4].

Таким чином, цифрова ера не усунула ірраціональність з корпоративних фінансів, а масштабувала її швидкість. Успіх інвестиційної стратегії залежить не тільки від потужності аналітичного софту, а й від здатності менеджменту розпізнавати власні когнітивні упередження. Створення систем психологічного захисту інвестиційних рішень є новим фідуціарним обов'язком топменеджменту в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Канеман Д. Мислення швидке й повільне / пер. з англ. М. Яковлєва. Київ : Наш Формат, 2017. 480 с.
2. Тейлер Р. Ірраціональна поведінка. Як теорія поведінкової економіки руйнує загальноприйняті правила / пер. з англ. О. Дем'янчука. Київ: Наш Формат, 2018. 464 с.
3. Soll, J. B., Milkman, K. L., & Payne, J. W. Outsmart your own biases: How to broaden your thinking and make better decisions. *Harvard Business Review*, 2015. *93*(5*),* 64–71.
4. Klein, Gary. Performing a Project Premortem. IEEE Engineering Management Review, 2008. 36. 103-104. DOI: 10.1109/EMR.2008.4534313.

Бабій О. М.
к.е.н., доцент
Янєв М. І.
аспірант
Одеський національний економічний університет
(Україна)

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Економічний розвиток виноробних підприємств у сучасних умовах залежить не лише від технологічного оновлення виробництва та якості сировини, а й від здатності підприємства перетворювати створену споживчу цінність на стійкий економічний результат. Насиченість товарної пропозиції, зміна структури попиту, посилення ролі цифрових каналів і диференціація споживчих мотивів обмежують результативність традиційних маркетингових рішень. За таких умов маркетингові інновації стають інструментом розширення ринку, підвищення дохідності продажів і формування передумов довгострокового розвитку підприємства.

Згідно з методологією OECD та Eurostat, інновація має бути впровадженою у практичну діяльність і суттєво відрізнятися від попередніх рішень [1]. Отже, маркетинговою інновацією є не окрема креативна ідея чи цифровий інструмент, а реалізована зміна у створенні, представленні, ціноутворенні чи просуванні цінності. Для виноробства це уточнення є принциповим: новий дизайн етикетки чи сторінка в соцмережах самі по собі не є інноваціями. Вони стають такими лише тоді, коли формують новий спосіб ринкової взаємодії – змінюють сприйняття продукту, забезпечують вихід до нового сегмента, підвищують готовність платити або дозволяють збирати дані про попит [2].

Економічний ефект маркетингових інновацій доцільно розглядати послідовно. На першому рівні виникає ринкова реакція: збільшення охоплення цільового сегмента, кількості звернень, конверсії, повторних купівель або середнього чека. На другому рівні вона трансформується в операційно-фінансовий результат: приріст доходу, валового прибутку та маржинальності, зниження питомих витрат на залучення й обслуговування клієнта, прискорення оборотності запасів. Третій рівень відображає власне розвиток підприємства: розширення ринкової присутності, зменшення залежності від окремих посередників, диверсифікацію джерел доходу, нарощування клієнтського та брендового капіталу, посилення стійкості до коливань попиту.

Таким чином, оцінювання маркетингової інновації має ґрунтуватися на причинному ланцюгу «впроваджена зміна – реакція ринку – економічний результат – внесок у розвиток підприємства». Це запобігає ототожненню активності з результативністю. Наприклад, запуск прямого онлайн-каналу слід оцінювати не за кількістю публікацій або відвідувань сайту, а за часткою прямих продажів, вартістю залучення покупця, повторними замовленнями,

маржинальним доходом каналу та зменшенням посередницьких витрат. Аналогічно, нову продуктову пропозицію необхідно співвідносити з приростом продажів у цільовому сегменті та строком повернення витрат на її виведення.

Управлінське рішення щодо впровадження інновації потребує визначення базового рівня показників, очікуваного ефекту, необхідних інвестицій і періоду оцінювання. Приріст маржинального доходу, рентабельність маркетингових інвестицій і строк їх окупності слід доповнювати динамікою клієнтської бази, часткою повторних продажів і структурою каналів, оскільки вихід до нового сегмента або формування прямого каналу збуту можуть мати відкладений ефект.

Метааналіз 76 досліджень у виноробній галузі підтверджує позитивний зв'язок інновацій із фінансовими результатами [3]. Водночас економічний внесок залежить від відповідності інновації ринковій проблемі, узгодженості комплексу маркетингу та якості управління впровадженням.

Отже, маркетингові інновації забезпечують економічний розвиток виноробного підприємства тоді, коли формуються як керований портфель взаємопов'язаних змін, а їх відбір і продовження визначаються вимірюваним економічним ефектом. Це потребує переходу від оцінювання кількості маркетингових заходів до оцінювання створеної ними доданої вартості, окупності вкладених ресурсів та внеску в ринкову стійкість підприємства.

Список використаних джерел:

1. OECD/Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th ed. Paris : OECD Publishing ; Luxembourg : Eurostat, 2018. 256 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html
2. Голодонюк О. М., Мільчева В. В., Бондарчук Д. О. Маркетингові аспекти інноваційного розвитку виноробних підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12, вип. 4. С. 41–47. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001196622
3. Dogru A., Peyrefitte J. Investigation of Innovation in Wine Industry via Meta-Analysis. *Wine Business Journal*. 2022. Vol. 5, no. 1. P. 44–76. URL: https://wbj.scholasticahq.com/article/31627-investigation-of-innovation-in-wine-industry-via-meta-analysis

Кошарський О.В.
аспірант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
(Україна)

SOCIAL RESPONSIBILITY AS A SOCIAL RESPONSIBILITY AS A FACTOR IN AN ENTERPRISE'S INNOVATION-AND-INVESTMENT-DRIVEN DEVELOPMENT

The current operating environment for businesses is characterised by a high level of economic uncertainty, the accelerating pace of technological change, shifting consumer priorities and increasing societal demands regarding the social and environmental aspects of business activity. In such circumstances, ensuring long-term competitiveness requires combining innovation and investment with the principles of socially responsible business practice. Social responsibility is gradually ceasing to serve merely as a public relations exercise and is becoming a key component of a company's strategic development.

Social responsibility entails taking into account the economic, social and environmental consequences of management decisions, ensuring decent working conditions, staff development, a responsible attitude towards consumers and partners, the rational use of natural resources, and engagement with local communities. This approach allows it to be viewed not as a collection of individual charitable or social initiatives, but as a systematic principle for organising business activities, capable of influencing innovation and investment processes.

An important aspect of this influence is the enhancement of a company's investment attractiveness. For potential investors, it is not only indicators of profitability and financial stability that matter, but also the non-financial characteristics of the business's operations. Conflicts with employees and local communities, failure to comply with environmental requirements, a lack of transparency in management, or insufficient attention to production safety create additional risks for the implementation of investment projects [1]. Conversely, systematic socially responsible activities help to strengthen a business's reputation and the trust of stakeholders, thereby creating favourable conditions for attracting investment.

Social responsibility is also closely linked to a company's innovative activity. The implementation of social and environmental priorities often requires the introduction of new technological, product and organisational solutions. In particular, the modernisation of production equipment, the use of energy-saving technologies, the digitalisation of business processes, the reduction of waste volumes, the improvement of occupational health and safety systems, and the creation of more environmentally friendly products simultaneously deliver economic benefits and contribute to the implementation of responsible business practices. Consequently, social responsibility can act as an additional incentive for the innovative modernisation of a company.

Investment in human capital occupies a special place within the framework of socially responsible management. Employees' professional knowledge, competencies,

creative potential and ability to generate new ideas largely determine the innovative capabilities of a modern enterprise. Expenditure on staff training, professional development, the creation of safe working conditions, social protection and the development of corporate culture should be regarded as long-term investments [2]. These lead to increased labour productivity, reduced staff turnover, the accumulation of knowledge and the creation of an internal environment conducive to the development and implementation of innovations.

An equally significant outcome of socially responsible activities is the creation of a company's intangible assets. Business reputation, consumer trust, employee loyalty, stable partnerships and a positive brand image are not directly reflected in traditional performance indicators; however, they can have a significant impact on a company's competitive position. The accumulation of reputational capital facilitates interaction with investors and partners, enhances the company's attractiveness in the labour market, and fosters the development of long-term relationships with consumers.

At the same time, achieving this effect is only possible if social responsibility is integrated into the overall strategic management framework. The implementation of individual social projects not linked to the company's objectives tends to be short-term in nature. A more promising approach is one in which social and environmental criteria are taken into account when formulating innovation and investment policies. In particular, it is advisable to evaluate investment projects not only on the basis of financial indicators, but also by taking into account their impact on staff, resource consumption, the environment and engagement with stakeholders.

An important way of strengthening the impact of social responsibility on an enterprise's innovation and investment development is to establish effective engagement with key stakeholder groups. Taking into account the interests of employees, consumers, investors, partners and local communities makes it possible to identify new needs and potential risks in a timely manner, determine promising areas for innovation and improve the soundness of investment decisions. Such interaction helps to strengthen trust in the enterprise and creates additional opportunities for the implementation of joint innovative and socially oriented projects.

Thus, in the current climate, social responsibility is a key factor in an enterprise's innovation and investment development. Its impact is manifested through the reduction of non-financial risks, the strengthening of reputation, the enhancement of investment attractiveness, the development of human capital, and the stimulation of technological and organisational innovation. Integrating the principles of social responsibility into innovation and investment policy creates the conditions for reconciling a company's economic interests with social and environmental priorities, which helps to build sustainable competitive advantages and ensure long-term development.

References:

1. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, Issue 4. P. 39–48.

2. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No. 12. P. 78–92.

Віскунов О.В.
аспірант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
(Україна)

INNOVATION AND INVESTMENT FACTORS IN INNOVATION AND INVESTMENT FACTORS IN ENSURING A COMPANY'S COMPETITIVENESS

The modern competitive environment is characterised by a high degree of dynamism, accelerating technological change, the digitalisation of economic processes and the constant evolution of consumer needs. Under such conditions, a company's competitiveness is determined not only by its current financial and economic performance, but above all by its ability to adapt to change, make effective use of available resources, introduce innovations and secure investment support for strategic areas of development. This is precisely why innovation and investment activities are of decisive importance in shaping a company's long-term competitive advantages.

Competitiveness should be viewed as a comprehensive characteristic of a company, reflecting its ability to meet market needs more effectively than its competitors, ensure the stability of its economic activities and build the potential for further development. At the same time, competitive advantages based on traditional factors – such as the cost of resources, scale of production or pricing policy – can quickly become obsolete in the face of technological change. This necessitates the systematic updating of products, technologies, management approaches and business processes.

One of the key factors in ensuring competitiveness is an enterprise's innovative activity. The introduction of product innovations makes it possible to expand the product range, improve product characteristics and create new consumer values. Technological innovations create opportunities to increase productivity, reduce production costs, make more efficient use of resources and improve product quality. Organisational and managerial innovations help to optimise internal processes, speed up decision-making and enhance a company's ability to adapt to changes in the external environment.

The digital transformation of a business is of particular importance in today's environment. The use of digital technologies enables the automation of operational processes, increases the speed of information processing and creates new opportunities for interaction with customers and partners. At the same time, digitalisation should not be limited to the acquisition of individual software products or the modernisation of technical infrastructure. Its effectiveness is determined by the enterprise's ability to integrate digital solutions into its management system and to use the data obtained to inform strategic and operational decisions.

The practical implementation of innovative development initiatives depends directly on a company's investment capacity. The development of new products, technological re-equipment, production automation, digitalisation and staff

development all require significant financial resources. Therefore, investment activity should be regarded as a necessary prerequisite for transforming innovative potential into real competitive advantages. In this context, it is not only the volume of investment attracted that is important, but also the effectiveness of its allocation across strategic areas of development.

Ensuring competitiveness requires the formation of a balanced investment portfolio, focused both on maintaining current efficiency and on creating future opportunities for growth. An excessive concentration of resources on addressing short-term challenges may lead to a company falling behind technologically, whilst the implementation of exclusively long-term innovation projects increases financial risks. Accordingly, investment policy must provide for an optimal balance between the modernisation of existing production facilities, the development of new products, digital transformation and the development of human capital.

At the same time, the innovation and investment model for ensuring competitiveness must take the level of risk into account. Innovative projects are characterised by uncertainty regarding outcomes, require significant resources and do not always provide a rapid economic return. Therefore, investment decisions must be based on a comprehensive assessment of technological, financial, market and organisational risks. It is crucial to develop alternative scenarios for project implementation, define criteria for their effectiveness and systematically monitor the results achieved.

It is also advisable to bear in mind that sustainable competitiveness is shaped not by individual innovative measures, but by their systemic nature. A one-off technological upgrade may provide a firm with a temporary advantage; however, maintaining this advantage requires a constant search for new solutions, the accumulation of knowledge and the reinvestment of the results obtained into further development. This creates a cycle in which investment forms the resource base for innovation, innovation generates competitive advantages, and increased competitiveness expands the enterprise's opportunities for the next investment cycle.

Consequently, ensuring a company's competitiveness in today's environment requires the integration of innovation and investment components into a single strategic management system. Priority areas should include technological modernisation, digital transformation, the creation of new products, the development of human capital and the improvement of the efficiency with which investment resources are utilised. A systematic combination of these areas enables the enterprise to respond promptly to changes in the competitive environment, build advantages that are difficult to replicate, and ensure the long-term stability of its market position.

References:

1. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

2. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.

Алєксєєнко Д. С.
аспірант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
(Україна)

SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT IN A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT IN A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT

The modern business environment is characterised by increasing economic uncertainty, technological transformations, changes in market structure, growing environmental challenges and rising societal expectations regarding the activities of business entities. Under such conditions, a company's traditional focus primarily on financial results does not provide sufficient foundations for its long-term viability. The concept of sustainable development is becoming increasingly important; it entails a balanced integration of economic, social and environmental priorities within the strategic management framework.

It is appropriate to view a company's sustainable development as a process of building its capacity to ensure economic efficiency, adapt to changes in the external environment, use resources rationally and take into account the interests of key stakeholder groups. At the same time, sustainability does not mean maintaining the company's status quo. On the contrary, it implies the ability to transform the business model, technologies and management processes in a timely manner in line with new conditions, whilst preserving strategic potential and opportunities for further development.

The economic component of sustainable development is linked to ensuring the enterprise's financial stability, profitability, competitiveness and investment capacity. At the same time, its implementation requires a shift from a focus exclusively on short-term results towards building long-term business value. This involves diversifying revenue streams, improving resource efficiency, managing risks, fostering innovation and creating reserves to adapt to potential crises. An economically sustainable enterprise must be capable not only of withstanding negative external influences, but also of utilising changes in the environment to create new opportunities for development.

An important component of sustainable development is the environmental aspect, the relevance of which is growing given the limited nature of natural resources and the increasing demands to reduce the negative impact of economic activity on the environment. For enterprises, this necessitates the introduction of resource-saving technologies, improved energy efficiency, waste reduction, optimisation of raw material use, and a gradual transition to the principles of the circular economy. The implementation of such measures can simultaneously deliver both environmental and economic benefits by reducing costs and enhancing technological efficiency.

The social dimension of sustainable development encompasses a company's relationships with employees, consumers, partners, local communities and other

stakeholders. Of particular importance are the development of human capital, the creation of safe working conditions, the provision of opportunities for professional development and the fostering of an effective corporate culture. Employees are one of the key resources enabling a company to adapt to technological and organisational changes; therefore, investment in their skills is a vital prerequisite for the long-term sustainability of the business. The ESG approach serves as a practical tool for integrating these elements into the corporate governance framework; it involves taking environmental, social and governance factors into account when formulating and implementing the company's strategy. Its application broadens the traditional understanding of business performance and supplements financial criteria with indicators that characterise the company's impact on the environment, its interaction with staff and society, as well as the quality of corporate governance.

The governance component of ESG is of particular importance in ensuring sustainable development. Transparency in decision-making, the effectiveness of internal controls, adherence to ethical principles, management accountability and the quality of risk management determine a company's ability to consistently achieve its economic, social and environmental objectives. In the absence of appropriate corporate governance mechanisms, individual initiatives in the field of sustainable development may be piecemeal and fail to deliver the expected long-term results.

At the same time, incorporating such risks into the strategic planning process enables organisations to identify potential negative consequences in a timely manner and develop preventive measures. As a result, sustainable development ceases to be a separate area of activity and becomes an integral part of the overall system for ensuring the enterprise's viability. An important prerequisite for the effectiveness of sustainable development policy is the establishment of a system of relevant indicators and their regular monitoring. Alongside profitability, liquidity and other financial indicators, it is advisable to assess the energy and resource intensity of operations, waste volumes, staff development indicators, staff turnover, occupational safety levels and the effectiveness of engagement with stakeholders. This enables the identification of problem areas, the evaluation of the results of implemented measures and the adjustment of the enterprise's strategic priorities.

Thus, the sustainable development of an enterprise in a changing business environment must be based on a comprehensive combination of economic efficiency, social responsibility, environmental balance and sound corporate governance. Integrating ESG principles into strategic and operational processes enhances the organisation's adaptability, reduces non-financial risks, optimises resource use and strengthens engagement with stakeholders. In the long term, this approach forms the basis not only for maintaining business resilience in the face of external challenges, but also for creating new competitive opportunities and ensuring the company's sustainable development.

References:

1. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : United Nations, 2015. 35 p.

2. ISO 26000:2010. *Guidance on social responsibility*. Geneva : International Organization for Standardization, 2010. 106 p.

Фаталов В. В.
докторант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
(Україна)

MODELLING AN ENTERPRISE'S INVESTMENT ATTRACTIVENESS IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

The current business environment is characterised by high volatility in external conditions, limited investment resources, the accelerating pace of technological change and increased risks associated with the implementation of long-term projects. In such circumstances, a well-founded assessment of a company's investment attractiveness takes on particular significance, the results of which can be utilised by both potential investors and management when determining strategic directions for development. At the same time, the significant number of factors influencing investment decisions necessitates the use of economic and mathematical modelling.

An enterprise's investment attractiveness is a comprehensive characteristic reflecting its financial position, operational efficiency, market position, innovation potential, risk level and development prospects. Traditional assessment, based primarily on individual financial ratios, does not always allow for a comprehensive understanding of an investment's prospects. This is particularly true for innovation-driven enterprises, for which current financial results may not fully reflect future economic potential. This is precisely why it is advisable to include not only financial but also innovation, production and market parameters in the evaluation system.

For a comprehensive assessment of investment attractiveness, an integrated model can be used, which involves combining a set of individual indicators into a single, summarising index. In general terms, the integrated indicator can be represented as follows:

$$I = w_1F + w_2R + w_3N + w_4P,$$

where I is the integrated level of an enterprise's investment attractiveness; F – the financial component; R – the market component; N – the innovation component; P – the production and resource component; w_1, w_2, w_3, w_4 – the weighting coefficients of the respective components, the sum of which equals one.

The financial component of the model may include indicators of profitability, liquidity, financial stability, asset turnover and the level of debt burden. It is advisable to characterise the market component using the growth rates of sales volumes, the enterprise's market share, the stability of demand and the level of product competitiveness. The production and resource component may cover labour productivity, return on assets, capacity utilisation and resource efficiency.

The innovation component is of particular importance in the proposed model. To assess it, the following indicators may be used: the share of innovation expenditure in the company's total expenditure, the share of innovative products in sales volume, the rate of fixed asset renewal, the number of technological and organisational innovations implemented, and the proportion of employees involved in innovation activities. The

inclusion of such parameters makes it possible to assess not only the enterprise's current state but also its ability to develop future competitive advantages.

As the individual indicators have different units of measurement, standardisation must be carried out before they are aggregated. For incentive indicators—an increase in which has a positive impact on investment attractiveness—it is advisable to use the ratio of the indicator's actual value to its maximum value within the population under study. For disincentive indicators, on the other hand, the opposite approach is used. As a result, all parameters are brought into a comparable range, enabling their subsequent aggregation. An important stage in modelling is the determination of weighting coefficients. These can be established using expert assessment, the Analytic Hierarchy Process (AHP) or statistical methods. At the same time, the structure of the weights must take into account the sector-specific nature of the enterprise and the objectives of the assessment. For example, for a high-tech enterprise, the weighting of the innovation component should be higher than for an enterprise whose activities are characterised by a low intensity of technological change. This ensures the model's adaptability to the specific characteristics of the object under study.

The practical significance of integrated modelling also lies in the ability to carry out scenario analyses. By varying the values of individual factors, it is possible to determine how an increase in innovation expenditure, the modernisation of production capacity, an improvement in profitability or a reduction in the debt burden will affect the overall level of investment attractiveness. This allows the model to be used not only to assess the current state of the enterprise, but also as a tool to support management decisions.

It is also advisable to develop several development scenarios – conservative, baseline and optimistic. For each of these, forecast values for key indicators can be determined and the corresponding composite index calculated. Comparing the results obtained makes it possible to identify the most sensitive factors affecting investment attractiveness, assess potential risks and justify the prioritisation of investment resource allocation. In this way, modelling becomes an integral part of strategic planning for the enterprise's innovative development.

Consequently, the application of economic and mathematical modelling makes it possible to comprehensively assess an enterprise's investment attractiveness, taking into account its financial, market, production and innovation characteristics. The use of an integrated model allows for the systematisation of diverse indicators, the identification of the most significant factors for development, and the carrying out of scenario-based forecasting. The practical application of this approach will help to improve the soundness of investment decisions, ensure a more efficient allocation of resources and create the conditions for the enterprise's sustainable innovative development.

References:

1. Вітлінський В. В. Моделювання економіки : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 408 с.

Гриб С. А.
аспірант
Одеський національний економічний університет (Україна)

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Інноваційний розвиток підприємств в Україні є важливою та необхідною основою їх функціонування в складних кризових умовах на тлі посилення щоденних викликів та загроз. Інноваційний розвиток охоплює усі сфери діяльності підприємства: виробничі процеси, логістичне та транспортне забезпечення, діяльність допоміжних підрозділів, процеси управління та організації діяльності підрозділів. Водночас складність та багатоаспектність інноваційних змін потребують виваженого підходу до прийняття управлінських рішень, визначення пріоритетів та першочергових завдань, обґрунтування витрат та результатів.

Науковці зазначають, що протягом останніх років посилюються проблеми інноваційного розвитку, що пов’язано з впливом внутрішніх чинників діяльності та зміною у зовнішньому середовищі [1].

На рис. 1 наведено динаміку зміни кількості вітчизняних промислових підприємств, які впроваджували інновації за 2020-2024 роки.

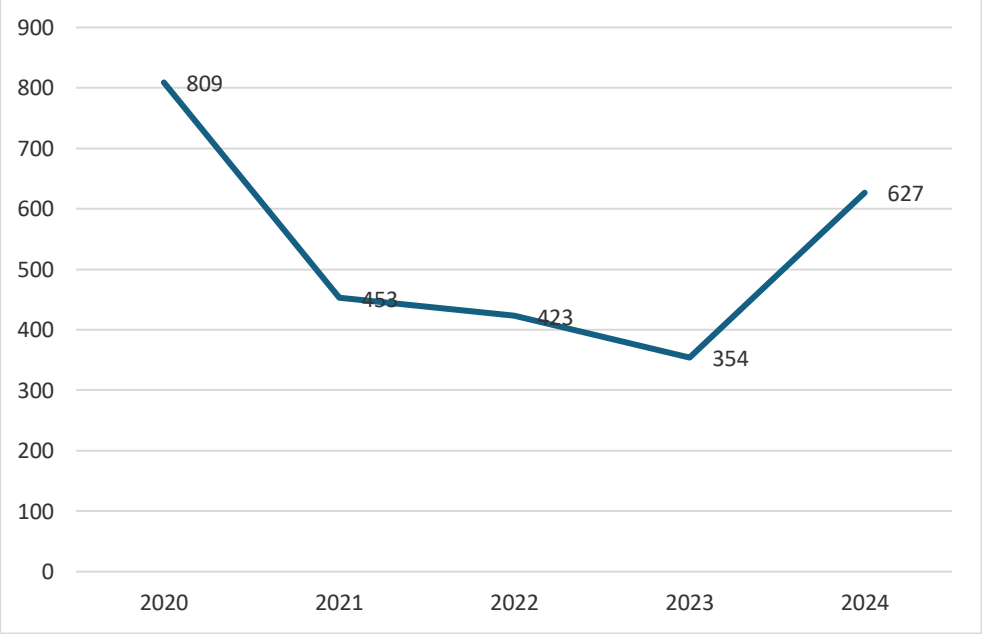


Рисунок 1 – Динаміка кількості промислових підприємств в Україні, які впроваджували інновації, одиниць

Джерело: складено автором за матеріалами [2].

Незважаючи на деяке збільшення кількості підприємств, що впроваджували інновації у 2024 році, в цілому за період спостерігаємо зниження інноваційної

активності підприємств. Тому, на нашу думку, важливого значення набуває удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку. До основних напрямів його удосконалення відноситься:

– сприяння зростанню рівня кваліфікації та професіоналізму працівників підприємства;
– формування системи кадрового забезпечення на основі сучасних компетентністних підходів;
– побудова ефективної організаційної структури;
– розвиток інноваційної інфраструктури;
– впровадження передового міжнародного досвіду інноваційного розвитку;
– оптимізація джерел фінансування інноваційної діяльності [3];
– посилення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності;
– систематичне впровадження сучасних технологій;
– дослідження інноваційної активності конкурентів на ринках збуту;
– активізація трансферу технологій;
– формування результативного мотиваційного механізму підтримки інноваторів;
– використання можливостей штучного інтелекту для реалізації інноваційних проєктів тощо.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме використанню потенціалу підприємства та сучасних технічних і технологічних можливостей розвитку, посилить стимулювання працівників до пошуку креативних рішень нагальних проблем підприємства.

Список використаних джерел:

1. Вагонова О.Г., Госалова С.В., Терехов Є.В. Сучасний стан інноваційної діяльності на промислових підприємствах України. *Економічний вісник.* 2020. № 3. С. 189-196. https://doi.org/10.33271/ebdut/71.189
2. Офіційний вебсайт Державної служби статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_INNOVATION_ENTERPRISE_ACTIVITY%28~%29 (дата звернення: 30.08.2026).
3. Маслов Ю.К., Семенова В.Г. Фінансові аспекти формування інтелектуального капіталу підприємств та забезпечення трансферу технологій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2019. Випуск 2 (29). С. 188-196. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171738

Фесюн Д. Ф.
аспірант
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасні умови функціонування підприємств переробної промисловості характеризуються значною динамічністю та невизначеністю ринкового середовища, посиленням конкурентної боротьби, зміною споживчих уподобань, трансформацією каналів збуту та активним поширенням цифрових технологій. Для українських підприємств зазначені тенденції посилюються впливом економічних, безпекових та логістичних викликів, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності.

Важливим чинником забезпечення ринкової стійкості підприємств є ефективне використання їх маркетингового потенціалу. Маркетинговий потенціал – це низка окремих потенціалів, що характеризують ступень готовності маркетингових ресурсів, організаційного механізму маркетингу і спроможності досягати необхідних маркетингових результатів [1, с. 5] Маркетинговий потенціал доцільно розглядати як сукупність ресурсів, можливостей, компетентностей та інструментів підприємства, які забезпечують його здатність досліджувати ринок, виявляти потреби споживачів, формувати конкурентну пропозицію, здійснювати ефективні маркетингові комунікації та забезпечувати результативний збут продукції. Його розвиток безпосередньо пов’язаний із здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати нові ринкові можливості.

Маркетинговий потенціал підприємства формується на основі інтеграції сукупності маркетингових ресурсів, зокрема людських, матеріальних та нематеріальних, маркетингової діяльності й інноваційних можливостей підприємства. Його реалізація охоплює проведення досліджень споживчого попиту, управління товарним асортиментом, формування цінової політики, організацію маркетингових комунікацій і збутової діяльності. Важливою складовою формування маркетингового потенціалу є оцінювання сучасного стану маркетингової діяльності та результативності використання наявних ресурсів, визначення невикористаних резервів і перспектив їх мобілізації. Це створює підґрунтя для розроблення та реалізації маркетингових стратегій, орієнтованих на повніше задоволення потреб споживачів, посилення конкурентних переваг підприємства та забезпечення його довгострокового економічного розвитку [2].

Особливого значення розвиток маркетингового потенціалу набуває в умовах цифрової трансформації. Поширення цифрових каналів комунікації,

електронної комерції, соціальних мереж, CRM-систем, технологій аналізу великих масивів даних та штучного інтелекту суттєво змінює характер взаємодії підприємств зі споживачами. Використання зазначених технологій дозволяє оперативніше отримувати та аналізувати інформацію про ринок, здійснювати сегментацію споживачів, персоналізувати маркетингові пропозиції, прогнозувати попит та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Водночас цифрова трансформація не обмежується впровадженням окремих цифрових інструментів. Вона потребує комплексного розвитку маркетингових ресурсів і компетентностей підприємства, удосконалення організації маркетингової діяльності, підвищення цифрової компетентності персоналу та формування відповідної інформаційно-аналітичної системи.

Важливим завданням сучасного розвитку підприємств переробної промисловості є визначення та обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку їх маркетингового потенціалу з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації. Це передбачає не лише впровадження окремих цифрових інструментів у маркетингову діяльність, а й комплексну трансформацію підходів до дослідження ринку, взаємодії зі споживачами, просування та реалізації продукції. Особливого значення набуває формування здатності підприємств оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, використовувати інформаційні ресурси та цифрові канали для розширення ринкової присутності.

Пріоритетними напрямами розвитку маркетингового потенціалу можуть виступати цифровізація маркетингових комунікацій, розвиток електронних каналів збуту, використання CRM-систем та інструментів маркетингової аналітики, персоналізація взаємодії зі споживачами, удосконалення управління брендом, розширення присутності підприємств у цифровому середовищі та використання технологій штучного інтелекту. Їх реалізація дозволяє підвищити оперативність прийняття маркетингових рішень, точність прогнозування попиту, ефективність комунікацій зі споживачами та результативність використання маркетингових ресурсів.

Таким чином, розвиток маркетингового потенціалу доцільно розглядати як безперервний процес, спрямований на адаптацію маркетингових ресурсів, компетентностей і можливостей підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Системне поєднання традиційних маркетингових інструментів із цифровими технологіями створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, розширення ринків збуту, підвищення лояльності споживачів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Мажинський Р. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства. Професіонал ВД, 2006. 288 с.

2. Беспалов В., Фесюн Д. Роль маркетингового потенціалу в розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-134 (дата звернення: 30.08.2026)

Некрасенко Л. А.
к.б.н., доцент
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»
(Україна)

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ШТОРМОВИХ ВИКИДІВ МОРСЬКИХ ВОДОРОСТЕЙ

Морські водорості, викинуті на берег після штормів, використовувалися століттями і використовуються зараз у сільському господарстві завдяки їхній здатності покращувати живлення та структуру ґрунту, а також очевидним та задокументованим властивостям стимуляторів росту рослин. Збір морських водоростей, викинутих на берег після штормів, є традиційним, економічно ефективним способом отримання високоякісної органічної речовини для садівництва, а в деяких регіонах — ізоляційним матеріалом. Хоча конкретних даних щодо обсягів збору штормових віків водоростей мало, цей напрям заслуговує на увагу як напрям розвитку блакитної біоекономіки та біотехнології.

Про перспективність ринку водоростей для світової блакитної економіки свідчить статистика FAO [1]. У 2024 році світовий видобуток морських водоростей оцінюється в 41,8 млн тонн, а світовий ринок вирощування досяг 18,8 млрд доларів США. В цілому, глобальний ринок морських водоростей демонструє стабільне зростання обсягів вирощування та вилову [2] як сировини для харчової промисловості, а також у секторах блакитної економіки. Прогнозується, що до 2033 року ринок зросте до 38,4 мільярда доларів США із середньорічним темпом зростання на 7,02% між 2025 та 2033 роками.

У той же час в останні роки збільшилася кількість компаній та проєктів, які були спеціально орієнтовані на штормові викиди морських водоростей як стійку сировину для біопалива для вирішення екологічних «проблем» на узбережжі. Огляд світового досвіду переробки штормових викидів водоростей представлено у таблиці 1.

Базуючись на світовому досвіді та перелічених перевагах можна запропонувати такі ключові сценарії для формування інвестиційно-інноваційної моделі розвитку біотехнологічного сектору блакитної економіки Українського Причорномор'я:

– Німецька модель (муніципальна): найближча до публічно-приватного партнерства (ППП). Громади Балтики інвестують у заводи, які переробляють «сміття» на енергію та сировину для фармації, щоб тримати пляжі чистими.

– Французька модель (Premium): найрентабельніша для Одещини. Вона базується на створенні дорогих концентратів для SPA та реабілітаційних центрів.

– Італійська модель (Circular): використання жому (твердого залишку після екстракції) для екологічного будівництва або як добрива для виноградників Одещини.

Таблиця 1 – Світовий досвід переробки штормових викидів водоростей

Країна	Галузі використання	Застосування	Бренди
Німеччина	Будівництво Енергетика, Обладнання Фармація	Ізоляційний матеріал, виробництво альгінатів для медицини, отримання біогазу.	OceanBasics, CRM (Coastal Research)
Норвегія	Сільське господарство	Добрива, мінеральна добавка для худобию	AlgeaFert Meal, Algifert
Франція	Сільське господарство Таласотерапія та косметологія	Суспензії для стимулювання росту рослин. СПА-індустрія/	Thalg, Daniel Jouvance
Італія	Еко-будівництво та дизайн	Ізоляційний матеріал та наповнювач.	Edizero (проєкт CasaVerde)
Китай	Сільське господарство	Добрива, екстракти морських водоростей.	Beijing Leili Agricultural
Індія	Здоров'я / харчування Біопаливо	Для їжі та лікувальних цілей. Добрива, сира біонафта.	Sea6 Energy
Мексика	Будівництво Енергетика Сільське господарство	Добрива, виробництво цегли та біопалива,	Apeiron Construction

Джерело: створено авторами.

Огляд світового досвіду переробки штормових викидів водоростей свідчить, що ця ідея не є експериментальною, а базується на перевірених світових технологіях і мінімізує ризики для інвестора. Перехід від утилізації штормових викидів водоростей до їх переробки створює ланцюг додаткової доданої вартості для різних секторів блакитної економіки.

Список використаних джерел:

1. FAO. *Fishery and aquaculture statistics* – Yearbook 2023. FAO. 2025. https://doi.org/10.4060/cd6788en (дата звернення: 15.08.2026).

2. Araújo, R., Vázquez Calderón, F., Sánchez López, J., et al. Current status of the algae production industry in Europe: An emerging sector of the blue bioeconomy. *Frontiers in Marine Science,* 2021. Vol. 7. doi: 10.3389/fmars.2020.626389 (дата звернення: 15.08.2026).

Кравець І. О.
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Херсонський державний університет
(Україна)

ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розвиток малого підприємства в сучасних умовах безпосередньо залежить від його здатності формувати та реалізовувати інвестиційні рішення, спрямовані на технологічне оновлення, розширення діяльності, освоєння нових ринків і зміцнення конкурентних позицій. Посилення економічної невизначеності, трансформація споживчого попиту, цифровізація бізнес-процесів, зростання вартості ресурсів та прискорення технологічних змін суттєво ускладнюють інвестиційний вибір. Для малого підприємства ця проблема має особливе значення через обмеженість власного капіталу, вищу чутливість до зміни умов кредитування та менші можливості диверсифікації ризиків. Унаслідок цього інвестиційна діяльність стає не просто одним із напрямів використання фінансових ресурсів, а важливою складовою механізму забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

Економічний зміст інвестиційної діяльності малого підприємства полягає у спрямуванні наявних або залучених ресурсів на формування майбутніх економічних результатів. Інвестиції забезпечують оновлення основного капіталу, підвищення продуктивності, впровадження інновацій, цифрову модернізацію, розвиток людського капіталу та збільшення масштабів діяльності [1, с. 3]. Водночас інвестиційний процес характеризується часовим розривом між вкладенням ресурсів та отриманням очікуваного результату, що посилює значення ризику та невизначеності. Для малого підприємства помилка в інвестиційному рішенні може мати значно серйозніші наслідки, ніж для великої компанії, оскільки окремий інвестиційний проєкт нерідко акумулює значну частину доступних фінансових ресурсів.

Однією з ключових проблем залишається формування оптимальної структури джерел фінансування інвестицій. Власні кошти забезпечують підприємству більшу фінансову незалежність, однак їх обмежений обсяг часто не дозволяє здійснювати масштабне технологічне оновлення або реалізовувати довгострокові проєкти. Використання позикового капіталу розширює інвестиційні можливості, але одночасно збільшує фінансове навантаження та залежність від вартості кредитних ресурсів. Тому важливим завданням стає диверсифікація фінансування шляхом поєднання власного капіталу, банківського кредитування, лізингу, грантових інструментів, гарантійних механізмів та інших доступних форм залучення ресурсів.

Сучасна трансформація економіки змінює також структуру інвестиційних пріоритетів малого бізнесу. Поряд із традиційними капітальними вкладеннями у виробниче обладнання, приміщення та матеріальну інфраструктуру зростає

значення інвестицій у цифрові технології, програмне забезпечення, автоматизацію, інформаційну безпеку, електронну комерцію та аналітичні системи. Такі вкладення можуть забезпечувати не тільки скорочення операційних витрат, але й якісну зміну бізнес-моделі підприємства. Цифрові рішення розширюють доступ до ринків, підвищують швидкість оброблення інформації, покращують взаємодію зі споживачами та створюють можливості для масштабування діяльності без пропорційного збільшення матеріальної інфраструктури.

Окремим напрямом стають інвестиції в інновації та людський капітал. В умовах швидкого технологічного оновлення конкурентоспроможність малого підприємства дедалі більше визначається не лише обсягом матеріальних активів, а здатністю генерувати та використовувати знання. Інвестування у професійні компетентності персоналу, управлінські технології, розроблення нових продуктів та вдосконалення бізнес-процесів формує нематеріальні активи, економічний ефект яких може мати довгостроковий характер. Водночас оцінювання таких інвестицій є складнішим, оскільки їх результат не завжди може бути безпосередньо визначений через традиційні показники приросту виробничих потужностей або матеріальних активів.

Інвестиційний розвиток малого підприємства не може розглядатися ізольовано від стану зовнішнього інституційного середовища. Доступність фінансових ресурсів, передбачуваність регуляторних умов, захищеність прав власності, розвиток фінансової інфраструктури та наявність програм підтримки безпосередньо впливають на готовність підприємців реалізовувати довгострокові проєкти. В умовах підвищеної невизначеності особливого значення набувають механізми розподілу ризику між підприємством, фінансовими установами та державою. Кредитні гарантії, грантове співфінансування та інші інструменти підтримки можуть зменшувати бар'єри для реалізації економічно перспективних проєктів, які за звичайних умов залишалися б недоступними для малого бізнесу.

Таким чином, інвестиційні аспекти розвитку малого підприємства в сучасних умовах охоплюють значно ширше коло питань, ніж пошук додаткових фінансових ресурсів. Інвестиційна спроможність формується на перетині фінансових можливостей, якості управлінських рішень, технологічної готовності, інноваційного потенціалу та характеристик зовнішнього бізнес-середовища. Пріоритетом стає не максимізація обсягів інвестування як така, а формування збалансованої інвестиційної політики, здатної поєднати економічну результативність із допустимим рівнем ризику та збереженням фінансової стійкості. За такого підходу інвестиції перетворюються на стратегічний інструмент адаптації малого підприємства до структурних змін, технологічного оновлення та формування довгострокових конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Мохненко А., Остроус Г. Інтеграція інструментів Інтернет-маркетингу в систему управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство,* 2026. № 86.

Кішка І. О.
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Херсонський державний університет
(Україна)

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація економіки формує нові умови функціонування підприємств, за яких здатність до інновацій поступово перетворюється з додаткового джерела конкурентних переваг на необхідну передумову довгострокового розвитку. Поширення цифрових технологій змінює способи створення економічної цінності, організацію виробничих та управлінських процесів, характер взаємодії зі споживачами і партнерами, підходи до використання інформації та прийняття управлінських рішень. За таких умов інноваційний розвиток доцільно розглядати не як сукупність окремих заходів із технологічної модернізації, а як системний процес трансформації підприємства, що охоплює технологічну, організаційну, управлінську та ринкову складові його діяльності.

Взаємозв'язок цифровізації та інноваційного розвитку має двосторонній характер. Цифрові технології створюють інструментальну основу для розроблення і впровадження інновацій, прискорюють оброблення інформації, спрощують координацію бізнес-процесів та розширюють можливості створення нових продуктів і послуг. Водночас результативна цифровізація потребує інноваційних організаційних рішень, відповідної корпоративної культури, компетентного персоналу та готовності підприємства переглядати усталені принципи функціонування. Тому впровадження окремих цифрових інструментів саме по собі не забезпечує переходу до інноваційної моделі розвитку.

Важливим результатом цифровізації є перетворення даних на стратегічний ресурс. Сучасні цифрові системи дозволяють переходити від управління, заснованого переважно на оцінюванні минулих результатів, до оперативного та прогнозного прийняття рішень. Накопичення й аналіз інформації про виробничі процеси, поведінку споживачів, ринкову кон'юнктуру, логістику та використання ресурсів створюють можливості для швидшого виявлення проблем і пошуку ефективних управлінських рішень. Застосування бізнес-аналітики, машинного навчання та штучного інтелекту посилює цю тенденцію, унаслідок чого інноваційність проявляється не лише у продуктах і технологіях, а й у самій системі управління підприємством.

Цифровізація суттєво змінює характер продуктових і процесних інновацій. Цифрові компоненти інтегруються у традиційні товари та послуги, розширюючи їх функціональні характеристики й створюючи додаткову цінність для споживача. Одночасно скорочуються цикли розроблення продукції, посилюється персоналізація пропозиції та зростає значення швидкості виходу інновацій на ринок. За таких умов конкурентоспроможність дедалі більше визначається не окремою успішною інновацією, а спроможністю підприємства систематично

генерувати, апробувати, удосконалювати та масштабувати нові рішення.

Водночас цифрова трансформація зумовлює суттєві організаційно-управлінські зміни. Хмарні технології, корпоративні інформаційні системи, цифрові платформи та засоби дистанційної комунікації прискорюють інформаційні потоки й створюють можливості для автоматизації частини управлінських операцій. У результаті роль менеджменту поступово зміщується від безпосереднього контролю операцій до управління інформацією, компетентностями, інноваційними проєктами та організаційними змінами. Це створює передумови для формування більш гнучких структур, здатних оперативніше реагувати на технологічні та ринкові трансформації.

Одним із найбільш значущих проявів інноваційного розвитку є трансформація бізнес-моделей. Цифровізація дозволяє змінювати не лише технології виробництва або канали реалізації продукції, а й принципи формування доходів та взаємодії між учасниками ринку. Розвиток електронної комерції, платформних і сервісних моделей та цифрових екосистем зменшує значення географічних обмежень і розширює можливості взаємодії підприємства зі споживачами та партнерами. Відповідно, підприємства отримують можливість переглядати власне місце у ланцюгах створення вартості та формувати нові джерела конкурентних переваг [1, с. 4].

Результативність цифрових інновацій значною мірою визначається станом людського капіталу. Високий рівень технологічного оснащення не гарантує ефективної цифрової трансформації за відсутності необхідних компетентностей персоналу. Здатність працівників використовувати цифрові інструменти, працювати з даними, адаптуватися до технологічних змін та брати участь в інноваційних процесах стає важливою складовою конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційний розвиток підприємства в умовах цифровізації доцільно розглядати як перехід від фрагментарного технологічного оновлення до формування цілісної адаптивної системи створення економічної цінності. Його результативність визначається не кількістю впроваджених цифрових технологій, а здатністю підприємства інтегрувати їх у бізнес-процеси, трансформувати систему управління, розвивати компетентності персоналу та використовувати дані для прийняття рішень. Стратегічне значення цифровізації полягає у перетворенні технологічних можливостей на продуктові, процесні, організаційні та бізнес-модельні інновації. Саме інтеграція цифрової та інноваційної стратегій створює передумови для підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в умовах структурних змін сучасної економіки.

Список використаних джерел:

1. Мохненко А., Сергієнко М., Гайдичук А. Цифровий маркетинг як інструмент модернізації системи публічного управління та адміністрування. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*, 2026. № 9.

Суліма Н. М.
к.е.н., доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(Україна)
Савицький М. В.
аспірант
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(Україна)

ЩОДО ПРОБЛЕМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Сучасні трансформації глобального економічного простору, зумовлені цифровізацією, зміною моделей споживання та технологічними проривами, актуалізують необхідність переосмислення засад функціонування підприємств. У цих умовах інновації стають не лише чинником технологічного оновлення, а й ключовим елементом стратегічного розвитку, забезпечення стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Під інновацією доцільно розуміти цілеспрямоване нововведення, засноване на генерації і комерціалізації нових знань, яке трансформується в продукт, процес або управлінське рішення, що підвищує ефективність функціонування підприємства.

Сутність інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки полягає у розробці і впровадженні в аграрне виробництво прогресивних методів ведення господарства, в основі яких лежать методи ефективного виробництва продукції, застосуванні нового покоління техніки, використанні нової кадрової політики з врахуванням накопиченого наукового та інноваційного потенціалу [1].

Інноваційний розвиток підприємства трактується як системна діяльність, орієнтована на впровадження інновацій з метою стратегічного зростання, адаптації до змін та досягнення довгострокових переваг.

В аграрному виробництві інноваційні процеси мають власну специфіку. Їм властиві функціональні, територіальні, галузеві, технологічні, організаційні відмінності й різноманіття. В інноваційний процес залучені як живі організми, так і промислові засоби. Основними особливостями формування і розвитку інноваційних процесів в аграрних підприємствах є: різноманітність видів продукції, відмінності в технологіях виробництва продукції; залежність технологій виробництва від природних і погодних чинників; відокремленість виробників від розробників інновацій; відсутність ефективного організаційно-економічного механізму трансферу інновацій виробникам, різноманіття організаційних форм виробництва, які мають суттєві відмінності за характером функціонування і фінансування.

Аналіз стану інноваційного розвитку аграрних підприємств України свідчить, що ключовою проблемою є системний дефіцит інвестиційних ресурсів та волатильне фінансування, що перешкоджає впровадженню інноваційних

технологій у виробництво. Окрім цього, спад платоспроможного попиту на вітчизняну продукцію з боку держави та підприємницького сектору, непривабливість вітчизняних підприємств для іноземних інвесторів через невміння держави фінансово грамотно спрямувати грошові потоки, негативний вплив інфляційних процесів, високі відсоткові ставки за банківські кредити, неплатоспроможність замовників, економічний ризик, недосконала нормативно правова база регулювання інноваційної діяльності, яка є фрагментарною, не цілісною і суперечливою та інші економічні і політико-правові проблеми [1] гальмують розвиток аграрних підприємств.

До проблем інноваційного розвитку аграрних підприємств України також можна віднести:

– технологічну відсталість більшості виробників, що посилюється сучасними воєнними ризиками та нестабільністю;

– гостру нестача кваліфікованих кадрів;

– повільне впровадження наукових розробок у реальне виробництво, відсутність ефективної системи трансферу технологій;

– залежність від закордонного насіння, засобів захисту рослин, племінного матеріалу та запчастин;

– залежність виробництва в аграрних підприємствах від погодних умов, а в умовах повномасштабного вторгнення додалися ризики мінування земель, руйнування логістики та знищення інфраструктури.

У сучасних умовах економічної турбулентності й технологічних зрушень інноваційні стратегії перестають бути факультативним інструментом розвитку аграрних підприємств і набувають статусу необхідної умови їх виживання та довгострокової конкурентоспроможності. Проте ефективність реалізації таких стратегій часто обмежується як зовнішніми бар'єрами, так і внутрішніми, організаційно-управлінськими. Тому формування системи рекомендацій, які враховують трансформаційні процеси в економіці та специфіку інноваційної діяльності, є важливим завданням сучасної економічної науки.

Сталий розвиток аграрного сектору економіки України потребує активізації інноваційної діяльності з урахуванням інноваційних можливостей сільськогосподарських підприємств, підвищення мотивації всіх учасників аграрного ринку, сприяння процесу «дифузії інновацій», активного залучення держави до законодавчо-нормативного регулювання досліджуваної сфери. Доцільним є акцентування уваги на реалізації інноваційного підприємництва, спрямованого на створення інноваційних продуктів, технологій та надання послуг, передусім на основі адаптаційної здатності підприємства до зовнішніх впливів, виважених організаційно-управлінських підходів, що забезпечить у перспективі гарантований інноваційний розвиток [1].

Список використаних джерел:

1. Мушеник І.М., Бурлаков О.С. Проблеми інноваційного розвитку агропромислового комплексу України. *Інноваційна економіка*.2020. Вип. 3-4. С. 23-28.

СЕКЦІЯ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Рябініна Н. О.
д.ф.е., доцент
Київський інститут бізнесу та технологій
(Україна)

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА БІЗНЕС УКРАЇНИ

Соціальний менеджмент – це специфічна галузь менеджменту, яка спрямована на керування соціальними організаціями, проєктами або ініціативами, метою яких є досягнення соціальних цілей та покращення якості життя спільноти [1]. Соціальний менеджмент в українському бізнесі розглядається, як стратегічне управління, яке поєднує отримання прибутку з вирішенням суспільних проблем. В сучасних умовах саме він став одним із ключових елементів соціальної відповідальності, фокусуючись на підтримці ветеранів, ментальному здоров'ї команд, інклюзії та відбудові країни. [2].

Актуальними напрямами соціального менеджменту є: корпоративна соціальна відповідальність (благодійні ініціативи, гуманітарні місії, волонтерські дні та інвестиції в громади); соціальне підприємництво (бізнес-моделі, де значна частина прибутку йде на соціальні чи екологічні цілі (наприклад, працевлаштування вразливих верств населення); Well-being (добробут) команди (фокус на фізичному та ментальному здоров'ї працівників, надання психологічної підтримки та створення безпечних умов праці); ветеранський менеджмент (програми адаптації та реінтеграції демобілізованих військових, перекваліфікація).

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – добровільна інтеграція бізнесу в соціальні та екологічні ініціативи суспільної стратегії, яка включає чесну оплату праці, створення безпечних умов, благодійність, зменшення викидів та волонтерство, що позитивно впливає як на суспільство, так і на репутацію самого бренду.

Якісний соціальний менеджмент формує особливу репутацію компанії яка забезпечує стійкість компанії на економічному ринку.

Ефективне управління соціальними процесами сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, зміцненню репутації та підвищенню прибутковості компанії. Інструменти соціального менеджменту включають методи й програми роботи з персоналом, клієнтами та суспільством. Їх поділяють на внутрішні (робота з персоналом, корпоративна культура) та зовнішні (репутація, бренд, взаємодія із суспільством, соціальний маркетинг).

Найкращих результатів можна досягти завдяки балансу між цими напрямами. Міцна внутрішня культура формує позитивну зовнішню репутацію компанії. Прикладом ефективного поєднання інструментів є корпоративне волонтерство, яке одночасно згуртовує працівників і демонструє соціальну відповідальність бізнесу. Основними перевагами соціального менеджменту є стійкість до криз, покращення репутації та підвищення лояльності працівників і клієнтів.

Таблиця 1 – Внутрішні та зовнішні інструменти соціального менеджменту

№	Напрями інструментів	Впровадження/блоки
1	Внутрішні	
	Програми благополуччя (Well-being)	• медичне страхування, психологічна підтримка працівників.
	Гнучкі формати праці	• дистанційна робота, гібридні графіки, баланс між роботою та особистим життям.
	Системи навчання та розвитку	• оплата курсів, менторство, кар'єрні треки для талантів
	Канали зворотного зв'язку	• регулярні опитування задоволеності (eNPS), анонімні скриньки ідей, зустрічі віч-на-віч.
	Внутрішні комунікації	• корпоративні портали, тімбілдінги, спільне святкування досягнень.
2	**Зовнішні (КСВ)**	
	Благодійність та філантропія	пряма фінансова допомога фондам, гранти на соціальні проєкти
	Корпоративне волонтерство	залучення працівників до прибирання парків, допомоги дитячим будинкам чи притулкам.
	Екологічні ініціативи	• сортування сміття в офісах, перехід на відновлювану енергію, зменшення вуглецевого сліду
	Соціальне спонсорство	• фінансування локальних спортивних, освітніх або культурних заходів
3	**Інструменти управління та контролю (ESG та аудити)**	
	Соціальний аудит	• регулярна перевірка умов праці, безпеки на виробництві та дотримання прав людини
	Кодекси корпоративної етики	• правила поведінки, протидії дискримінації, корупції та мобінгу
	Нефінансова звітність	• публікація звітів про сталий розвиток для інвесторів та клієнтів за міжнародними стандартами (наприклад, GRI)

В Україні також розвивається електронний соціальний кейс-менеджмент, який дозволяє систематизувати інформацію про людей, що потребують допомоги, та прискорити надання соціальних послуг. Кейс-менеджер оцінює потреби людини або родини, розробляє план дій, координує залучення необхідних спеціалістів і контролює процес досягнення результату. Основними етапами роботи є оцінка потреб, планування, координація та перенаправлення до відповідних установ, а також моніторинг результатів.

Список використаних джерел:

1. Букрєєва Д. С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52

2. Огінок С., Когут М., Когут А. Соціальний менеджмент як чинник розвитку соціального підприємництва. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі Випуск 1(111)*, 2024. С. 51-58 2024. https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-7

Мірошниченко І. С.
к.е.н., доцент
Українська державна льотна академія
(Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АВІАПІДПРИЄМСТВА

Стратегічний розвиток авіапідприємства являє собою безперервний процес формування довгострокових цілей, визначення пріоритетних напрямів діяльності та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. В сучасних умовах ефективність реалізації стратегії дедалі більше залежить від рівня цифрової зрілості підприємства та його здатності використовувати сучасні інформаційні технології для управління всіма бізнес-процесами.

Бізнес-процеси авіапідприємства охоплюють комплекс взаємопов'язаних операцій, спрямованих на створення цінності для споживачів авіаційних послуг. До них належать управління перевезеннями, технічне обслуговування повітряних суден, управління персоналом, фінансове планування, логістика, маркетинг, продаж авіапослуг, взаємодія з пасажирами та партнерами, забезпечення безпеки польотів, управління ризиками та багато інших процесів.

Саме тому, для українських авіапідприємств цифровізація повинна стати одним із пріоритетних напрямів післявоєнного відновлення. Майбутня інтеграція до європейського та міжнародного авіаційного простору вимагатиме відповідності міжнародним стандартам цифрового управління, автоматизації виробничих процесів, розвитку електронного документообігу та широкого використання сучасних інформаційних технологій [1, с.358-359]. У цих умовах стратегія розвитку підприємства повинна передбачати не окремі цифрові проєкти, а комплексну цифрову трансформацію всієї системи управління.

Крім того, стрімкий розвиток цифрових технологій зумовив активне впровадження систем штучного інтелекту. Їх застосування дозволяє автоматизувати значну кількість управлінських рішень, здійснювати прогнозування попиту на авіаперевезення, оптимізувати маршрути польотів, прогнозувати технічний стан повітряних суден та своєчасно виявляти потенційні ризики [2, с.46].

Виходячи з вищезазначеного, ефективна цифровізація бізнес-процесів має здійснюватися поетапно. На першому етапі доцільно провести комплексний аудит існуючих бізнес-процесів та визначити рівень цифрової зрілості підприємства. Наступним кроком є розроблення цифрової стратегії, що визначає пріоритетні напрями цифрової трансформації, необхідні інвестиції, очікувані результати та критерії оцінювання ефективності. Фінальним етапом цифрової трансформації є безперервний аналіз отриманих результатів, удосконалення цифрової інфраструктури та актуалізація стратегічних орієнтирів підприємства відповідно до нових викликів і тенденцій розвитку авіаційного ринку.

Слід зазначити, що попри численні переваги цифровізації, процес її впровадження супроводжується низкою проблем [3, с.247]. Однією з основних перешкод залишається значна вартість цифрової модернізації, яка потребує істотних інвестицій у програмне забезпечення, технічне обладнання, інформаційну інфраструктуру та підготовку персоналу. Для багатьох українських авіапідприємств питання фінансування цифрових проєктів є одним із найскладніших, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів.

Отже, цифровізація поступово перетворюється з окремого напряму інноваційної діяльності на фундаментальний елемент системи стратегічного розвитку авіапідприємства. Її впровадження забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, прискорення бізнес-процесів, удосконалення системи управління, підвищення конкурентоспроможності та створення передумов для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, цифровізація бізнес-процесів є одним із визначальних чинників стратегічного розвитку сучасних авіапідприємств. Використання цифрових технологій сприяє інтеграції всіх функціональних підсистем підприємства, автоматизації управлінських процесів, підвищенню якості управлінських рішень та забезпеченню ефективного використання ресурсів.

Крім того, реалізація цифрової стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, операційної ефективності та довгострокової стійкості підприємств авіаційної галузі. У перспективі саме цифрові бізнес-процеси стануть основою формування інноваційної моделі розвитку авіапідприємств, орієнтованої на безпеку, ефективність, клієнтоорієнтованість та сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Мірошниченко І. Стратегічні імперативи цифрової трансформації авіаційної галузі. *Авіація та космонавтика: напрями інноваційного розвитку: Збірник матеріалів XLIII Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та здобувачів вищої освіти (Кропивницький, 8 квітня 2026 р.)*. Кропивницький: УДЛА, 2026. С. 358-360. URL: https://www.usfa.edu.ua/wp-content/uploads/2026/04/usfa_conf_materials_08-04-2026.pdf

2. Олешко Т.І., Попик Н.В., Бабич М.О. Цифровізація бізнес-процесів в цивільній авіації. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 43–46. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/9.pdf

3. Мірошниченко І.С. Проблеми використання штучного інтелекту для прийняття стратегічних рішень в авіаційній галузі. *Наукові горизонти XXI століття: мультидисциплінарні дослідження: матеріали II Міжнародної наукової конференції (м. Ужгород, 6-7 травня 2025 року).* Укладачі: О.П. Адамчо, Т.І. Гряділь. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2025. С. 246–249. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1bJzFJtq7NYMXKkHxobg-yQjuEwCjLP39

Ліньков О. О.
студент
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
(Україна)
Лінькова О. Ю.
к.е.н., доцент
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
(Україна)

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОСИСТЕМ

Актуальність питання обумовлена еволюційною зміною конкуренції товарів конкуренцією екосистем, які задовольняють комплексні потреби клієнта в межах єдиного цифрового та операційного простору. Вітчизняний ринок за умов воєнної економіки характеризується високим рівнем діджиталізації споживачів, посиленням глобальної конкуренції та зростанням витрат на утримання споживача, диверсифікацією ризиків для забезпечення стійкості бізнесу, налагодженою фізичною та цифровою інфраструктурою, що підвищує бар'єри входу для міжнародних гравців.

Дослідженням питань стратегій екосистем займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені: перехід до створення мережі цінностей через кооперацію партнерів; класифікація позицій підприємств в екосистемі; механізм холократії стратегічного управління через відкриті стандарти, технологічні інтерфейси, системи рейтингів, правила доступу; адаптація теорії динамічних здібностей до ролей керуючого екосистемою, такі як сканування технологічних трендів, мобілізація ресурсів партнерів, реорганізація архітектури екосистеми; стадії розвитку екосистеми та відповідні стратегії (масштабування, лідерство, адаптація до технологічних хвиль) [1-4]. При цьому недостатня увага приділяється питанням справедливого розподілу цінності між учасниками екосистеми, узгодженню жорстких правил архітектури екосистеми та необхідності прискорення інновацій на основі креативності партнерів.

Методологія. Змагання на ринку за лідерство разом з мережею партнерів, які створюють унікальну цінність призводять до появи конкурентних стратегій в екосистемах. Основні цілі конкурентних стратегій екосистем є максимальне розширення мережі, створення унікального продукту, замкнення клієнта всередині власного контуру.

Реалізація конкурентної стратегії екосистеми включає процес оцінки ресурсів і їх достатності для реалізації ключової компетенції компанії; моделювання ризиків створення спільних цінностей партнерами бізнесу; створення дизайну системи управління на основі критеріїв якості, власності даних про клієнта, механізму відкритості при захисті ноу-хау партнерів; розробку масштабованих інтерфейсів; формування метрик раннього попередження. Управління екосистемами має особливості пов'язані з

конкурентною співпрацею, розмиттям меж галузей, ефектами мережі, боротьбою за контроль даних і клієнтів, досвідом.

Прикладом вітчизняної успішної екосистеми є Нова пошта, яка об'єднала в ланцюжок цінностей – логістику, власну платіжну систему, IT компанію з розробки програмного забезпечення, інтегровану електронну комерцію вітчизняних виробників у європейські ланцюжки постачання з можливістю безкоштовного оформлення та оплати. За 2026 рік компанія дотримується стратегії максимального розширення мережі з елементами глибокої партнерської інтеграції, про що свідчить скорочення бюджету на європейську експансію в 2026 році до 5 млн євро та підключення до існуючих місцевих мереж поштоматів. Конкурентною перевагою Нової пошти є контроль усього шляху клієнта через виключення з ланцюга глобальних посередників. Для цього у 2026 році Нова пошта запустила роботу в США, Китаї, готує в Канаді. Екосистема вибудовує технологічні бар'єри для конкурентів через адресне збирання посилок за 60 хвилин. Проаналізовані заходи дозволяють простежити зміну конкурентної стратегії Нової пошти від зростання кількості відділень до конкуренції як відкритої технологічної платформи, яка об'єднала споживачів в Україні, локальні бізнеси, кур'єрів у Європі, маркетплейси в Китаї в мобільному застосунку [3].

Одже, основною компетенцією бізнесу для конкурентної перемоги на сучасному ринку стає побудова мережі партнерства. Ключові стратегічні зміни ґрунтуються на принципах залучення зовнішніх партнерів до спільного створення цінностей, прозорості правил взаємодії та справедливого розподілу прибутку на основі технологічних інтерфейсів, чіткого вибору стратегічної позиції на основі оцінки ресурсів, формування високих бар'єрів для входу конкурентів через пропозицію комплексу пов'язаних послуг.

Напрямок для проведення подальших досліджень: випереджаюча оцінка через індикатори старіння екосистем.

Список використаних джерел:

1. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації: Монографія . 2021. ФОП Секішова Т.Є. 134 с.
2. Anders Rave, Birgit Andrine Apenes Solem, Seidali Kurtmollaiev. Dynamic capabilities in business ecosystem emergence: a marketing technology case study / Management decision. April 17, 2026. DOI https://doi.org/10.1108/MD-07-2025-2110
3. Anna Florek-Paszkowska, Anna Ujwary-Gil. The Digital-Sustainability Ecosystem: A conceptual framework for digital transformation and sustainable innovation / Journal of Entrepreneurship, management and innovation (2025). Volume 21. Issue 2: 116-137. DOI https://doi.org/10.7341/20252127
4. David Asante. Sustainable procurement: a review and future research directions / Related topics in business and social science (2025). Volume 7. No 5. DOI https://doi.org/10.36096/ijbes.v7i4.778

Пономаренко Р. В.
доктор філософії
Довбня С. Б.
д. е. н., професорка
Український державний університет науки і технологій
(Україна)

АКТУАЛІЗОВАНА СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕКОМПОЗИЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Важливим завданням розвитку сучасного стратегічного планування є створення наукового методичного інструментарію, який не тільки сприяв би формуванню обґрунтованих стратегічних планів, а й забезпечував би їх «реалізуємість», що серед іншого передбачає конкретизацію стратегічних цілей та встановлення термінів та відповідальних, їх прозорість і зрозумілість для виконавців, наявність стимулів для реалізації. Для декомпозиції стратегічних цілей в часі та просторі, забезпечення їх узгодженості по різних ієрархічних рівнях підприємства, встановлення чіткої відповідальності та мотивації їх досягнення запропоновано використовувати актуалізовану щодо структури та змісту систему збалансованих показників.

Традиційна система збалансованих показників, яка включає підсистеми «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні процеси», «Навчання та розвиток» [1], на нашу думку, потребує удосконалення [2,3]. По-перше, в підсистемі «Фінанси» зазвичай представлені і узагальнюючі показники, що визначають фінансово-економічні результати діяльності підприємства, і локальні показники, що характеризують саме його фінансову діяльність. Щодо загальних фінансово-економічних результатів, то вони визначаються діяльністю всіх підрозділів підприємства. У зв'язку з цим недоцільно та і неможливо делегувати їх до виконання окремим виконавцям. По-друге, підсистеми «Клієнти», «Внутрішні процеси», «Навчання та розвиток» в їх традиційному розумінні, на наш погляд, не в повній мірі відповідають цілям та завданням вітчизняних промислових підприємств.

З огляду на вищезазначене вважаємо доцільним формувати дворівневу систему збалансованих показників [3]. Перший рівень – підсистема «Фінансово-економічні результати діяльності підприємства», яка містить обмежену кількість найбільш важливих результуючих показників, таких як: чистий прибуток, додана вартість, рентабельність активів (власного капіталу) і т. ін. При цьому важливим є планування та контроль як абсолютних значень цих показників, так і їх динаміки, для чого встановлюються планові темпи їх зростання.

На другому ієрархічному рівні системи запропоновані наступні корективи. Замість традиційної підсистеми «Клієнти» ввести підсистему «Маркетингова діяльність» з показниками, що характеризують ринкову частку підприємства, конкурентоспроможність його продукції та швидкість її оновлення, способи

реалізації продукції, комунікацію з поставниками та споживачами, розгалуженість клієнтської бази тощо.

Підсистема «Бізнес-процеси» трансформується у «Постачання та виробництво» і містить показники, що характеризують організацію операційних процесів підприємства, зокрема: інноваційність технологій, енерго- та матеріаломісткість продукції, фондовіддача, оборотність оборотних активів, витрати на 1 грн. товарної продукції.

Підсистему «Фінанси» запропоновано замінити на «Фінансову діяльність» докорінним чином змінивши її призначення та склад показників. Виходячи з її змісту вважаємо за доцільне включити показники, що дозволяють оцінити процеси забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, такі як частка власного капіталу, вартість фінансування, структура капіталу, ступінь фінансування за рахунок стабільних джерел тощо.

Щодо підсистеми «Навчання та розвиток» то пропонуємо суттєво її розширити та змінити назву на «Управління персоналом». До її складу пропонується відносити показники, що характеризують відповідність персоналу підприємства (по кількості, компетентності) його цілям та завданням, рівень мотивації персоналу, його задоволеність роботою на підприємстві, розвиток персоналу, інноваційність технологій управління персоналом (диджиталізіція), продуктивність праці, додана вартість на 1 грн. витрат на персонал.

Запропоновану систему збалансованих показників можна і доцільно використовувати не тільки як інструмент деталізації і конкретизації стратегічних цілей підприємства, а й як базу цілеорієнтованої системи мотивації персоналу.

Список використаних джерел:

1. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.

2. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Сучасний підхід до BSC: функціональна структура та комплексне врахування інтересів стейкхолдерів. *Academy Review*. 2025. № 2 (63). С. 204–218.

3. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Ієрархічна система збалансованих показників як інструмент стратегічного планування. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 476–482.

Нечипоренко А. В.
к.е.н., доцент
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
(Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах економічне середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, технологічними змінами та зростанням рівня невизначеності. Відтак традиційні підходи до управління підприємством поступово втрачають здатність забезпечувати його довгострокову конкурентоспроможність. Тому актуалізується необхідність формування адаптивної системи стратегічного управління, орієнтованої на використання інноваційних рішень, цифрових технологій та сучасних аналітичних інструментів.

Стратегічне управління розвитком підприємства є комплексним процесом, що охоплює визначення довгострокових цілей, оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, вибір стратегічних напрямів і забезпечення їх реалізації. В умовах цифрової трансформації економіки цей процес зазнає суттєвих змін, оскільки сучасні цифрові технології створюють можливості для оперативного отримання, обробки та аналізу великих масивів даних, що підвищує якість і швидкість прийняття управлінських рішень.

Реалізація стратегічних цілей підприємства неможлива без інноваційної модернізації системи менеджменту, яка передбачає впровадження нових управлінських технологій, автоматизацію процесів, розвиток інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, формування інноваційної культури та підвищення гнучкості організації. Інноваційна модернізація менеджменту набуває особливого значення в умовах глобальної нестабільності, коли підприємство має одночасно забезпечувати поточну ефективність та створювати передумови для довгострокового розвитку [1; 2].

Цифрова трансформація створює передумови для переходу до проактивного стратегічного управління. Використання цифрової аналітики, систем бізнес-аналітики (Business Intelligence), технологій Big Data, хмарних технологій та інструментів прогнозування дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й визначати потенційні тенденції та ризики. Це формує інформаційну основу для своєчасного коригування стратегічних цілей, вибору альтернативних сценаріїв розвитку та підвищення обґрунтованості стратегічних рішень.

Важливу роль у стратегічному управлінні відіграє фінансове прогнозування, яке забезпечує зв’язок між стратегічними цілями підприємства та його фінансовими можливостями. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового прогнозування охоплює використання інформації бухгалтерського, управлінського та фінансового обліку, фінансової звітності, результатів

фінансового аналізу та прогнозних розрахунків. Цифровізація цих процесів сприяє оперативному формуванню інформаційної бази, автоматизації її обробки та підвищенню обґрунтованості прогнозних оцінок [3].

З огляду на зазначене, для забезпечення ефективного стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації економіки доцільною є реалізація таких заходів:

– розроблення й впровадження цифрової стратегії розвитку підприємства, інтегрованої із загальною корпоративною стратегією;

– систематичний моніторинг зовнішнього середовища та цифрових трендів для своєчасного виявлення нових можливостей і загроз;

– цифрова трансформація бізнес-процесів шляхом їх автоматизації та інтеграції на основі сучасних інформаційних технологій;

– розвиток цифрових компетентностей персоналу через підвищення кваліфікації та формування цифрової корпоративної культури;

– удосконалення системи стратегічного планування з використанням цифрових аналітичних платформ, прогнозної аналітики та сучасних інструментів підтримки прийняття управлінських рішень;

– інтеграція принципів інноваційного менеджменту та гнучких методів управління у процес реалізації стратегічних змін;

– посилення кібербезпеки, захисту інформаційних ресурсів та управління цифровими ризиками;

– впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що дає змогу оцінювати результати цифрової трансформації та рівень досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, прискоренню інноваційного розвитку, оптимізації використання ресурсів, зростанню операційної ефективності та формуванню довгострокових конкурентних переваг. У результаті створюються передумови для забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних позицій в умовах цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел:

1. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового; М. О. Кужелєв, С. В. Онишко, В. І. Куценко, А. А. Олешко, М. В. Гусятинський, А. А. Халецька [та ін.]; УДФСУ. Ірпінь-Білосток, 2018. 305 с.

2. Kuzheliev M., Nechyporenko A., Sulyma M., Ovcharuk S., Leontieva M. The impact of innovation on the financial architecture of the national economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. №5(64). pp. 397–412.

3. Нечипоренко А., Сулима М. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового прогнозування в умовах цифровізації економіки. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024. №3(3). URL: https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-2

Соловей І.С.
к.е.н.
Відокремлений підрозділ національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут» (Україна)

МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність туристичних підприємств відбувається в умовах значної конкуренції, швидкої зміни попиту та зростання вимог споживачів. За таких умов підприємству потрібно чітко визначати напрям розвитку, враховувати зміни ринку та знаходити ефективні способи залучення й утримання клієнтів.

Стратегічний розвиток туристичного підприємства передбачає визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. При цьому важливе місце займає маркетинг, оскільки саме він дає змогу досліджувати потреби туристів, оцінювати пропозиції конкурентів і визначати найбільш перспективні напрями діяльності. Маркетингова стратегія повинна бути пов'язана із загальними цілями підприємства та спрямована не лише на збільшення продажів, а й на формування стійких відносин із клієнтами. Отже, ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє не лише донести інформацію про туристичний продукт до цільової аудиторії, але й сформувати позитивний імідж території, стимулювати попит, забезпечити лояльність споживачів та підвищити прибутковість бізнесу [1, с. 137].

Одним із перших етапів стратегічного планування є дослідження туристичного ринку. Підприємству важливо знати попит, очікування туристів щодо ціни та якості, а також враховувати їхній вік, доходи, мету подорожі й популярні напрямки. Це дає змогу формувати пропозиції відповідно до потреб різних груп клієнтів.

Треба зазначити, що умови глобалізаційних процесів у суспільстві та економіці різних країн світу, креативізація та гіперконкуренція з глибокими метаморфозами в сутності та змісті бізнесу спонукають до створення сприятливих умов для успішного функціонування як туристичних підприємств, так і суб'єктів господарювання в готельно-ресторанному бізнесі, і як зумовлена потреба має бути розроблена та застосована на практиці адекватна система стратегічного маркетингового планування [2, с. 94]. Маркетингова складова повинна розглядатися як один із ключових елементів довгострокового розвитку туристичного підприємства. Успішна стратегія передбачає постійне вивчення ринку, пошук нових можливостей, використання сучасних технологій та орієнтацію на якість туристичних послуг.

Особливого значення набуває сегментація туристичного ринку. Не всі туристи мають однакові потреби, тому універсальна пропозиція не завжди є ефективною. Підприємство може орієнтуватися, наприклад, на сімейний, молодіжний, культурно-пізнавальний, активний або діловий туризм. Вибір

певного сегмента дає можливість краще організувати рекламу, сформувати відповідний туристичний продукт та визначити оптимальну цінову політику. У результаті підприємство може більш раціонально використовувати свої ресурси та підвищувати ефективність роботи.

Сучасні туристи звертають увагу не лише на ціну, а й на комфорт, безпеку та зміст подорожі. Тому підприємствам варто розширювати асортимент послуг і розробляти нові маршрути.

Вартість послуг має відповідати їх якості та враховувати попит, сезонність і ціни конкурентів. Надмірне зниження ціни може негативно вплинути на прибутковість підприємства та його імідж.

У розвитку підприємства важливу роль відіграє реклама. Сьогодні активно використовуються вебсайти, соціальні мережі, туристичні платформи та онлайн-реклама, які допомагають інформувати клієнтів про туристичні пропозиції. Ефективними засобами просування залишаються фотографії, відео, відгуки туристів і відомості про нові маршрути.

Важливою складовою розвитку є репутація підприємства. Позитивні відгуки, якісне обслуговування та програми лояльності допомагають залучати й утримувати клієнтів. Стратегічний розвиток також передбачає цифровізацію: онлайн-бронювання, електронні платежі та CRM-системи спрощують роботу з туристами. Співпраця з готелями, перевізниками, закладами харчування та екскурсійними організаціями сприяє формуванню комплексних туристичних продуктів.

На діяльність підприємства впливають економічні, сезонні та безпекові чинники. Тому стратегія має змінюватися відповідно до ситуації на ринку. Підприємству необхідно своєчасно оновлювати туристичні пропозиції, шукати нові сегменти споживачів і коригувати маркетингові підходи.

Отже, стратегічний розвиток туристичного підприємства значною мірою залежить від його здатності розуміти потреби споживачів та своєчасно реагувати на зміни ринку. Важливими складовими є дослідження попиту, сегментація ринку, удосконалення туристичного продукту, ефективна реклама, цифровий маркетинг, робота з клієнтами та формування позитивної репутації. Поєднання цих напрямів дозволяє підприємству не лише залучати нових туристів, а й утримувати постійних клієнтів. Саме здатність підприємства адаптуватися до змін і підтримувати довіру споживачів створює основу для його стабільної роботи та зміцнення конкурентних позицій.

Список використаних джерел:

1. Чернихівська А.В. Маркетингові стратегії просування туристичного продукту на основі локального готельно-ресторанного сервісу. *Центральноукраїнський науковий вісник.* Економічні науки, 2025, вип. 13(46).1 С. 131-139. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.131-139

2. Миронов Ю. Б., Свидрук І. І., Топорницька М. Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Т. 30. № 1. С. 94–98. DOI: https://doi.org/10.36930/40300116

Захарова Н. Ю.
к.е.н., доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
(Україна)

СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічними технологічними, ринковими, ресурсними та конкурентними змінами, що ускладнює визначення довгострокових параметрів розвитку підприємства. За таких умов стратегія має залишатися результатом обґрунтованого довгострокового вибору, водночас передбачаючи можливість перегляду окремих пріоритетів і способів їх реалізації відповідно до нових обставин. Тому сучасна стратегія має поєднувати стабільність довгострокового курсу з можливістю його адаптації до змін середовища.

У цьому контексті доцільно звернутися до визначення понять адаптації, адаптивності та стратегічної гнучкості. О. І. Лабурцева розглядає адаптацію як цілеспрямоване пристосування поведінки підприємства до умов зовнішнього середовища та одночасно як процес такого пристосування, тоді як рівень адаптивності визначається різноманітністю умов, до яких виробничо-управлінська система здатна пристосовуватися [1]. Такий підхід дає підстави розглядати адаптацію не як ситуативну реакцію на несприятливі впливи, а як цілеспрямований процес пристосування підприємства до змін умов функціонування. Відповідно, стратегічна гнучкість проявляється у здатності підприємства ефективно адаптуватися до цих змін із мінімальними втратами та збереженням належного рівня результативності.

Водночас стратегічна гнучкість не обмежується самим фактом пристосування підприємства до змін. Вона передбачає здатність оцінювати доцільність трансформацій, формувати альтернативні стратегічні рішення, мобілізувати необхідні ресурси та забезпечувати їх реалізацію. Тому стратегічна гнучкість має не лише реактивний, а й проактивний характер, передбачаючи готовність підприємства до різних траєкторій розвитку.

В цьому контексті заслуговує на увагу підхід М. Ю. Корсунської, яка пов’язує стратегічну гнучкість зі здатністю підприємства релевантно, швидко та результативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища через перегляд стратегічних цілей, трансформацію ресурсів, бізнес-моделей, бізнес-процесів та управлінських рішень [1]. З урахуванням цього підходу стратегічну гнучкість доцільно розглядати як інтегральну властивість підприємства, що характеризує його здатність своєчасно виявляти необхідність стратегічних змін, формувати та реалізовувати альтернативні напрями розвитку, перерозподіляти ресурси й трансформувати організаційні та бізнес-процеси, зберігаючи узгодженість стратегічних рішень із довгостроковими цілями підприємства.

Важливою особливістю стратегічної гнучкості є її формування під впливом сукупності чинників. До них належать прискорення технологічних змін, скорочення життєвих циклів продуктів, зміна моделей поведінки споживачів, посилення конкуренції, нестабільність ресурсних ринків, цифровізація економіки, зміна регуляторного середовища та необхідність дотримання нових екологічних і соціальних вимог. Водночас характер і рівень стратегічної гнучкості залежать від внутрішніх можливостей підприємства: доступності ресурсів, якості інформаційного забезпечення, компетентності персоналу, організаційної структури, технологічної бази та здатності керівництва швидко приймати й реалізовувати рішення.

На цій основі можна виокремити низку характеристик, які визначають стратегічну гнучкість підприємства:

– своєчасність – здатність підприємства оперативно виявляти потребу у стратегічних змінах та скорочувати часовий інтервал між виникненням передумов для них і прийняттям відповідних управлінських рішень;

– варіативність – здатність формувати та розглядати декілька стратегічних альтернатив, забезпечуючи вибір найбільш доцільного напряму розвитку відповідно до умов функціонування;

– ресурсна мобільність – спроможність оперативно перерозподіляти фінансові, людські, матеріальні, технологічні та інформаційні ресурси відповідно до зміни стратегічних пріоритетів;

– проактивність – орієнтація не лише на реагування на вже здійснені зміни, а й на завчасне виявлення тенденцій, підготовку альтернативних рішень та використання нових можливостей;

– трансформаційність – здатність змінювати бізнес-моделі, організаційні структури, бізнес-процеси, технології та способи взаємодії з ринком відповідно до нових умов функціонування;

– інтегрованість – узгодженість стратегічних змін із функціональними та операційними процесами підприємства, що забезпечує комплексність трансформації;

– збереження стратегічної цілісності – здатність поєднувати змінність окремих стратегічних рішень зі стабільністю базових орієнтирів підприємства.

Отже, стратегічна гнучкість є важливою характеристикою сучасного підприємства, оскільки забезпечує поєднання стратегічної послідовності зі здатністю своєчасно реагувати на зміни середовища. Її розвиток підвищує адаптивність підприємства, розширює можливості стратегічного вибору та створює передумови для збереження стійкості й конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Лабурцева О. І. Стратегічна гнучкість підприємства в контексті організаційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. № 4. С. 29-31.

Козак Л. С.
к.е.н., професор
Федорук О. В.
к.е.н., доцент
Національний транспортний університет, м. Київ
(Україна)

ESG-СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬО-ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

Сучасний бізнес функціонує в умовах підвищеної нестабільності, зокрема воєнних дій, енергетичної кризи, коливань цін на ресурси та посилення вимог з боку міжнародних партнерів і фінансових інституцій. За таких умов здатність підприємства зберігати економічну стійкість значною мірою залежить від якості управління нефінансовими ризиками, які охоплює концепція ESG.

ESG-стратегія перестала бути виключно інструментом інвестиційного аналізу і перетворилася на повноцінний елемент корпоративного управління, який впливає на вартість капіталу, доступ до ринків збуту, лояльність персоналу та репутацію компанії. Особливої актуальності це питання набуває для підприємств дорожньо-транспортного комплексу України, які відіграють суттєву роль у процесах повоєнного відновлення інфраструктури національної економіки [1].

Сьогодні концепція ESG перетворилася на повноцінну управлінську модель, яка інтегрується в загальну стратегію розвитку бізнесу. ESG-стратегія безпосередньо впливає на економічну стійкість підприємства завдяки зниженню операційних і регуляторних ризиків (штрафи, зупинки виробництва, судові позови); зменшенню вартості залучення капіталу, адже банки та міжнародні фінансові інституції дедалі частіше прив'язують умови кредитування до ESG-показників позичальника; розширенню доступу до ринків Європейського Союзу, імпорт до якого потребує відповідності директивам сталого розвитку; зниженню залежності від дефіцитних або дорогих ресурсів; утримання кваліфікованого персоналу в умовах кадрового дефіциту завдяки покращенню умов праці та підвищенню репутації роботодавця.

Екологічна складова (Environmental) ESG-стратегії охоплює заходи зі зниження викидів парникових газів та інших забруднювачів, підвищення енергоефективності виробництва, раціональне поводження з відходами та впровадження принципів циркулярної економіки, ощадливе використання водних і земельних ресурсів, а також поступовий перехід на відновлювані джерела енергії.

Соціальна складова (Social) ESG-стратегії включає забезпечення охорони праці та безпеки персоналу, дотримання принципів рівності й недискримінації, розвиток і навчання працівників, конструктивну взаємодію з місцевими

громадами, а також гарантування безпеки продукції або послуг для кінцевого споживача.

Управлінська складова (Governance) ESG-стратегії передбачає забезпечення прозорості корпоративного управління та фінансової звітності, впровадження антикорупційної політики та комплаєнс-процедур, незалежність наглядових органів, ефективне управління ризиками, зокрема воєнними та кіберризиками, а також дотримання етичних принципів у ланцюгах постачання.

Процес формування ESG-стратегії на підприємстві дорожньо-транспортного комплексу доцільно здійснювати послідовно, проходячи такі етапи:

– ESG-діагностика, яка включає аналіз поточного стану підприємства та ідентифікацію проблемних зон;

– аналіз стейкхолдерів і побудова матриці суттєвості для визначення пріоритетних ESG-аспектів галузі;

– постановка вимірюваних цілей, наприклад зниження викидів на певний відсоток до визначеного року, підвищення частки перевірених постачальників, зниження рівня виробничого травматизму;

– інтеграція ESG-принципів у базові бізнес-процеси;

– формування звітності відповідно до міжнародних стандартів;

– моніторинг досягнення показників та проведення зовнішнього аудиту.

Дорожньо-транспортний комплекс є одним із найбільш ресурсо- та капіталомістких секторів економіки, який водночас виступає значним джерелом викидів парникових газів, споживачем невідновлюваних матеріалів і роботодавцем для великої кількості працівників, зайнятих у важких умовах праці. Саме тому впровадження ESG-принципів у цій галузі має особливо високий потенціал впливу на економічну стійкість підприємств [2].

Таким чином, ESG-стратегія є системним підходом до управління невизначеністю та загрозами, який безпосередньо впливає на економічну резильєнтність підприємства, зокрема знижує операційні витрати, розширює доступ до фінансування, зберігає ринки збуту та підвищує довіру інвесторів, партнерів і громад.

Впровадження ESG-підходів дасть змогу підприємству знизити собівартість робіт, отримати доступ до міжнародного фінансування та підвищити конкурентоспроможність на європейських ринках.

Список використаних джерел:

1. Офіційний вебсайт Міністерства з відновлення, інфраструктури та транспорту України [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://mininfra.gov.ua/.

2. Офіційний вебсайт Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://restoration.gov.ua/.

Андрієвич В. М.
аспірант
Поліський національний університет
(Україна)

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА БАР'ЄРІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА: НЕЛІНІЙНИЙ ПІДХІД

Аналіз економічного потенціалу малого підприємства в епоху цифровізації базується на дослідженні динаміки технологічного розвитку, рівня інноваційної активності й внеску бізнесу в національну економіку. В аналітиці використовують комплексні індикатори потенціалу, які характеризують ефективність та цифрову зрілість малого підприємства та приділяють особливу увагу методичному аспекту, оскільки саме він безпосередньо впливає на економічні висновки.

Оцінювання економічного потенціалу малого підприємства є багатогранним аналітичним процесом, який виходить за межі простої статистики та спирається на масиви даних про активи, продажі, ефективність бізнес-процесів, моделі освоєння цифрових технологій. На відміну від методології, яка фокусується виключно на фінансових метриках, пропонується нелінійний підхід з використанням складових економічного потенціалу малого підприємства у розрізі: ресурсної, організаційно-управлінської, інноваційної, соціально-людської, фінансово-економічної, ринково-інституційної, зовнішньоекономічної. Таким чином, багатокомпонентна структура економічного потенціалу малого підприємства враховує кількісні та якісні фактори його формування – активи, управлінську гнучкість, інновації, трудовий потенціал, інституційну підтримку в сучасних ринкових умовах, що має критичне значення для діагностики малого бізнесу в процесі цифрової трансформації.

Емпіричний фундамент дослідження базується на даних, зібраних у період 2022-2025 років серед українських малих підприємств. До дослідження увійшли господарства, залучені в рослинництві, тваринництві, садівництві та комбінованій діяльності по всій території України. Статистичний аналіз виявив переважання спеціалізації на рослинництві (53% від вибірки) та обґрунтував життєздатність малого сектору країни в умовах воєнного часу.

Взаємодію між потенціалами малих підприємств та бар’єрами цифровізації описує функціональна двонапрямна модель, за якою бар’єри гальмують розкриття економічного потенціалу. І навпаки, дефіцит потенціалу, своєю чергою, породжує чи посилює бар’єри цифровізації, створює петлю зворотного зв’язку. Спираючись на методологічні засади нелінійної дискретної економічної динаміки, викладені у літературі [1], еволюція індикаторів, що розглядаються, описується двовимірною дискретною системою. Ця система функціонує через модель взаємного зворотного зв’язку та виражається рівняннями: $P_k(t+1) = f(P_k(t), B_k(t))$, $B_k(t+1) = g(B_k(t), P_k(t))$. У межах заданої специфікації обидві змінні виступають ендогенними факторами: поточне значення P_k впливає на зміну B_k у

наступному періоді; а стан B_k, своєю чергою, детермінує динаміку P_k. Подібна модельна конструкція належить до класу двовимірних дискретних динамічних моделей, які активно використовуються для аналізу циклічних процесів, стійкості режимів та нелінійних траєкторій розвитку економічних систем. Нелінійний підхід дозволяє перевести оцінку вразливості потенціалів у кількісний формат для визначення пріоритетних точок втручання.

У межах нелінійного підходу застосовується методика аналізу значущості бар'єрів цифровізації, що поєднує аналіз ієрархій (MAI) Т. Сааті та анкетування експертів за шкалою Лайкерта. Результат дозволяє зіставити висновки експертів, отримані під час попарного порівняння, з фактичними умовами функціонування малого підприємства. Високий рівень збігу даних, отриманих обома способами, підтвердив достовірність інтегрального індексу пріоритетності бар'єрів для малого бізнесу, розрахованого на основі MAI та опитування. Встановлено, що фінансові та кадрові бар'єри цифровізації формують 68,3% інтегрального індексу, що робить їх основними напрямами для підтримки та управління малими підприємствами.

Зі залученням нелінійного аналізу використано трирівневу класифікацію малих підприємств – «лідери», «середній сегмент», «аутсайдери» – для кожного з яких запропоновано цифрові стратегії у розрізі масштабування цифрових рішень, точкового усунення бар’єрів цифровізації та зміцнення базової стійкості компаній. На матеріалі малих підприємств розробляється дорожня карта, яка бере до уваги бар'єри на шляху цифрового розвитку малого бізнесу. Цей алгоритм поєднує етап діагностики, аналізу вразливості, класифікації за типами та підбору оптимальної бізнес-моделі, за яким слідує моніторинг ключових індикаторів потенціалу.

У контексті нелінійного підходу застосовується індекс цифрової зрілості – $I_{цз}$, який обґрунтовується як зважена сума нормованих значень метрик: зворотної бар’єрності, сукупного потенціалу та зворотної ширини діапазону вразливості (рівномірності розвитку). На відміну від існуючих моделей оцінювання цифрової зрілості суб’єктів, у дослідженні пропонуються показники, визначені емпірично через кореляцію Спірмена між метриками та підсумковим рангом. Результат довів, що 53% малих підприємств перебувають на початковому етапі цифрового розвитку, і лише 13% досягли просунутого рівня цифровізації, що підтвердило системність цифрового розриву та потребу диференційованої підтримки держави.

Ідентифікація взаємозв'язку економічного потенціалу малого підприємства та бар'єрів цифровізації доводить, що цифровізація потребує нелінійного підходу, що поєднує глибоку аналітику, облік нелінійних економічних процесів та адресну підтримку, що базується на емпірично підтверджених даних.

Список використаних джерел:

1. Calcagnini G., Gardini L., Giombini G., Carrera E. S. (2022). Does too much liquidity generate instability? *Journal of Economic Interaction and Coordination*. Vol. 17. P. 191-208. DOI: 10.1007/s11403-020-00296-0 (дата звернення: 16.08.2026).

Дріга А. С.
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Уманський національний університет
(Україна)

ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються поглибленням технологічних, економічних та організаційних трансформацій, що зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до визначення перспектив їх розвитку. Цифровізація економіки формує нові можливості для підвищення ефективності управління, оптимізації виробничих процесів, удосконалення взаємодії із контрагентами та формування конкурентних переваг. Водночас цифрове середовище відзначається високою динамічністю, що потребує від аграрних підприємств не лише впровадження окремих технологічних рішень, а й формування довгострокових пріоритетів розвитку, здатних забезпечити їх адаптацію до структурних змін.

Формування таких пріоритетів доцільно розглядати як складову стратегічного управління, спрямовану на визначення перспективних напрямів трансформації підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу, технологічних можливостей, особливостей ринкового середовища та прогнозованих тенденцій розвитку аграрної сфери [1]. За умов цифровізації стратегічне бачення розвитку набуває більш комплексного характеру, оскільки охоплює не лише виробничі та фінансово-економічні аспекти, а й інформаційне забезпечення, цифрову інфраструктуру, розвиток компетентностей персоналу та здатність підприємства до інтеграції у сучасні цифрові екосистеми.

Одним із ключових довгострокових пріоритетів є формування цифрової основи управління підприємством. Її зміст полягає у поступовому переході від фрагментарного використання окремих цифрових інструментів до створення інтегрованого інформаційного середовища. Об’єднання даних щодо виробництва, використання ресурсів, фінансових результатів, логістичних процесів і збутової діяльності створює передумови для підвищення якості управлінських рішень [2]. За таких умов інформація перетворюється на важливий стратегічний ресурс, а здатність підприємства своєчасно отримувати, обробляти та використовувати дані стає одним із чинників його довгострокової конкурентоспроможності.

Важливим напрямом є технологічна модернізація аграрного виробництва. Використання систем точного землеробства, цифрового моніторингу, геоінформаційних технологій, дистанційного зондування, автоматизованих систем управління та аналітичних платформ сприяє більш раціональному використанню земельних, матеріальних і фінансових ресурсів. Водночас стратегічне значення має не стільки сам факт застосування окремої технології, скільки її інтеграція у загальну систему управління та виробничого планування.

Окремим стратегічним пріоритетом виступає розвиток аналітичного забезпечення управління. Традиційні підходи, засновані переважно на аналізі результатів уже здійснених господарських операцій, поступово доповнюються інструментами прогнозування та моделювання можливих сценаріїв розвитку. Використання аналітичних технологій дозволяє оцінювати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, своєчасно виявляти ризики та обґрунтовувати альтернативні варіанти управлінських рішень. Це сприяє формуванню більш проактивної моделі управління, за якої підприємство не лише реагує на зміни середовища, а й намагається завчасно адаптувати свою діяльність до можливих трансформацій.

Не менш важливим є розвиток людського та інтелектуального потенціалу. Результативність цифрової трансформації значною мірою залежить від готовності управлінського персоналу та працівників використовувати нові технології, працювати з інформаційними системами та приймати рішення в умовах постійних змін. Тому довгострокова стратегія розвитку аграрного підприємства має передбачати системне підвищення цифрових і управлінських компетентностей персоналу, розвиток здатності до інноваційного мислення та формування організаційної культури, орієнтованої на безперервне навчання.

У цифровому середовищі змінюються також підходи до формування взаємодії між учасниками аграрного ринку. Перспективним напрямом є розвиток цифрових платформ та інтеграційних механізмів, які забезпечують більш тісну взаємодію підприємств із постачальниками, переробними структурами, логістичними операторами, фінансовими установами та споживачами. Отже, цифрове середовище змінює саму логіку стратегічного розвитку аграрних підприємств, зміщуючи акцент із використання окремих технологій на формування цілісної системи довгострокових трансформацій. Ефективність такої системи визначатиметься здатністю підприємства узгоджувати технологічні можливості зі стратегічними цілями, ресурсним потенціалом та особливостями зовнішнього середовища. Саме комплексний підхід до визначення довгострокових пріоритетів дозволить забезпечити підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та стійкості аграрних підприємств у процесі подальшої цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел:

1. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету.* 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 216-227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.

2. Соколюк С.Ю., Жемердєєв А.О. Інвестиційний потенціал аграрних підприємств в умовах управління цифровою трансформацією економічного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 3 (297). С. 672-679. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-672-679. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/03/3.26._topic_Serhii-Sokoliuk-Anton-Zhemerdieiev-672-679.pdf/

Яковин М. М.
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Уманський національний університет
(Україна)

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

Сучасні соціально-економічні умови в Україні характеризуються посиленням потреби в ефективній системі державної підтримки населення. Воєнні та економічні виклики, вимушене переміщення населення, зміни на ринку праці, демографічні процеси та зростання потреб окремих соціальних груп зумовлюють необхідність удосконалення існуючих механізмів соціальної політики. За таких умов особливої актуальності набуває модернізація системи державної підтримки, яка має бути спрямована не лише на забезпечення соціальних виплат, а й на підвищення адресності, доступності, прозорості та результативності використання державних ресурсів.

Модернізацію системи державної підтримки населення доцільно розглядати як комплексний процес інституційних, організаційних, економічних та технологічних перетворень. Її стратегічною метою має стати формування цілісної системи, орієнтованої на реальні потреби населення та здатної оперативно реагувати на зміни соціально-економічного середовища. Важливим завданням при цьому є поступовий перехід від фрагментарного надання окремих видів соціальної допомоги до комплексного підходу, що передбачає узгодження різних інструментів державної підтримки та підвищення ефективності взаємодії між відповідними інституціями.

Одним із ключових стратегічних пріоритетів модернізації є цифрова трансформація системи соціальної підтримки. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій створює можливості для спрощення процедур отримання допомоги, скорочення часу обробки інформації та підвищення прозорості управлінських процесів [1-2]. Формування інтегрованого інформаційного середовища дозволяє забезпечити більш ефективну взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та установами соціальної сфери. Водночас цифровізація має супроводжуватися належним захистом інформації та забезпеченням рівного доступу громадян до відповідних послуг.

Важливим напрямом є підвищення адресності державної підтримки. Ефективність соціальної політики значною мірою визначається здатністю держави своєчасно виявляти категорії населення, які найбільше потребують допомоги, та спрямовувати обмежені ресурси відповідно до реального рівня соціально-економічної вразливості. У цьому контексті перспективним є використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів для оцінювання потреб населення, аналізу соціальних ризиків та прогнозування змін у структурі потреб отримувачів підтримки. Це сприятиме підвищенню обґрунтованості

управлінських рішень і зменшенню ризику неефективного розподілу бюджетних коштів.

Наступним стратегічним пріоритетом є посилення інтеграції та координації суб'єктів соціальної політики. Результативність державної підтримки залежить від узгодженості дій органів державної влади, органів місцевого самоврядування, соціальних служб та інших установ, які беруть участь у процесі надання допомоги. Недостатня координація та фрагментарність інформаційних потоків можуть знижувати оперативність реагування на соціальні потреби. Тому важливим завданням є розвиток механізмів міжвідомчої взаємодії, уніфікація інформаційних процесів та формування єдиних підходів до оцінювання результативності соціальних програм. Особливого значення набуває впровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності державної підтримки. Сучасна система управління соціальною сферою повинна ґрунтуватися не лише на контролі обсягів виділених коштів, а й на оцінюванні фактичних результатів їх використання. Доцільним є застосування системи показників, що характеризуватиме доступність соціальної допомоги, рівень її адресності, своєчасність надання та вплив на соціально-економічне становище отримувачів. Постійний моніторинг дозволить своєчасно виявляти проблеми та коригувати механізми реалізації державної політики.

Таким чином, стратегічними пріоритетами модернізації системи державної підтримки населення в Україні є цифрова трансформація соціальної сфери, посилення адресності допомоги, інтеграція інформаційних та управлінських процесів, розвиток системи моніторингу результативності, підвищення кадрового потенціалу та забезпечення доступності соціальних послуг. Їх комплексна реалізація сприятиме формуванню більш сучасної, гнучкої та ефективної системи соціальної підтримки.

Отже, модернізація державної підтримки населення має розглядатися як стратегічний напрям розвитку соціальної політики України. Її результативність визначатиметься здатністю поєднати цифрові технології, сучасні управлінські підходи та принципи соціальної справедливості. Формування адресної, прозорої та доступної системи підтримки створить передумови для більш ефективного використання державних ресурсів, своєчасного реагування на потреби населення та підвищення соціальної стійкості суспільства.

Список використаних джерел:

1. Прокопчук О.Т., Соколюк С. Ю., Бондаренко Н. В., Уляніч Ю.В. Фінансові інструменти та моделі соціального обслуговування населення в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 291-304. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-291-304.

2. Прокопчук О., Соколюк С., Коротєєв М., Бондаренко Н. Соціальна робота і фінансове забезпечення: сучасні виклики для місцевого самоврядування. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія Економіка. 2025. 21(42). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11.

Мельниченко Д. О.
к.е.н., старший викладач
Уманський національний університет
(Україна)

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються посиленням соціально-економічних трансформацій, зміною вимог до організації праці, зростанням ролі людського капіталу та необхідністю забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. За таких умов традиційна модель розвитку підприємства, орієнтована переважно на досягнення економічних результатів, поступово трансформується. Важливого значення набуває соціально орієнтована модель розвитку, яка передбачає поєднання економічних інтересів підприємства із забезпеченням належних умов праці, професійного розвитку працівників, соціальної відповідальності та врахуванням інтересів різних груп стейкхолдерів.

Соціально орієнтована модель розвитку підприємства являє собою систему управлінських, організаційних та соціально-економічних заходів, спрямованих на забезпечення узгодженості між цілями господарської діяльності та потребами працівників і суспільства. Її формування ґрунтується на визнанні людини важливим стратегічним ресурсом і активним учасником розвитку підприємства. Відповідно, соціальна складова має розглядатися не як сукупність додаткових витрат, а як інвестиція у розвиток людського потенціалу, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Одним із ключових напрямів формування соціально орієнтованої моделі є розвиток людського капіталу [1]. Сучасне підприємство має створювати можливості для професійного навчання, підвищення кваліфікації, розвитку цифрових та управлінських компетентностей працівників. Особливого значення набуває формування умов для професійної самореалізації, кар'єрного зростання та участі персоналу в ухваленні управлінських рішень. Такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня мотивації, а й формуванню більш високого рівня залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливою складовою запропонованої моделі є забезпечення належної якості трудового життя. Це передбачає створення безпечних і комфортних умов праці, застосування справедливих механізмів оплати та стимулювання, забезпечення соціальних гарантій, підтримку балансу між професійною діяльністю та особистим життям [2]. У сучасних умовах особливого значення набувають гнучкі форми організації праці, розвиток внутрішніх комунікацій і формування корпоративної культури, заснованої на довірі, взаємній відповідальності та партнерській взаємодії.

Формування соціально орієнтованої моделі розвитку також потребує інтеграції принципів соціальної відповідальності у загальну систему стратегічного управління підприємством. Соціальні ініціативи повинні бути

пов’язані з довгостроковими цілями його розвитку та враховувати інтереси працівників, споживачів, партнерів і територіальних громад. Це дозволяє підприємству зміцнювати ділову репутацію, підвищувати рівень довіри та формувати стійкі взаємовідносини із зовнішнім середовищем.

Водночас ефективність соціально орієнтованої моделі значною мірою залежить від використання сучасних управлінських технологій. Цифрові інструменти створюють нові можливості для організації внутрішньої комунікації, моніторингу соціальних потреб персоналу, розвитку систем дистанційного навчання та оцінювання результативності соціальних програм. Їх застосування сприяє підвищенню гнучкості управлінських процесів і забезпечує можливість більш оперативного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Доцільним елементом формування такої моделі є систематичне оцінювання результатів соціального розвитку. Для цього можуть використовуватися показники рівня задоволеності та залученості працівників, професійного розвитку персоналу, стабільності кадрового складу, ефективності соціальних програм і якості внутрішніх комунікацій. Використання системи таких індикаторів дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та коригувати управлінські рішення відповідно до потреб підприємства і його працівників.

Таким чином, формування соціально орієнтованої моделі розвитку сучасного підприємства передбачає комплексне поєднання економічних, соціальних та управлінських складових. Її основою є розвиток людського капіталу, забезпечення високої якості трудового життя, упровадження принципів соціальної відповідальності та використання сучасних технологій управління. Реалізація такого підходу сприятиме формуванню стійкого внутрішнього середовища, підвищенню ефективності використання людського потенціалу та зміцненню конкурентоспроможності підприємства. У перспективі соціальна орієнтація має стати важливою складовою стратегії розвитку, забезпечуючи здатність підприємства адаптуватися до сучасних викликів і створювати довгострокову цінність для працівників, бізнесу та суспільства.

Список використаних джерел:

1. Прокопчук О.Т., Соколюк С.Ю. Соціальна реклама в системі суспільних комунікацій. *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. 220-230. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-220-230.

2. Прокопчук О.Т., Соколюк С. Ю., Бондаренко Н. В., Улянич Ю.В. Фінансові інструменти та моделі соціального обслуговування населення в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 291-304. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-291-304.

Parfonov O.,
PhD Student,
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" (Ukraine)

SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE MACHINE-TO-MACHINE MARKET

The M2M market changes not only exchange mechanisms but also the basis of enterprise competition. Autonomous devices and AI agents increasingly process market information and make decisions for human or organisational principals. Real-time market decision-making is increasingly delegated to AI agents [1, p. 2]. Enterprises therefore compete for algorithmic selection as well as human preference.

This study identifies and systematises sources of competitive advantage under machine-mediated choice. Three interrelated groups are proposed. Information-based advantage derives from the accuracy, completeness, timeliness, and machine readability of data; data quality management is central to IoT data handling and data-driven decision-making [2]. Architectural and interoperability-based advantage arises from protocol and API compatibility, integration readiness, and ecosystem connectivity. Digital infrastructure enabling interoperability, data sharing, and real-time information flow is a key capability in digital ecosystems [3, p. 402]. Operational and trust-based advantage is formed through reliability, latency, security, SLA compliance, and verifiable performance. Taken together, these groups indicate that competitive advantage in the M2M market does not arise from isolated technical attributes, but from their transformation into parameters that can be directly evaluated by autonomous agents. The proposed mechanism therefore links enterprise capabilities with machine-readable criteria, relative superiority of the offer, and subsequent algorithmic selection, as summarised in Figure 1.

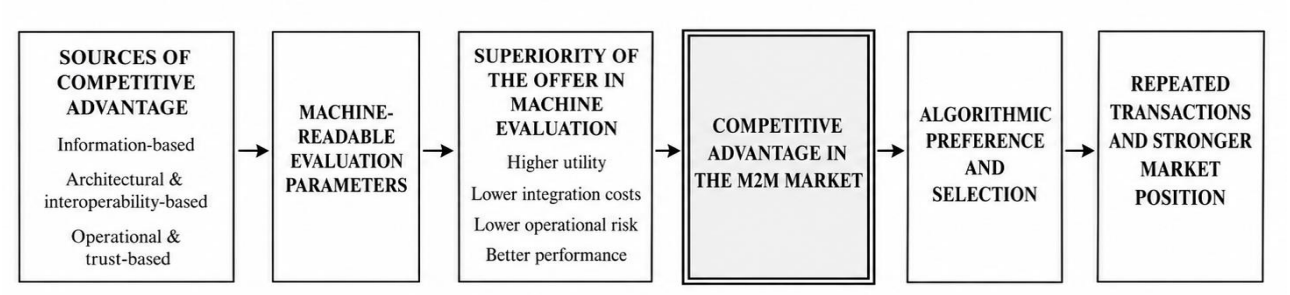


Figure 1 – Mechanism of Competitive Advantage Formation in the M2M Market

Source: author's own work.

The proposed model conceptualises competitive advantage in the M2M market as the outcome of converting enterprise capabilities into machine-evaluable superiority. These capabilities become strategically relevant when translated into machine-readable parameters that create relative superiority in the agent's evaluation space. This may increase expected utility, reduce integration costs and operational risk, or improve

expected performance. Importantly, such characteristics constitute a source of competitive advantage only when they differentiate the enterprise from available alternatives and influence the ranking or selection logic of the machine agent. In this sense, the proposed classification identifies not merely technical requirements of M2M interaction, but economically meaningful sources through which enterprises can establish superior positions in automated markets. Their strategic importance is determined by the extent to which they alter the comparative evaluation of competing offers under machine-mediated choice. Competitive advantage therefore precedes algorithmic selection; selection and repeated transactions are its market consequences.

Thus, the formation of competitive advantage in the M2M market increasingly depends on the enterprise's ability to transform informational, architectural, operational, and trust-related capabilities into machine-readable and verifiable value. This shifts strategic emphasis from isolated digital capabilities to their coordinated configuration around the decision criteria embedded in autonomous systems. Accordingly, the sources of competitive advantage in the M2M market should be understood as those enterprise capabilities that improve the relative utility, accessibility, reliability, and executability of an offer within algorithmic evaluation.

At the enterprise level, M2M-oriented strategy should integrate marketing decisions with data governance, product and service architecture, interoperability standards, operational performance, and trust mechanisms. Strategic priorities should therefore extend beyond conventional market positioning towards ensuring that an offer can be discovered, evaluated, integrated, and repeatedly selected by autonomous agents.

Further research should focus on empirical validation of the proposed groups, development of measurable indicators, and analysis of how their relative importance varies across M2M industries and levels of machine autonomy. The proposed approach therefore provides a basis for treating competitive advantage in the M2M market as a distinct strategic phenomenon formed through the deliberate configuration of enterprise capabilities for algorithmic evaluation and automated exchange. As machine agents assume a greater role in market choice, machine-evaluable superiority may become a necessary condition for market access and sustained competitive position in M2M ecosystems.

References:

1. Abdalzaher, M. S., Krichen, M., Shaaban, M. F., & Fouda, M. M. (2025). Quality-Focused Internet of Things Data Management: A Survey, Perspectives, Open Issues, and Challenges. *IEEE Internet of Things Journal*, *12*(22), 46431–46458. https://doi.org/10.1109/JIOT.2025.3613669

2. McDavid, B., Kiesling, L., & Chassin, D. (2026). Markets, agency, and trust: AI agents and the knowledge problem. *The Review of Austrian Economics*. https://doi.org/10.1007/s11138-025-00711-4

3. Volz, F., Münch, C., Küffner, C., & Hartmann, E. (2025). Digital ecosystems and their impact on organizations—A dynamic capabilities approach. *International Journal of Management Reviews*, *27*(3), 398–419. https://doi.org/10.1111/ijmr.12396

Бедрадіна Г. К.
к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

В умовах наростаючих глобальних екологічних, економічних та соціальних трансформацій особливої актуальності набуває формування нової моделі економічного розвитку, орієнтованої на принципи сталого розвитку, ресурсної ефективності та екологічної відповідальності. Проблематика становлення та розвитку зеленої економіки наразі посідає важливе місце в системі наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Формування її концептуальних та теоретико-методологічних положень значною мірою пов'язане з діяльністю провідних міжнародних організацій. У європейському економічному просторі перехід до екологічно орієнтованої моделі розвитку знайшов системне інституційне втілення в рамках Європейського зеленого курсу (European Green Deal) [1].

В українському науковому дискурсі дослідження зеленої економіки також набуває дедалі більшої актуальності. Особливістю вітчизняних досліджень є розгляд процесів зеленої трансформації з урахуванням структурних особливостей національної економіки, регіональних диспропорцій та сучасних викликів, зумовлених необхідністю післявоєнного відновлення територій [2]. Наукові підходи до інтерпретації «зеленої економіки» характеризуються певною варіативністю, зумовленою відмінностями у пріоритетах економічного, екологічного та соціального розвитку. Стосовно сфери гостинності концепція зеленої економіки набуває особливого значення, оскільки функціонування готельних та ресторанних підприємств безпосередньо пов'язане зі споживанням енергетичних, водних, продовольчих та інших ресурсів, утворенням відходів, впливом на навколишнє середовище, а також необхідністю забезпечення високого рівня якості сервісу.

З урахуванням специфіки сфери гостинності існуючі наукові уявлення про зелену економіку доцільно систематизувати в рамках чотирьох взаємопов'язаних підходів: економічного, екологічного, соціального та інтеграційного [3].

Економічний підхід передбачає розгляд «зеленої» трансформації сфери гостинності з позиції забезпечення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств при одночасному скороченні ресурсоємності господарських процесів. Його практична реалізація пов'язана з інвестуванням у енерго- та ресурсозберігаючі технології, модернізацією матеріально-технічної бази, цифровізацією процесів управління ресурсами, використанням відновлюваних джерел енергії та впровадженням екологічно орієнтованих інновацій.

Екологічний підхід акцентує увагу на мінімізації негативного впливу підприємств сфери гостинності на навколишнє середовище та передбачає екологізацію основних і допоміжних бізнес-процесів. У цьому контексті пріоритетними напрямками є скорочення енергоспоживання та викидів парникових газів, раціональне використання водних ресурсів, запобігання утворенню відходів та забезпечення їх повторного використання, скорочення використання одноразових матеріалів, впровадження принципів циркулярної економіки, екологізація ланцюгів постачання та розширення застосування відновлюваних джерел енергії.

Соціальний підхід розкриває «зелену» економіку через взаємозв'язок екологічних перетворень із підвищенням якості життя, забезпеченням гідних умов праці, розвитком людського капіталу та соціальною відповідальністю бізнесу. У сфері гостинності його зміст проявляється у створенні безпечного та комфортного середовища для працівників і споживачів, підвищенні екологічної компетентності персоналу, забезпеченні доступності послуг для різних груп населення, підтримці місцевої зайнятості та залученні місцевих громад до процесів створення туристичного та готельно-ресторанного продукту.

Інтеграційний підхід ґрунтується на системному поєднанні економічної результативності, екологічної відповідальності та соціальних пріоритетів у єдиному механізмі стратегічного управління розвитком сфери гостинності. На відміну від розгляду окремих екологічних заходів, цей підхід передбачає включення принципів зеленої економіки в процеси стратегічного планування, прийняття управлінських рішень, організації операційної діяльності та управління якістю сервісу.

Комплексне застосування дозволяє розглядати «зелену» трансформацію не виключно як інструмент зменшення екологічного навантаження, а як складову стратегічного розвитку, здатну одночасно забезпечувати ресурсну ефективність, економічну стійкість, соціальну відповідальність, конкурентоспроможність та підвищення якості обслуговування підприємств сфери гостинності.

Список використаних джерел:

1. «Зелені» інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст: аналіт. доп. / авт.: К. Маркевич; наук. консультант В. Сіденко. Київ: Центр Разумкова, 2019. 315 с. URL:https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf

2. Клуманаков Д.О. Зелена економіка в Україні: основні виклики та перспективи розвитку в умовах війни. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 2 (80). С. 14-18. URL: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-14-18

3. Chemmanur A., Fenech C. Sustainability in the hospitality industry. Assessing and addressing sustainability risks in the hospitality industry. Deloitte. 2024. URL:https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/blogs/sustainabilityin-the-hospitality-industry.html

Ковальова М. О.
аспірант (асистент)
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет», УДУНТ,
м. Дніпро (Україна)

СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ШОКІВ

Сучасна архітектоніка глобального та вітчизняного ринків тонкої кераміки зазнає докорінних змін, викликаних конвергенцією воєнних, інфраструктурних та паливно-енергетичних ризиків. Історична модель функціонування українського порцеляно-фаянсового комплексу, яка базувалася на стратегії ефекту масштабу та експлуатації великих лінійних тунельних печей безперервної дії, в умовах поглиблення макроекономічної нестабільності продемонструвала повну економічну неспроможність. Критичне зростання питомої ваги природного газу у структурі операційних витрат призвело до каскадної деіндустріалізації галузі та ліквідації традиційних промислових гігантів. За таких умов безальтернативним імперативом відновлення галузевого суверенітету стає кардинальна зміна управлінської парадигми, що вимагає переходу від застарілих стратегій капіталомісткого обсягу до гнучких моделей операційної адаптивності. Об'єктивна оцінка конкурентного ландшафту та верифікація джерел імпортного тиску потребують глибокого аналізу структури ключових закордонних суб'єктів, які утворюють стійку географічну та цінову асиметрію. За даними аналізу порівняльних характеристик продукції України та основних конкурентів на ринку протягом 2024–2025 років, ринок чітко диференціюється на кілька ізольованих ешелонів, де низькоціновий азіатський сектор, очолюваний конгломератами Китаю, утримує лідерство за витратами за рахунок промислової кластеризації та деперсоналізованого великого гурту. Середній європейський сектор в особі польських та чеських виробників жорстко контролює професійний сегмент завдяки автоматизації за стандартами Індустрії 4.0, тоді як преміальний західноєвропейський люкс-сегмент повністю захищений від цінових воєн колосальним капіталом історичних брендів. Найбільш агресивне витіснення локальних виробників здійснює специфічний гібридний сектор турецьких виробників, що поєднує низьку цінову планку з високими стандартами міцності та швидкісного цифрового декорування під глазур'ю. Пряма цінова конкуренція українських підприємств із промисловими конгломератами в масовому сегменті є економічно безперспективною, оскільки вітчизняні суб'єкти неспроможні досягти аналогічних обсягів і мають вищі питомі витрати на паливно-енергетичні ресурси. Вітчизняна тонка кераміка характеризується незадовільним рівнем цінового паритету порівняно з Китаєм та Туреччиною, а також суттєвим відставанням за критеріями механічної міцності й термічної стійкості відносно брендів Польщі та Чехії. В табл.1 наведено порівняння продукції України та її основних конкурентів.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика продукції України та основних конкурентів на ринку ЄС (2023 р.) [1]

Країна-конкурент	Ключові гравці	Середня ціна за 1 кг виробу (USD)	Конкурентна перевага	Частка ринку в ЄС (орієнт.)
Україна	Довбиш, Слов'янський кластер	$3.5 – 6.0	Унікальність дизайну, якість сировини	< 1%
Китай	Liling, Chaozhou factories	$1.2 – 2.5	Масштаб виробництва, низька ціна	65%
Туреччина	Kütahya Porselen, Güral	$4.0 – 8.0	Сучасний дизайн, швидка логістика	12%
Польща, Чехія	Ćmielów, Lubiana	$7.0 – 12.0	Впізнаваність бренду, доступ до ритейлу ЄС	8%

Разом із тим, українські локальні виробники, переважно представлені крафтовим та малим бізнесом (мікропідприємствами), утримують абсолютну першість за максимальною швидкістю реагування на зміну споживчого попиту та мінімальні терміни виконання точкових або індивідуальних замовлень. Логістичний складник собівартості через блокування класичних морських шляхів суттєво послабив демпінговий потенціал азіатського імпорту, підвищивши питому вагу транспортних витрат, що створює для українських та східноєвропейських компаній додаткову географічну перевагу завдяки короткому логістичному плечу доставки автомобільного транспорту. Виявлені структурні деформації обумовлюють необхідність відмови від орієнтації на масштаб виробництва та переходу до наукового обґрунтування і практичного прорахунку інтегрального Індексу операційної антикрихкості підприємства. Даний індекс має математично поєднувати показники продуктово-асортиментної гнучкості, просторово-маркетингової маневровість, інституційної швидкості прийняття управлінських рішень та кумулятивного рівня відповідності європейським принципам екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності в умовах високих безпекових ризиків. Прорахунок цього індикатора у поєднанні з оцінкою фінансового забезпечення модернізації відкриває перспективні можливості для побудови двовекторної стратегічної матриці, яка дозволить чітко типізувати суб'єкти господарювання за чотирма квадрантами від вимушеної консервації фондів до інноваційного промислового лідерства. Практична реалізація такої моделі забезпечить інструментарій для впровадження селективної промислової політики, спрямованої на переведення гнучких малих мануфактур у стратегічну зону інноваційного промислового лідерства за допомогою надання цільових безповоротних грантів, пільгового кредитування та податкових преференцій на території спеціалізованих керамічних індустріальних парків.

Список використаних джерел:

1. UN Comtrade Database. International Trade Statistics by Commodity (HS Code 6911 - Porcelain tableware). United Nations Statistics Division, 2024-2025.

Гудзікевич Ю. В.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)
Кукса В. М.
к.е.н., доцент
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕКЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного розвитку ринкового середовища, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та швидкої трансформації вимог до професійних компетентностей працівників особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами підприємства. Сучасна конкурентоспроможність дедалі більше визначається не лише обсягом фінансових ресурсів, матеріально-технічним забезпеченням чи технологічними можливостями підприємства, а передусім його здатністю формувати, розвивати та ефективно використовувати людський потенціал.

Проблематика управління розвитком людських ресурсів та його впливу на ефективність і конкурентоспроможність підприємства досліджувалася багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями. Серед зарубіжних учених вагомий внесок зробили М. Армстронг, Дж. Пурцелл, Р. Ное, Г. Десслер, Д. Ульріх. В українській науковій літературі проблеми розвитку людських ресурсів та їх впливу на конкурентоспроможність підприємств досліджували О. Грішнова, Л. Зайцева, В. Кукса.[2], О. Сливка, Ю. та ін.

Світовий досвід управління розвитком людських ресурсів свідчить про перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічної моделі, за якої працівники розглядаються як один із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. У країнах ЄС, США, Канаді та Великій Британії значна увага приділяється безперервному професійному навчанню, розвитку цифрових компетентностей, перепідготовці та підвищенню кваліфікації працівників, індивідуальним траєкторіям кар'єрного розвитку та залученню персоналу до інноваційної діяльності. Особливої актуальності набуває reskilling та upskilling у зв'язку з цифровізацією та поширенням штучного інтелекту. За даними World Economic Forum, близько 40% професійних навичок, необхідних для виконання роботи, можуть змінитися до 2030 року, а дефіцит навичок уже є одним із основних бар'єрів трансформації бізнесу [1].

Сучасний підхід до управління людськими ресурсами передбачає перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом. Система управління людськими ресурсами має бути спрямована на розвиток компетентностей, залучення працівників до прийняття рішень та створення можливостей для професійного і кар'єрного розвитку.

Важливим напрямом розвитку персоналу є безперервне професійне навчання та підвищення кваліфікації. При цьому доцільно застосовувати

індивідуальні плани розвитку, які враховують професійний досвід, компетентності, потреби та кар'єрні орієнтації конкретного працівника.

Не менш важливу роль відіграє мотивація персоналу. Ефективна система мотивації має поєднувати матеріальні стимули — заробітну плату, премії, бонуси, доплати — з нематеріальними, серед яких професійне визнання, можливості кар'єрного зростання, гнучкі умови праці, автономність, участь у прийнятті управлінських рішень та професійне навчання.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей персоналу та цифровізація HR-процесів.

Взаємозв'язок між розвитком людських ресурсів і конкурентоспроможністю підприємства подано на рис 1.



Рисунок 1 – Розвиток людських ресурсів як основа конкурентоспроможності підприємства

Для вітчизняних підприємств доцільно формувати комплексну систему управління розвитком людських ресурсів, яка включає: аналіз кадрового потенціалу; визначення потреб; планування професійного навчання; формування індивідуальних програм розвитку; мотивацію персоналу; оцінювання результатів розвитку; коригування кадрової політики. Ефективність такої системи доцільно оцінювати за показниками продуктивності праці, плинності кадрів, внутрішніх кадрових призначень та економічного ефекту від навчання.

Отже, управління розвитком людських ресурсів є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Системний розвиток компетентностей, ефективна мотивація, кар'єрне планування, цифровізація HR-процесів і формування сприятливого організаційного середовища дають змогу підвищити продуктивність праці, інноваційну активність та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Кукса В.М., Третяк Н.М., Маренич А.І. Управління персоналом та операційною діяльністю банківської установи: теоретичні та практичні рекомендації в умовах цифровізації економіки. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 9. С. 68-72 URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/issue/archive

Рябокінь І. М.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)
Фімяр С. В.
к.е.н., доцент
ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічне управління витратами є важливим напрямом сучасного економічного менеджменту, значення якого особливо посилюється в умовах нестабільності та високої динамічності бізнес-середовища. Посилення конкуренції, коливання цін, інфляційні процеси, нестабільність попиту, дефіцит ресурсів і непередбачуваність зовнішніх факторів змушують підприємства переглядати традиційні підходи до формування та контролю витрат. В Україні ці проблеми додатково ускладняється наслідками повномасштабної війни, пошкодженням інфраструктури, перебоями енергопостачання, зміною транспортних маршрутів та порушенням усталених ланцюгів постачання. Сучасні дослідження українських підприємств підтверджують, що воєнні ризики безпосередньо впливають на логістичні витрати, тривалість доставки та адаптивність підприємств.

У таких умовах підприємства змушені не лише оптимізувати виробничі витрати, а й забезпечувати гнучкість логістичних процесів. Зростання вартості транспортування, пального, страхування, складських операцій та альтернативних маршрутів доставки потребує включення логістичної складової до загальної системи стратегічного управління витратами. Важливим завданням стає пошук оптимального співвідношення між рівнем витрат, надійністю постачання та здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ефективне управління витратами є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей підприємства та формування стійких конкурентних переваг. Інформація про витрати використовується під час розроблення та реалізації стратегій, тому підприємству необхідна цілісна система обліку, аналізу, планування та контролю витрат. Така система повинна забезпечувати керівництво достовірною інформацією про виробничі, адміністративні, збутові та логістичні витрати для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Стратегічне управління підприємством є безперервним процесом, що охоплює три взаємопов’язані етапи: стратегічне планування, стратегічну організацію та стратегічний контроль**.** На етапі планування визначаються напрями розвитку підприємства, його стратегічні завдання, конкурентні позиції, потреба в ресурсах, а також оцінюються фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. В умовах війни до цього переліку необхідно додатково включати оцінювання логістичних, інфраструктурних, енергетичних та безпекових ризиків [2, с.154].

Особливе місце на етапі стратегічного планування посідає аналіз витрат. Він дає змогу визначити їх структуру, динаміку, фактори зміни та вплив на фінансові результати підприємства. Водночас сучасний підхід передбачає аналіз не лише фактичних витрат, а й потенційних ризиків їх збільшення. Наприклад, зміна постачальника або транспортного маршруту може зменшити ризик перебоїв у постачанні, але одночасно призвести до зростання транспортних і складських витрат. Тому управлінські рішення повинні враховувати не окремі витрати, а їх сукупний вплив на ефективність діяльності підприємства.

Стратегічний аналіз витрат передбачає оцінювання фінансових наслідків альтернативних управлінських рішень. Поведінка витрат безпосередньо впливає на вибір стратегії підприємства, водночас реалізація певної стратегії формує відповідну структуру витрат. Отже, управління витратами та стратегічне управління підприємством є взаємопов'язаними процесами.

Особливого значення набуває управління логістичними витратами. В умовах війни підприємства змушені адаптувати маршрути постачання, формувати альтернативні канали доставки, переглядати обсяги запасів та шукати нових постачальників. Дослідження логістичної діяльності українських підприємств свідчать про необхідність підвищення гнучкості ланцюгів постачання та використання сучасних інструментів їх оптимізації [1,с.435].

Важливим напрямом стає диверсифікація постачальників і транспортних маршрутів. Надмірна залежність від одного постачальника або певного логістичного каналу може створити значні фінансові ризики у випадку його блокування чи порушення. Тому підприємствам доцільно формувати альтернативні логістичні сценарії, підтримувати резерви критично важливих ресурсів та використовувати цифрові системи моніторингу поставок. Розвиток інтегрованих ланцюгів постачання та цифрових технологій розглядається сучасними дослідниками як один із напрямів підвищення стійкості українського бізнесу в умовах війни.

Отже, стратегічне управління витратами в сучасних умовах має виходити за межі традиційного контролю собівартості та бути інтегрованим із фінансовим, логістичним і ризик-менеджментом. Для українських підприємств особливого значення набувають диверсифікація постачальників, оптимізація маршрутів, цифровий моніторинг витрат, формування резервів та сценарне планування. Такий підхід дозволяє зберігати фінансову стійкість, забезпечувати безперервність діяльності й підтримувати конкурентоспроможність підприємства навіть в умовах воєнної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ.* 2020. №11. С. 430–435. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-430-435

2. Фімяр С. В., Польова Н. М., Гнатюк О. П. Фінансові методи та інструменти управління витратами бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід.*2026. № 7. С. 153-157. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.7.220

Барабаш Л. В.
к.е.н., доцент
Уманський національний університет
(Україна)

ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічний вибір підприємства традиційно моделювався в межах неокласичної парадигми, відповідно до якої суб'єкт прийняття рішень володіє повнотою інформації та послідовно максимізує цільову функцію – найчастіше прибуток або вартість фірми. Практика функціонування підприємств, особливо в умовах різкого зростання невизначеності зовнішнього середовища, систематично суперечить цій передумові, адже управлінські рішення ухвалюються за дефіциту часу, певного браку інформації й обмеженої раціональності осіб, які їх приймають. Це створює розрив між нормативними моделями стратегічного менеджменту й емпірично спостережуваною поведінкою підприємств, що особливо загострюється в економіках трансформаційного типу, де підприємства змушені одночасно адаптуватися до інституційної нестабільності, руйнування усталених ланцюгів постачання та різких змін у структурі попиту.

Наразі більшість вітчизняних досліджень стратегій розвитку підприємства продовжують спиратися на інструментарій класичного стратегічного планування (SWOT-аналіз, портфельні матриці, моделі конкурентних сил), що передбачає лінійну послідовність «аналіз – вибір – реалізація» та приховано зберігає раціоналістичну передумову оптимізаційного вибору. Водночас поведінкова економіка та поведінкова теорія фірми, що виникли як альтернатива цій передумові, здебільшого застосовуються в українському науковому середовищі до індивідуальної фінансової поведінки домогосподарств або інвесторів, тоді як їх систематичне застосування до стратегій розвитку підприємства як цілісного об'єкта дослідження залишається фрагментарним.

Виходячи зі сформованих наразі в Україні умов невизначеності, вважаємо за доцільне розглядати стратегію розвитку підприємства не як одноразовий раціональний вибір і не як суто організаційну рутину саму по собі, а як траєкторію, що формується на перетині трьох рівнів: індивідуально-когнітивного (когнітивні викривлення та евристики особи, яка ухвалює рішення [3; 4]), організаційно-рутинного (усталені патерни координації та розподілу ресурсів [1; 2]) і управлінсько-адаптивного (здатність підприємства свідомо змінювати ресурси та рутини у відповідь на зміну середовища [5]). Цю траєкторію варто визначати терміном «поведінкова траєкторія розвитку підприємства» та розуміти під нею послідовність стратегічних станів підприємства, що формується не оптимізаційним розрахунком, а взаємодією когнітивних обмежень особи, яка ухвалює рішення, усталених практик організації та ступеня управлінської усвідомленості щодо цих обмежень.

На основі цього конструкта пропонується наступна типологія поведінкових стратегій розвитку підприємства, побудована за двома незалежними критеріями:

рівень турбулентності зовнішнього середовища (низький – високий) та ступінь когнітивної рефлексивності управлінської ланки, тобто здатність управлінців усвідомлювати та коригувати власні когнітивні викривлення, а не лише спиратися на усталені рутини (низький – високий). Перетин цих критеріїв утворює чотири ідеальні типи:

1) адаптивно-задовільняюча стратегія. Вона характеризується низькою турбулентністю середовища та низькою рефлексивністю, за яких підприємство послідовно відтворює усталені рутини, коригуючи рівень прагнень за логікою теорії фірми Сайєрта–Марча [1], без систематичного перегляду когнітивних передумов прийняття рішень;

2) рутинно-еволюційна стратегія, для якої властиві низька турбулентність і висока рефлексивність. У рамках цієї стратегії управлінська ланка усвідомлено переглядає та вдосконалює організаційні рутини навіть за відносно стабільного середовища, що відповідає логіці поступової еволюційної селекції за Нельсоном–Вінтером [2], здійснюваної свідомо, а не лише під зовнішнім тиском;

3) евристично-захисна стратегія, що демонструє високу турбулентність і низьку рефлексивність. У рамках цієї стратегії підприємство реагує на різку зміну середовища за допомогою спрощених евристик і когнітивних викривлень, описаних Канеманом і Тверскі (зокрема, надмірне уникнення втрат, що призводить до консервації неефективних рутин замість їх перегляду) [4];

4) для реконфігураційно-динамічної стратегії властиві висока турбулентність і висока рефлексивність, коли підприємство свідомо перебудовує ресурсну базу та рутини відповідно до логіки динамічних здатностей Тіса, Пізано і Шуен [5], поєднуючи усвідомлення власних когнітивних обмежень із цілеспрямованою реконфігурацією ресурсів.

Запропонована типологія поведінкової стратегії розвитку підприємства, побудована за критеріями турбулентності середовища та когнітивної рефлексивності управлінської ланки, є спробою подолати фрагментацію на теоретичному рівні.

Список використаних джерел:

1. Cyert R.M., March J.G. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963. 332 p.
2. Nelson R.R., Winter S.G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982. 437 p.
3. Simon H.A. A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*. 1955. Vol. 69. № 1. P. 99–118.
4. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47. № 2. P. 263–291.
5. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. № 7. P. 509–533.

Рябець Н. М.
к.е.н., доцент
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
(Україна)

ПАРАДИГМАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ ГЛОБАЛЬНОГО ІТ-РИНКУ

Динаміка розвитку сучасного глобального цифрового простору визначається безпрецедентними темпами технологічного прогресу, ключовим драйвером якого виступає сектор інформаційних технологій (ІТ). Високотехнологічні суб'єкти глобального ІТ-ринку сьогодні функціонують у середовищі гіперконкуренції, тотальної інтелектуалізації та постійної зміни споживчих переваг. У цих реаліях традиційні, статичні підходи до комерціалізації технологій втрачають свою життєздатність. Новітні виклики вимагають від даних акторів кардинального переосмислення архітектури генерування, доставки та фіксації цінності. Парадигмальні зрушення, спричинені масштабною експансією генеративного штучного інтелекту, хмарних обчислень та децентралізованих рішень, зумовлюють об'єктивну необхідність трансформації їхнього бізнес-моделювання.

У сучасному науковому дискурсі бізнес-моделювання у загальному випадку розглядається як процес побудови системного, концептуального опису логіки функціонування підприємства, що визначає архітектуру створення, доставки та фіксації цінності суб'єктами господарювання [1;2]. Відповідно, сучасне бізнес-моделювання у сфері високих технологій під впливом ринкових змін еволюціонувало від продажу дискретних продуктів до створення інтегрованих інтелектуальних платформ. Центральним каталізатором зазначених зрушень став генеративний штучний інтелект (Generative AI), зародження сучасної парадигми якого відбулося у 2017 році із виходом революційної архітектури нейромереж «Transformer» від корпорації Google [3]. Аналіз поточної глобальної бізнесової практики дозволяє виокремити наступні ключові моделі, які визначають сучасний контур трансформації бізнес-моделей високотехнологічних ІТ-суб'єктів: *Модель «Все як сервіс» (XaaS — Anything as a Service) та еволюція монетизації***.** Класичні капіталомісткі моделі взаємодії з клієнтами остаточно поступилися місцем операційним моделям підписки та споживання за фактом використання (pay-as-you-go). Як зазначають О. Остервальдер та І. Пеньє, гнучкість структури доходів є базовим елементом стійкості інноваційного бізнесу. Яскравим прикладом є трансформація корпорації Microsoft, яка успішно перевела свої традиційні програмні продукти у хмарну модель Microsoft 365, а згодом інтегрувала туди ШІ-асистентів Copilot на основі платних щомісячних сервісних підписок. Це дозволило компанії забезпечити стабільний прогнозований потік фінансових надходжень (ARR/MRR). *Екосистемний підхід та платформізація (Platform-Based*

Ecosystems). В умовах новітньої парадигми бізнесу конкуренція перемістилася з рівня окремих продуктів на рівень екосистем. Провідні гравці (такі як Microsoft, Google, Apple|) трансформувавшись у глобальні цифрові платформи, об'єднують навколо себе сторонніх розробників, партнерів та споживачів Це створює потужний мережевий ефект (network effect) та максимізує цінність для кожного учасника. Екосистемна модель дозволяє компаніям утримувати клієнта всередині власного технологічного контуру, максимізуючи його пожиттєву цінність (LTV). *Інтелектуально-орієнтована модель (AI-Native & Data-Centric Business Models).* Фундаментом оновлених бізнес-моделей стала масова імплементація інструментів на базі штучного інтелекту, великих даних та хмарних обчислень, що дозволило компаніям перейти до гіперперсонолізації власних сервісів та продуктів та автоматизації внутрішніх процесів. Великі дані та алгоритми їх обробки трансформувалися у самостійне джерело монетизації. Новітня трансформація передбачає вбудовування штучного інтелекту у кожну ланку створення цінності.

Незважаючи на те, що практичне значення трансформації бізнес-моделей полягає у підвищенні життєздатності та адаптивності ІТ-компаній в сучасних умовах макроекономічної та геополітичної нестабільності, даний процес пов'язаний із суттєвими ризиками, серед числа яких: кіберзагрози, жорсткі регуляторні вимоги у сфері захисту персональних даних (зокрема, регламенти GDPR), висока бюрократизація ухвалення рішень у транснаціональних корпораціях, а також технологічні складнощі інтеграції нових AI-інструментів у застарілі корпоративні ІТ-платформи (legacy-системи).

Таким чином, трансформація бізнес-моделей високотехнологічних суб'єктів глобального ІТ-ринку є об'єктивною відповіддю на виклики сучасної цифрової епохи, посилення конкуренції та зміну споживчих пріоритетів. Сучасні ІТ-компанії еволюціонували від продажу дискретних продуктів (ліцензійного програмного забезпечення, устаткування) до створення комплексних, гнучких та інтегрованих екосистем. Успіх високотехнологічних суб'єктів глобального ІТ-ринку визначається наразі не просто наявністю передових технологій, а здатністю безперервно трансформувати власну бізнес-модель, забезпечуючи баланс між клієнтоорієнтованістю, технологічною інноваційністю та гнучкістю управління.

Список використаних джерел:

1. Остервальдер О., Пеньє І. Розробляємо ціннісні пропозицій. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти / пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш Формат, 2018. 280 с.

2. Amit R., Zott C. Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders. Hoboken: John Wiley & Sons, 2020. 400 p

3. Vaswani A., Shazeer N., Parmar N. et al. Attention is all you need. *Advances in Neural Information Processing Systems*. 2017. Vol. 30. P. 5998–6008.

Могилова М. М.
д.е.н., професор
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(Україна)

ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі глобалізаційних процесів і посилення конкурентної ринкової боротьби для сталого розвитку будь-якої компанії принциповим є формування ефективної системи управління всіх рівнів: від стратегічного до тактичного. Основу стратегічного управління становлять обґрунтування, розробка та імплементація стратегії розвитку підприємства, що відповідає його меті, потенціалу, умовам внутрішнього й зовнішнього економічного середовища. З точки зору організаційного підходу стратегія може реалізовуватись шляхом органічного зростання компанії або шляхом її злиття та поглинання з іншими бізнес-структурами (M&A).

M&A дозволяє досягти цілей стратегій зростання й масштабування, стабілізації або диверсифікації. Злиття чи поглинання є альтернативою органічному зростанню з ймовірністю більшого і швидшого ефекту в досягненні цілей підприємства. Однак, такий підхід є більш радикальним та ризиковим, потребує особливих інструментів й кадрового забезпечення менеджменту.

Зважаючи на вищезазначене, стратегію злиття або поглинання використовує не значна частка компанії. Тим не менш, ринок M&A демонструє активізацію. Якщо в 2025 році на світовому ринку було здійснено 39494 угоди загальною вартістю 4,04 трлн дол. США, то на липень 2026 року ці показники становлять відповідно 40688 угод і 4,73 трлн дол. США [1]. Для ринку M&A в Україні, в силу передумов і факторів його розвитку, характерні певні особливості. За 1-ше півріччя 2026 року укладено 40 угод на суму 978 млн дол. США, з яких 11 угод вартістю 211 млн дол. США в сегменті I&T. Особливістю вітчизняного ринку є значна частка злиттів та поглинань в сфері агробізнесу: в 2026 році це 6 угод на суму 400 млн дол. США. В географічному розрізі із загальної кількості M&A в Україні 62,5 % становили внутрішні угоди, 25 % – це транзакції з придбання українських активів іноземними інвесторами, 12,5 % – угоди з придбання іноземних активів українськими інвесторами [2].

Ризиковість реалізації стратегії компанії шляхом M&A пояснюється тим, що при злитті чи поглинанні на ефективність прийнятих рішень впливають не лише параметри компанії-інтегратора, а й інших учасників угоди, норми антимонопольного регулювання, особливості умов та культури ведення бізнесу різних країн при транснаціональних угодах. Відповідно стратегія злиття чи поглинання потребує адаптованого механізму від обґрунтування доцільності та ймовірності угоди, до її укладання і фактичної інтеграції з постійним контролем результатів. Механізм M&A є системою послідовних дій і взаємодіючих інструментів організаційного об’єднання підприємств, що включає визначення мотивів та поетапну процедуру інтеграції.

Першочерговим етапом є аналіз загальної корпоративної стратегії з метою оцінки перспектив її реалізації шляхом M&A і визначення мотивів інтеграції. Саме мотивація лежить в основі прийняття рішення про інтеграцію бізнес-структур. В контексті синергетичної теорії M&A важливо чітко окреслити мотиви угоди (стратегічні, операційні, фінансові, інвестиційні чи інституційні), як визначальні фактори вектору передінвестиційного дослідження.

Від результатів і якості передінвестиційного дослідження залежить ймовірність укладання, результат та ефективність потенційної угоди M&A. Зважаючи на інвестиційний характер угоди злиття чи поглинання і масштаб й особливості такої інвестиції, передугодова фаза M&A потребує відповідного арсеналу методів та інструментів дослідження. В його основі – п'ятиступінчатий аналіз: діагностика макро- та мезосередовища, оцінка стану секторального ринку M&A, самоаналіз компанії-інтегратора, дослідження окремих компаній – потенційних учасників угоди для обрання цілі злиття чи поглинання. Метою даного етапу є підготовка угоди з узгодженням її фінальної вартості.

Особливість передінвестиційного дослідження M&A пов'язана із застосуванням процедур фінансової розвідки і due diligence. Результати останньої – це інформаційна база щодо ризиків угоди з визначенням рівня їх суттєвості, для оцінки вартості компаній, аргументації ціни угоди, узгодження гарантій і структурування бізнесу. Спектр питань due diligence дуже широкий, включаючи юридичний, фінансово-економічний, техніко-технологічний, кадровий, екологічний та інші блоки. Глибина кожного визначається значимістю його результатів для обґрунтування доцільності та ціни угоди, і може різнитися для підприємств різних видів економічної діяльності.

При здійсненні де-юре угоди з її закриттям ключовими є питання фінансування і структурування, переходу прав власності, узгодження гарантій. На цьому етапі важливо сформувати архітектуру інтеграції, склавши її чіткий план та програму. Де-факто M&A передбачає здійснення управлінської, операційної і фінансової реструктуризації придбаної компанії, а також безпосередньо організаційне й техніко-технологічне об'єднання компаній. Зважаючи на складність та ризиковість угоди M&A, її ефективність забезпечується організаційною комплексністю всього процесу, що обумовлює обов'язковість постійного моніторингу і контролю результатів діяльності новоутвореної структури за всіма принциповими аспектами.

В контексті потреби підприємств України в інвестиціях для стабілізації й розвитку свого бізнесу, вони можуть використовувати M&A, враховуючи всі організаційно-економічні аспекти цього процесу.

Список використаних джерел:

1. *Статистика злиття та поглинань.* URL: https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/ (дата звернення: 25.08.2026).

Тарасевич Н. В.
к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет
(Україна)

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасний етап розвитку світової економіки формує нові вимоги до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. У таких умовах стратегічний розвиток підприємства набуває особливого значення, оскільки передбачає не лише адаптацію до змін зовнішнього середовища, а й здатність формувати та реалізовувати нові можливості розвитку, забезпечувати стійкість бізнесу та зміцнювати його конкурентні позиції.

Особливої актуальності проблема стратегічного розвитку вітчизняних підприємств набуває в умовах інтеграції України у світове економічне середовище, поглиблення торговельно-економічних зв'язків з країнами Європейського Союзу та переорієнтації експортно-імпортних потоків в умовах воєнного стану. Трансформаційні процеси у сфері зовнішньоекономічної діяльності охоплюють зміну географічної структури зовнішніх ринків, пошук нових торговельних партнерів, адаптацію логістичних моделей, розвиток цифрових каналів міжнародної взаємодії, диверсифікацію експорту та імпорту, а також удосконалення механізмів управління зовнішньоекономічними ризиками. Зазначені процеси безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, ресурсний потенціал та стратегічні можливості розвитку підприємств [1].

У таких умовах стратегічний розвиток підприємства передбачає не лише збереження його поточних конкурентних позицій, а й формування здатності до довгострокової адаптації, інноваційного оновлення та використання нових можливостей міжнародного середовища. Основними напрямами стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств є:

1) *Адаптація до міжнародних стандартів.* Компаніям необхідно впроваджувати системи управління якістю та безпечністю продукції (наприклад, ISO 9001, HACCP), проходити сертифікацію відповідно до вимог ЄС і інших ринків. Це передбачає модернізацію виробництва, контроль якості на всіх етапах і підготовку відповідної документації для експорту.

2) *Розвиток партнерських відносин*. Ефективним кроком у цьому напрямі є укладення стратегічних угод із міжнародними компаніями, створення спільних підприємств та участь у глобальних виробничих і логістичних мережах. Варто активно шукати партнерів через міжнародні бізнес-платформи, торгово-промислові палати та галузеві асоціації. Залучення іноземних інвесторів може здійснюватися через підготовку інвестиційних проектів та участь у міжнародних форумах.

3) *Диверсифікація ринків збуту товарів та послуг*. Підприємствам доцільно активно розширювати географію експорту, щоб знизити ризики

залежності від окремих регіонів. Зокрема, варто проводити системний аналіз попиту на ринках ЄС, США, Азії та Африки, брати участь у міжнародних виставках і торговельних місіях, а також використовувати можливості угод про вільну торгівлю. Окрему увагу слід приділити адаптації маркетингових стратегій під специфіку кожного регіону.

4) *Впровадження інновацій та розвиток цифровізації*. Для підвищення конкурентоспроможності компаніям необхідно впроваджувати ERP- та CRM-системи, використовувати аналітику big data для прогнозування попиту, а також автоматизувати складські та транспортні процеси. Доцільно інвестувати у цифрові платформи управління ланцюгами постачання (SCM) і впроваджувати електронний документообіг для оптимізації зовнішньоекономічних операцій [2].

Водночас результативність стратегічного розвитку значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та трансформувати відповідно до них власну модель зовнішньоекономічної діяльності. Недостатня адаптивність стратегій може призводити до втрати конкурентних переваг, звуження присутності на міжнародних ринках, зниження експортного потенціалу та погіршення фінансових результатів [3].

Таким чином, стратегічний розвиток вітчизняних підприємств в умовах трансформації зовнішньоекономічної діяльності слід розглядати як комплексний процес формування та реалізації довгострокових напрямів розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємств на внутрішньому і міжнародному ринках. Це зумовлює необхідність удосконалення стратегічних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю, пошуку нових можливостей міжнародної інтеграції та формування ефективних механізмів забезпечення сталого розвитку українських підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Пєтухов А. С. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Economic synergy.* 2023. Вип. 1. С. 151–162.
2. Тарасевич Н.В. Стратегічний менеджмент трансформації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку:* матеріали Міжнародної VI наукової конференції, м. Київ, 23 квітня 2026 р. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2026. URL: https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2026/paper/view/3316.
3. Грицина Л., Харун О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: проблеми теорії та практики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. № 4. С.351-356.

Гура О. Л.
к.е.н., доцент
Янковий В. О.
д.е.н., доцент
Одеський торговельно-економічний фаховий коледж
(Україна)

АНТИКРИЗОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Торгівля є одним із провідних секторів економіки України, відіграючи важливу роль у забезпеченні споживчого попиту, зайнятості населення та формуванні ВВП. У 2024 році на торговельну сферу припадало понад 21 % працівників, зайнятих у суб'єктах господарювання за різними видами економічної діяльності. Значення торгівлі виходить за межі забезпечення населення товарами та послугами, оскільки її розвиток безпосередньо впливає на обсяги виробництва, зайнятість, інвестиційну активність та загальну динаміку економіки.

Упродовж останніх років торгівля залишається провідним видом економічної діяльності за кількістю суб'єктів господарювання, у 2023 році нараховувалося 714544 одиниць, а у 2024 році – 732532 одиниць [1].

Варто зазначити, що значна роль торгівлі в економіці України зумовлює необхідність забезпечення стабільності діяльності торговельних підприємств в умовах високої невизначеності. Воєнні дії, руйнування інфраструктури, логістичні труднощі, перебої з енергопостачанням, інфляційні процеси та зміни споживчого попиту формують численні ризики для функціонування підприємств. У таких умовах особливого значення набуває антикризове регулювання діяльності торговельних підприємств, спрямоване на своєчасне виявлення та нейтралізацію загроз, підтримання фінансової й операційної стійкості та створення умов для адаптації підприємств до мінливого середовища.

Антикризове регулювання діяльності торговельних підприємств в умовах воєнної нестабільності має бути спрямоване не лише на подолання вже наявних кризових явищ, а й на їх попередження та забезпечення безперервності діяльності. Для торговельних підприємств особливого значення набувають оперативний моніторинг ризиків, сценарне планування, підтримання ліквідності, диверсифікація постачальників і логістичних маршрутів, формування товарних та фінансових резервів.

Важливими напрямами антикризового регулювання є оптимізація витрат і товарних запасів, управління грошовими потоками, забезпечення кадрової стійкості, розвиток онлайн-каналів продажу та цифровізація бізнес-процесів. Особливої актуальності набуває поєднання офлайн- та онлайн-торгівлі, що дає змогу підприємствам зберігати доступ до споживачів навіть за обмежень у роботі фізичних торговельних об'єктів.

У сучасних умовах антикризове регулювання доцільно будувати на принципах адаптивності, проактивності, гнучкості, безперервності та комплексності [2]. Це передбачає постійне оцінювання фінансових, логістичних, кадрових, безпекових та ринкових ризиків, визначення критичних показників діяльності й своєчасне коригування управлінських рішень.

Державний антикризовий вплив на внутрішню та зовнішню торгівлю здійснюється через три основні групи методів.

Правові та нормативні методи спрямовані на адаптацію законодавчого поля до умов кризи. Вони включають спрощення митних процедур, що забезпечує прискорене оформлення імпорту критично важливих споживчих товарів для насичення ринку. Також держава застосовує регулювання процедур банкрутства шляхом запровадження мораторіїв на примусове стягнення майна або спрощення умов для фінансової реструктуризації боргових зобов'язань під час фінансової нестабільності. Окремим інструментом є зміна правил ліцензування, яка передбачає пролонгацію ліцензій (наприклад, на торгівлю підакцизними товарами) в автоматичному режимі на час дії форс-мажорних обставин.

Економічні та фінансові методи передбачають використання непрямих важелів підтримки торговельного сектора. До них належить пільгове кредитування, яке забезпечує компаніям доступ до дешевих грошей для поповнення обігових коштів через державні програми зниження відсоткових ставок. Важливу роль відіграють податкові канікули, що надають тимчасове звільнення від сплати окремих податків, зниження ПДВ на базові продукти або перехід підприємств на спрощену систему оподаткування. Пряма підтримка реалізується через державні субсидії та гранти, призначені для фінансування відновлення пошкоджених торговельних площ або релокації бізнесу з небезпечних регіонів.

Адміністративні методи базуються на прямому втручанні держави у ринкові процеси з метою оперативного реагування на загрози. Основним інструментом тут є цінове регулювання, що полягає у встановленні граничного рівня торговельної надбавки (маржі) на соціально значущі продовольчі товари та медикаменти. Паралельно здійснюється формування державних резервів для створення стратегічних запасів зерна, палива й продуктів харчування, що дозволяє недопустити виникнення дефіциту на внутрішньому ринку.

Таким чином, державне антикризове регулювання торгівлі є комплексним процесом, де ефективність досягається лише за поєднання всіх трьох груп методів: правових, економічних та адміністративних.

Список використаних джерел:

1. Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 20.08.2026).

2. Єлісєєв В., Бай С. Формулювання принципів управління торговельними підприємствами в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.17508288 (дата звернення: 20.08.2026)

Шаповалов В. О.
к.е.н., доцент
Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)

ЕКОНОМІКА HR-ПОЛІТИК: ВІД ВИТРАТ ДО ЦІННОСТІ

У сучасній економіці людський капітал є важливим чинником економічних результатів, однак його наявність сама по собі не гарантує створення економічної цінності. Остання формується залежно від умов використання людського капіталу, системи стимулів, характеру трудових завдань та інституційного середовища, що надає рішенням щодо його використання не лише управлінського, а й економічного значення. У цьому контексті HR-політики доцільно розглядати як об'єкт економічного дослідження, оскільки їх формування та реалізація пов'язані з розподілом ресурсів, формуванням стимулів, поведінковим вибором учасників трудових відносин і відповідними економічними результатами. Відтак, економіка HR-політик зосереджується не стільки на процедурах управління персоналом, скільки на економічній логіці прийняття відповідних рішень та механізмах їх впливу на поведінку і результати.

Такий підхід дозволяє застосувати до аналізу HR-політик базові положення економічної теорії. Зокрема, теорія людського капіталу пояснює зв'язок між інвестиціями у знання, навички та компетентності й продуктивністю; теорія стимулів – реакцію економічних агентів на параметри винагород і обмежень; теорія контрактів та агентська теорія – проблеми асиметрії інформації, розподілу ризиків та узгодження інтересів працівника і роботодавця; поведінкова економіка – особливості фактичного вибору економічних агентів, що відхиляються від припущень про повну раціональність.

У цьому контексті принципово важливим є питання, як параметри HR-політики впливають на стимули та поведінковий вибір працівників і роботодавців. Зміна системи винагороди може впливати не лише на витрати на оплату праці, а й на трудові зусилля та результативність; інвестиції у професійний розвиток – на накопичення людського капіталу, продуктивність і трудову мобільність; умови зайнятості та соціальні гарантії – на оцінку ризиків і очікуваної вигоди від трудових відносин. Отже, економічні наслідки HR-політики визначаються не лише обсягом залучених ресурсів, а й характером стимулів та поведінкових реакцій, через які вони впливають на використання людського капіталу та результати діяльності.

У цьому контексті економіку HR-політик доцільно розглядати як напрям економічного аналізу, спрямований на дослідження механізмів формування та реалізації HR-політик, їх впливу на стимули й поведінковий вибір учасників трудових відносин, а також на результати використання людського капіталу та створення економічної цінності**.** Відповідно, економічний механізм HR-політики можна представити як послідовність взаємопов'язаних процесів:

HR-політика → змі'на стимулів та обмежень → економічний вибір і поведінкова реакція → трудові зусилля та використання людського капіталу → результати трудової діяльності → економічна цінність.

Вплив HR-політики на економічні результати при цьому не є автоматичним. Вона формує систему стимулів та правил, у межах якої працівники й роботодавці приймають економічні рішення та обирають моделі поведінки. Тому одна й та сама HR-політика може породжувати різні результати залежно від структури стимулів, характеристик людського капіталу, інституційного середовища та очікуваної учасниками трудових відносин вигоди. Саме поведінкова реакція забезпечує реалізацію впливу HR-політики на трудові зусилля, використання людського капіталу та результати діяльності.

З цієї позиції доцільно розмежовувати витрати, результати та цінність. Витрати відображають економічні ресурси, спрямовані на реалізацію HR-політики; результати характеризують зміни у трудовій поведінці, трудових зусиллях, продуктивності та використанні людського капіталу; цінність відображає економічний ефект цих результатів для організації. Водночас економічна цінність людського капіталу не є його іманентною властивістю, а формується в процесі його взаємодії із системою стимулів, характером трудових завдань, технологічним та інституційним середовищем. Отже, перехід від витрат до цінності не є автоматичним, а відбувається через систему стимулів і поведінкових механізмів, що забезпечують продуктивне використання людського капіталу та формування економічних результатів.

Особливого значення набуває узгодження економічних інтересів працівника та організації. HR-політика може створювати як взаємодоповнювальні, так і конфліктні стимули, оскільки її параметри одночасно впливають на добробут працівника та економічні результати організації. Наприклад, підвищення оплати праці збільшує витрати роботодавця, але може стимулювати трудові зусилля, продуктивність і утримання працівників. Натомість скорочення витрат на професійний розвиток може забезпечити короткострокову економію, але спричинити довгострокові втрати людського капіталу. Тому оптимізація HR-політики має ґрунтуватися не на мінімізації витрат як такій, а на максимізації очікуваної економічної цінності за заданих ресурсних та інституційних обмежень.

У цьому аспекті вибір HR-політики може бути представлений як економічна задача оптимізації, у межах якої організація визначає її параметри з урахуванням витрат, очікуваної поведінкової реакції працівників, ризиків і прогнозованих результатів. Такий підхід дає змогу перейти від опису окремих HR-практик до аналізу взаємозв'язків між параметрами політики, поведінкою учасників трудових відносин та економічними результатами.

Таким чином, економіка HR-політик формує окрему аналітичну площину, у якій HR-політика розглядається через її здатність формувати стимули та правила, впливати на економічний вибір і поведінку працівників та роботодавців і, через це, визначати результати використання людського капіталу та створення економічної цінності.

Чобітько Я. А.
здобувач ступеню доктора філософії
Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ВІД УПРАВЛІННЯ ЗАГРОЗАМИ ДО АДАПТИВНОСТІ

В умовах високої динамічності економічного середовища забезпечення економічної безпеки підприємства дедалі менше може ґрунтуватися лише на протидії окремим загрозам та підтриманні заданих значень системи індикаторів. Зміни ринкових умов, технологій, інституційного середовища та структури економічних ризиків зумовлюють необхідність розглядати економічну безпеку як динамічну характеристику підприємства, пов'язану з його здатністю своєчасно виявляти зміни, оцінювати їх наслідки та адаптувати власні ресурси й управлінські рішення.

Традиційно економічна безпека підприємства розглядається переважно через призму захищеності його ресурсів, інтересів і результатів діяльності від внутрішніх та зовнішніх загроз. Такий підхід має важливе методологічне значення, однак за умов невизначеності його можливості є обмеженими, оскільки фіксація поточного стану не дає повної відповіді на питання щодо здатності підприємства протистояти новим загрозам та відновлювати економічну спроможність після їх реалізації. Відтак, поряд із характеристиками поточного стану безпеки необхідно враховувати здатність підприємства до адаптації.

Додатковою проблемою є те, що загрози економічній безпеці мають різну природу, швидкість виникнення та тривалість впливу. Одні з них можуть бути своєчасно ідентифіковані та нейтралізовані, тоді як інші характеризуються поступовим накопиченням негативних наслідків або виникають як результат поєднання декількох факторів. За таких умов однаковий рівень поточного стану економічної безпеки може відповідати різній здатності підприємств реагувати на майбутні зміни. Це актуалізує врахування не лише фактичного стану, а й потенціалу підприємства до адаптивної реакції.

У цьому контексті адаптивність підприємства доцільно розглядати як здатність змінювати параметри його функціонування, структуру ресурсів і управлінські рішення відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища з метою збереження або відновлення економічної спроможності. На відміну від пасивної захищеності, адаптивність передбачає активну зміну поведінки підприємства у відповідь на трансформацію умов його функціонування.

Економічний зміст адаптивності полягає при цьому у здатності підприємства здійснювати необхідні зміни без критичної втрати економічної спроможності. Адаптація передбачає певні витрати та може супроводжуватися перерозподілом ресурсів, зміною пріоритетів і тимчасовим погіршенням окремих результатів діяльності. Тому адаптивна реакція також потребує економічного обґрунтування: підприємство має співвідносити витрати на

адаптацію з масштабом потенційних втрат від бездіяльності та очікуваними результатами здійснених змін.

Важливо розмежовувати поняття загрози, ризику, вразливості та адаптивності. Загроза характеризує потенційне джерело негативного впливу на економічні інтереси підприємства; ризик – можливість виникнення небажаних наслідків за певних умов; вразливість – ступінь чутливості підприємства до такого впливу; адаптивність – його здатність змінювати параметри функціонування у відповідь на ризики та зміни середовища. Така диференціація дозволяє перейти від простого переліку загроз до дослідження механізму, через який зміни середовища трансформуються у ризики та впливають на стан економічної безпеки.

Концептуально цей механізм може бути представлений послідовністю:

зміни середовища → загрози та вразливості → ризики → адаптивна реакція → зміна економічного стану → рівень економічної безпеки.

При цьому адаптивна реакція не зводиться до нейтралізації негативного впливу. Вона може передбачати зміну структури ресурсів, коригування бізнес-процесів, диверсифікацію діяльності, перегляд інвестиційних та фінансових рішень, зміну взаємодії з контрагентами та інші дії, спрямовані на збереження економічної спроможності підприємства. Отже, ефективність системи економічної безпеки визначається не лише її здатністю запобігати загрозам, а й можливістю забезпечувати своєчасну та економічно обґрунтовану адаптацію.

З цієї позиції економічну безпеку підприємства доцільно розглядати як динамічну характеристику його спроможності зберігати та відновлювати здатність до досягнення економічних цілей в умовах зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Таке трактування дозволяє поєднати захисний та адаптивний підходи: захист спрямований на зниження ймовірності та масштабу негативного впливу, тоді як адаптація забезпечує зміну параметрів функціонування підприємства у відповідь на ті загрози й ризики, які неможливо повністю усунути.

У цьому аспекті оцінювання економічної безпеки має враховувати не лише фактичний стан ресурсів, фінансових результатів та інших параметрів діяльності, а й здатність підприємства реагувати на зміни та відновлювати економічну спроможність. Це створює передумови для доповнення статичних індикаторів безпеки показниками адаптивності, зокрема швидкості реагування, гнучкості ресурсного забезпечення, здатності до перебудови бізнес-процесів та ефективності відновлення після реалізації ризиків.

Таким чином, перехід від управління загрозами до адаптивного забезпечення економічної безпеки змінює акцент із підтримання певного стану захищеності на формування здатності підприємства зберігати економічну спроможність у мінливому середовищі. Перспективним напрямом подальших досліджень є формалізація взаємозв’язку між рівнем загроз, вразливістю підприємства, його адаптивністю та станом економічної безпеки, що дозволить розробити інструментарій оцінювання не лише поточного рівня безпеки, а й потенціалу підприємства до адаптації та відновлення.

Мартин О. М.
к.е.н., доцент
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
(Україна)

ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, нестабільністю ринків, змінами у структурі попиту, зростанням логістичних витрат та необхідністю швидкої адаптації підприємств до зовнішніх викликів. За таких умов логістична діяльність перестає бути лише функціональною сферою забезпечення руху матеріальних потоків і набуває стратегічного значення. Ефективно сформована логістична стратегія дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів, скорочувати витрати, підвищувати якість обслуговування споживачів та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Логістичну стратегію доцільно розглядати як довгостроковий напрям управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства, спрямований на узгодження логістичних процесів із його загальними стратегічними цілями. Вона охоплює рішення щодо постачання, управління запасами, транспортування, складування, розподілу продукції, інформаційного забезпечення та взаємодії з логістичними партнерами. Ефективність логістичної стратегії визначається не лише скороченням окремих витрат, а насамперед оптимізацією сукупних логістичних витрат і підвищенням рівня обслуговування споживачів.

Важливою особливістю сучасного підходу є інтеграція логістичної стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. Логістичні рішення повинні не лише забезпечувати поточну діяльність, а й сприяти досягненню довгострокових економічних, соціальних та екологічних цілей [1, с. 232].

Сталий логістичний менеджмент передбачає одночасне врахування економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності підприємства. Зокрема, екологізація транспортних процесів, оптимізація маршрутів, скорочення споживання ресурсів, зменшення обсягів відходів та розвиток циркулярних логістичних процесів сприяють формуванню більш стійкої логістичної системи [2].

Одним із ключових напрямів реалізації логістичної стратегії є оптимізація логістичних витрат. Підприємство має оцінювати не окремі витрати на транспортування, складування чи закупівлю, а їх сукупний вплив на ефективність логістичної системи. Зниження витрат за одним напрямом не повинно призводити до їх непропорційного зростання в інших ланках логістичного процесу.

Важливим інструментом стратегічного розвитку є цифровізація логістичних процесів. Використання інформаційних систем, технологій автоматизованого планування, моніторингу поставок, прогнозування попиту та аналізу даних сприяє підвищенню прозорості логістичних операцій і швидкості прийняття управлінських рішень. Цифрові технології також створюють можливості для своєчасного виявлення відхилень та логістичних ризиків.

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності забезпечувати необхідний рівень сервісу за оптимальних витрат. Швидкість доставки, надійність постачання, доступність продукції, гнучкість логістичних процесів та здатність реагувати на зміни попиту стають важливими факторами конкурентної боротьби.

Особливого значення набуває управління логістичними ризиками. Підприємства повинні враховувати ризики порушення постачання, коливання цін на ресурси, транспортні обмеження, дефіцит складських потужностей, інформаційні загрози та інші фактори, здатні негативно впливати на стабільність логістичної системи. Стратегія має передбачати диверсифікацію постачальників, формування резервів та розвиток партнерських відносин.

Важливою умовою ефективної логістичної стратегії є інтеграція підприємства з учасниками ланцюга постачання. Формування довгострокових партнерських відносин із постачальниками, транспортними та логістичними компаніями, дистриб'юторами дозволяє підвищити узгодженість потокових процесів, забезпечити більшу стійкість ланцюга постачання.

Для оцінювання результативності логістичної стратегії доцільно використовувати систему показників, яка включає: рівень логістичних витрат, оборотність запасів, тривалість логістичного циклу, своєчасність поставок, рівень виконання замовлень, продуктивність логістичних операцій, рівень задоволеності споживачів та екологічні показники.

Отже, логістична стратегія є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Особливе значення для її реалізації мають цифровізація, управління ризиками, оптимізація запасів і транспортних процесів, а також інтеграція учасників ланцюга постачання. Правильно сформована та ефективно реалізована логістична стратегія створює передумови для підвищення стійкості підприємства, його адаптивності до змін середовища та формування довгострокових конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Величко Я.І., Гетьман О.О. Формування управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць.* Харків, 2023. Вип. 42. С. 221-246.

2. П’ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* 2023. № 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2411.

Танасюк І. М.
к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет
(Україна)

СТРАТЕГІЧНІ УМОВИ ПІДВЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Зміни, що відбуваються з великою швидкістю внаслідок геополітичних конфліктів, руйнують світову логістику, ланцюги постачань, призводять до коливань цін на енергоносії, послуги, ресурси, вимагають прискіпливої уваги до рівня конкурентоспроможності підприємства. У цих умовах рівень конкурентоспроможності підприємства визначається тим, наскільки швидко воно зможе використовувати вплив зовнішніх факторів та адаптувати внутрішні умови з максимальною ефективністю для себе.

Зростання конкурентоспроможності компанії можливо за наявності довгострокових конкурентних переваг, що забезпечують раціональне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів для успішного функціонування на ринку, кращого задоволення потреб клієнтів, зростання клієнтської бази, обсягів реалізації, прибутку. Отже, створення умов для підвищення конкурентоспроможності підприємства є стратегічно необхідною дією для його подальшої прибутковості, стабільності, розвитку та довгострокового успіху на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, але, по-перше, конкурентоспроможність підприємства визначається умовами економічного розвитку країни. Для українських підприємств влив зовнішніх факторів потребує врахування умов війни та державної підтримки, здатності адаптуватися до воєнних, економічних і ринкових викликів, уміння впроваджувати інновації та конкурувати на міжнародних ринках визначає сьогоднішній та майбутній рівень конкурентоспроможності.

За даними досліджень, український бізнес демонструє унікальний у світовій практиці рівень адаптивності та життєстійкості, «понад 90% компаній змогли повністю або частково відновити роботу» після шоку початку повномасштабного вторгнення, а головними інструментами виживання стали екстрена релокація, швидка зміна продуктового портфеля, автономізація виробництва та переорієнтація на експорт» [1].

В умовах повномасштабного російського вторгнення через воєнні ризики, перебої з електроенергією, пошкодження інфраструктури та дефіцит працівників головним завданням задля конкурентоспроможності підприємства стає безпека виробництва, здатність підприємства забезпечувати безпечні умови праці, захищати працівників, обладнання, майно та безперервність виробничого процесу від різних загроз. Організація безпечного виробництва допомагає підприємству зменшити кількість аварій і простоїв, зберегти працівників та обладнання, стабільно виконувати замовлення і скорочувати фінансові втрати.

Унаслідок цього підприємство стає більш надійним для клієнтів і партнерів та отримує кращі можливості для конкуренції.

Поінформованість компанії про зовнішнє та внутрішнє середовище безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність, дозволяючи не тільки реагувати на зміни, а своєчасно приймати стратегічні рішення. Чим швидше компанія відчуває зміни зовнішнього середовища, тим раніше конкурентів може впровадити нові технології, адаптувати продукт, змінити ціни, канали продажу, оновити стратегію. Не менш важливо розуміти власні можливості та обмеження компанії, а саме: наявні фінансові ресурси; компетенції працівників; технології; якість процесів; бренд та репутацію; сильні та слабкі сторони продукту; організаційну культуру; здатність швидко приймати рішення.

Практично неможливо отримати вичерпну інформацію щодо загрози з боку зовнішнього середовища та можливих наслідків і напрямів дії цієї загрози. Очікування достатньої інформації призводить до зростання негативних наслідків, що стає неприпустимим у сьогоднішніх умовах функціонування українських підприємств. У той же час, отримавши неповну інформацію, компанія може вжити заходи, які погіршують ситуацію.

Моніторинг зовнішнього середовища безпосередньо впливає на створення умов зростання конкурентоспроможності підприємства, визначаючи зміну конкурентних переваг та характеризуючи внутрішні обмеження, що заважають компанії використовувати можливості ринку. Чим менш передбачуваним є зовнішнє оточення, тим вищими стають вимоги до здатності компанії розпізнавати зміни, прогнозувати можливості та швидко адаптувати стратегію. Утім, чим вищою є здатність компанії усвідомлювати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі та перетворювати цю інформацію на своєчасні стратегічні дії, тим вищою стає її потенційна конкурентоспроможність, яка виникає внаслідок поєднання ресурсів, компетенцій та можливостей. Ефективно реалізований потенціал компанії через стратегічні рішення, дії та організаційні зміни створює клієнтові більшу цінність, ніж пропозиції конкурентів, підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Отже, оцінка об'єктивності рівня конкурентоспроможності підприємства залежить від зіставлення зовнішніх можливостей підприємства з внутрішніми ресурсами, а можливість підвищення конкурентоспроможності – від створення умов швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища та вміння створювати конкурентні переваги, що особливо важливо в умовах зростання турбулентності економіки.

Список використаних джерел:

1. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine?fbclid=IwAR2UqHzWnyVtRONMuI7NZPGRsxYTre4Wdi0LVsxYzNCDaDTyVPeyI3cFEUg(дата звернення:15.08.26)

Котець К. Г.
аспірант
Одеський національний економічний університет
(Україна)
Бабій О. М.
к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ОЦІНКА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває дослідження впливу нематеріальних активів на результати діяльності підприємств. Особливу роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності бізнесу відіграють інновації, сучасні технології, бренд, ділова репутація, знання та компетентності персоналу, а також інші складові нематеріальних активів. Водночас питання впливу нематеріальних активів саме на діяльність торговельних підприємств залишається недостатньо дослідженим, особливо в українських реаліях. Однією з причин цього є обмеженість інформаційної бази, оскільки підприємства не завжди детально розкривають у фінансовій звітності інформацію про склад, структуру та вартість нематеріальних активів. Частина таких ресурсів узагалі не знаходить повного відображення у традиційній системі бухгалтерського обліку, хоча фактично може суттєво впливати на результати діяльності підприємства.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження особливостей формування, оцінки та використання нематеріальних активів торговельних підприємств України, а також визначення їхнього впливу на ефективність діяльності та можливості стратегічного розвитку. Особливого значення це набуває в умовах цифровізації торгівлі, активного розвитку електронної комерції, посилення конкуренції та зростання ролі бренду, клієнтської лояльності й технологічних рішень. Важливість оцінки нематеріальних активів особливо чітко простежується у сфері торгівлі, де конкурентні переваги підприємства дедалі більше формуються не лише за рахунок матеріальних ресурсів, а й завдяки бренду, інноваціям, інформаційним технологіям, знанням персоналу. Зарубіжні дослідження підтверджують, що нематеріальні активи поступово перетворюються на один із ключових чинників формування вартості та забезпечення довгострокової ефективності торговельних підприємств [1].

В українських умовах значення нематеріальних складових у діяльності торговельних підприємств також поступово зростає. Це пов'язано насамперед із цифровізацією торгівлі та зміною поведінки споживачів. Сучасне торговельне підприємство фактично конкурує не лише за рахунок асортименту, ціни та матеріально-технічної бази, а й завдяки впізнаваності бренду, якості цифрових сервісів, власним вебресурсам і мобільним застосункам, клієнтським базам,

програмам лояльності, програмному забезпеченню, технологіям управління продажами та накопиченим знанням персоналу.

Про посилення цифрової складової української торгівлі свідчать і статистичні дані. За інформацією Національного банку України, у 2024 р. оплата товарів і послуг через мережу Інтернет становила 13,6 % від кількості та 14,7 % від суми всіх безготівкових операцій із платіжними картками. Загальна сума таких операцій досягла 622 млрд грн. Водночас кількість торговельних і сервісних точок, які приймали платіжні картки, у тому числі через мережу Інтернет, за рік збільшилася на 12,8 % і становила 518,4 тис. [2]. Такі тенденції свідчать про подальше формування цифрового середовища торгівлі та, відповідно, підвищення стратегічного значення технологій, програмних продуктів, цифрових каналів взаємодії зі споживачами та інших нематеріальних ресурсів.

Саме тому для українських торговельних підприємств доцільним є розширення підходу до оцінювання нематеріальних активів: від їх суто бухгалтерського обліку до визначення стратегічної цінності нематеріальних ресурсів для підприємства. Така оцінка має враховувати не лише балансову вартість прав інтелектуальної власності, програмного забезпечення та інших ідентифікованих активів, але й їх здатність забезпечувати приріст продажів, формувати лояльність покупців, скорочувати операційні витрати, підтримувати цифрові канали збуту та створювати довгострокові конкурентні переваги [3].

Отже, в умовах трансформації українського ринку оцінка нематеріальних активів набуває стратегічного значення. Її результати можуть використовуватися при обґрунтуванні інвестицій у цифровізацію, розвиток бренду, електронну комерцію, програмне забезпечення, маркетингові технології та людський капітал. Це дає змогу керівництву торговельного підприємства визначати ті нематеріальні складові, які створюють найбільшу цінність для бізнесу, та на цій основі формувати напрями його подальшого стратегічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Lukić R., Vojteski Kljenak D. Analysis of intangible assets in retail trade. Strategic Management. 2017. Vol. 22, No. 2. P. 18–26. URL: https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/126 (дата звернення: 29.08.2026).

2. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. 03.03.2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami (дата звернення: 25.08.2026).

Сидорченко Т. Ф.
к.е.н., доцент
Бердянський державний педагогічний університет
(Україна)

ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВ

Інвестиційний процес є фундаментом для забезпечення розширеного відтворення та довгострокового економічного зростання будь-якої національної економіки.

Економічна наука послідовно розвивала концепції, що пояснюють інвестиційну поведінку фірм [1].

В умовах глобальної економічної невизначеності та, особливо, військової агресії та післявоєнної відбудови в Україні, проблема активізації та підвищення ефективності інвестиційної діяльності набуває стратегічної значущості. Сутність проблемної ситуації полягає у критичній залежності інвестиційних рішень підприємств від широкого спектру макроекономічних факторів (темпи зростання ВВП, рівень інфляції, процентні ставки)[2]. Традиційні моделі прийняття рішень виявляються недостатньо ефективними в умовах високої волатильності та структурних змін, спричинених економічними шоками (як-от обвал ВВП у 2015 та 2022 роках).

Необхідність модернізації основних фондів, перехід до виробництва продукції з високою доданою вартістю, а також фінансування оборонного та критичного секторів вимагають формування проактивної, економічно чутливої та технологічно орієнтованої інвестиційної політики.

Вивчення міжнародного досвіду доводить, що між макроекономічними факторами та обсягом інвестицій існує прямий зв'язок.

Аналіз динаміки ключових макроекономічних показників в Україні за період 2010–2025 рр. чітко засвідчив критичний характер їхнього впливу на інвестиційну активність. Інвестиційна діяльність в Україні критично залежить від геополітичних та безпекових ризиків, що підтверджується двома найбільшими економічними спадами: у 2015 році (падіння реального ВВП на 9,8%) та у 2022 році (падіння на 28,8%))[3]. Макроекономічні шоки є не просто фоновим середовищем, а джерелом постійних загроз, що вимагає від підприємств та держави проактивної стратегії.

Після 2022 року в Україні відбулася кардинальна зміна інвестиційної парадигми. Аналіз структури валового нагромадження основного капіталу показав, що частка інвестицій у машини та обладнання стала абсолютно домінуючою, зростаючи до 68,2% у 2024 році [3]. Це свідчить про масштабне фінансування критичних та військових потреб (імпорт озброєння та військової техніки) і є контрциклічною інвестиційною діяльністю у сфері державного фінансування та критично залежить від зовнішнього фінансування (міжнародна допомога, імпорт капітального обладнання).

Удосконалення концептуальних підходів до прийняття інвестиційних рішень підприємства досягається шляхом інтеграції оцінки його чутливості до ключових макроекономічних чинників (інфляція, ВВП, процентні ставки). Компаніям слід формувати проактивну, економічно чутливу та технологічно орієнтовану політику, яка здатна не лише реагувати на виклики, але й використовувати можливості, створені динамікою макроекономічного середовища.

Ключові елементи адаптивної стратегії:

1. Інтеграція управління макроекономічними ризиками, зокрема проактивне використання інструментів цифровізації та автоматизації для пом'якшення наслідків зростання цін (інфляції) та застосування консервативного підходу до нових проектів в умовах високих відсоткових ставок.

2. Надання пріоритету інвестиціям у сферу досліджень і розробок, цифровізацію та впровадження інноваційних, екологічно чистих технологій, що є ключем до довгострокової стійкості.

3. Необхідно ліквідувати розбіжності між довгостроковими стратегічними цілями та поточною операційною діяльністю, систематично враховуючи макроекономічні фундаментальні показники при одночасному фокусуванні на управлінні внутрішніми факторами для забезпечення фінансової стійкості.

Для України, в умовах післявоєнної відбудови, необхідно:

- сформувати адаптовану систему критеріїв для проведення SWOT-аналізу інвестиційної привабливості, з урахуванням військових ризиків.
- зосередити державну інвестиційну політику на стимулюванні прямих іноземних інвестицій та пріоритетному розвитку стратегічно важливих галузей, які є прямими драйверами інвестицій у фіксований капітал, зокрема, переробній промисловості та науково-технічній діяльності.
- раціоналізувати залучення та використання прямих іноземних інвестицій для прискорення процесу відбудови та підвищення продуктивності праці.

Список використаних джерел:

1. Пармаклі Д.М., Філиппова С.В., Добрянська Н.А. Історія економічних вчень: навч. посіб. Одеса: Бондаренко М.А., 2018. 113 с.

2. Ситнік Інеса та ін. Аналіз макроекономічних факторів, що впливають на інвестиційний потенціал підприємства. *European Research Studies Journal*. 2019.Том XXII Випуск 4. С.140-167 URL: https://ersj.eu/journal/1503# (дата звернення 10.08.2026)

3. Офіційна інтернет-сторінка Державної служби статистики України URL: https://stat.gov.ua (дата звернення 29.08.2026)

СЕКЦІЯ 4. ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Бондаренко Н. М.
к.е.н., доцент
Університет митної справи та фінансів м. Дніпро
(Україна)

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах цифрової трансформації економіки ефективність функціонування підприємств значною мірою визначається якістю системи управління, важливою складовою якої є внутрішній контроль. Зростання обсягів інформації, ускладнення бізнес-процесів, підвищення рівня економічних ризиків та активне впровадження цифрових технологій зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організації контрольної діяльності. Якщо раніше внутрішній контроль переважно виконував функцію перевірки правильності здійснення господарських операцій, то сьогодні він перетворюється на інструмент інформаційного забезпечення управління, виявлення ризиків, оцінювання результативності бізнес-процесів та підтримки прийняття управлінських рішень [1].

Сучасні підходи до організації внутрішнього контролю базуються на ризик-орієнтованій концепції, відповідно до якої контрольні процедури мають бути спрямовані не лише на виявлення вже допущених порушень, а передусім на їх попередження. Такий підхід передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінювання їх впливу на діяльність підприємства та формування превентивних заходів щодо мінімізації ризиків. За таких умов внутрішній контроль інтегрується із системами ризик-менеджменту, стратегічного планування та корпоративного управління.

Важливу роль у розвитку сучасної системи внутрішнього контролю відіграє концепція COSO, відповідно до якої контроль розглядається як безперервний процес, що охоплює всі рівні управління підприємством і реалізується через взаємодію контрольного середовища, оцінювання ризиків, контрольних заходів, інформаційного забезпечення та моніторингу. Такий підхід дає змогу сформувати комплексну систему контролю, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати достовірність інформації та сприяти досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства. В умовах цифрової трансформації принципи COSO можуть реалізовуватися із застосуванням сучасних інформаційних технологій [1].

Суттєвий вплив на розвиток внутрішнього контролю здійснює цифровізація управлінських процесів. Сучасні інформаційні технології дають змогу автоматизувати контрольні процедури, зменшити вплив людського чинника, скоротити час обробки інформації та забезпечити постійний моніторинг діяльності підприємства. ERP-системи інтегрують основні бізнес-процеси в єдиному інформаційному просторі, підвищуючи прозорість господарських операцій і результативність контрольних заходів, а платформи Business

Intelligence забезпечують обробку значних масивів даних, формування інтерактивних інформаційних панелей та оперативне виявлення відхилень.

Цифрові технології змінюють зміст контрольної діяльності, яка дедалі більше ґрунтується на аналізі даних у режимі реального часу, автоматичному виявленні аномалій та прогнозуванні ризиків. Застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання дає змогу аналізувати значну кількість господарських операцій, виявляти нетипові закономірності, оцінювати ризикові ситуації та формувати рекомендації для керівництва. У результаті внутрішній контроль набуває проактивного характеру, сприяючи попередженню негативних наслідків до моменту їх реалізації.

Разом із позитивними тенденціями практика функціонування систем внутрішнього контролю на українських підприємствах свідчить про наявність низки проблем. На багатьох підприємствах контрольні процедури залишаються формальними та орієнтованими переважно на перевірку правильності оформлення документів і дотримання нормативних вимог. Недостатньою є інтеграція внутрішнього контролю із системою управління ризиками. Суттєвими перешкодами також залишаються недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, використання застарілого програмного забезпечення, відсутність інтегрованих інформаційних систем та дефіцит фахівців із сучасними цифровими компетентностями.

Важливим напрямом удосконалення внутрішнього контролю є створення єдиного цифрового інформаційного середовища підприємства, яке забезпечуватиме інтеграцію даних бухгалтерського обліку, фінансової звітності, управлінського аналізу, ризик-менеджменту та контролінгу. Використання цифрових інформаційних панелей (dashboard) дає змогу керівництву отримувати актуальну інформацію про ключові показники діяльності, оцінювати ризики, виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід забезпечує безперервність контролю та підвищує адаптивність підприємства.

Отже, цифровізація є одним із ключових напрямів розвитку сучасної системи внутрішнього контролю. Поєднання ризик-орієнтованого підходу, сучасних інформаційних технологій, автоматизованого моніторингу та аналітики даних сприяє підвищенню достовірності інформації, оперативності управлінських рішень і результативності контрольної діяльності. Подальший розвиток внутрішнього контролю доцільно пов’язувати з використанням штучного інтелекту, Business Intelligence, цифрових інформаційних панелей та ERP-систем для підвищення ефективності використання ресурсів, фінансової стійкості й конкурентоспроможності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Кріль А.Ю., Чубай В.М. Методичні підходи до формування системи внутрішнього контролю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 241-247. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-33

Протасов В. В.
викладач економічних дисциплін
ВСП «Житомирський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»
(Україна)

ПЕРВИННА ДОКУМЕНТАЦІЯ З КОНТРОЛЮ ВИТРАТ ПО ЕКСПЛУАТАЦІЇ ЛЕГКОВОГО АВТОТРАНСПОРТУ

Правильно організовані планування та контроль сприяють ефективному використанню матеріальних та трудових ресурсів, зменшують витрати підприємства та збільшують його прибутки.

Метою роботи є розгляд особливостей заповнення первинних документів по контролю витрат при експлуатації легкового автотранспорту на підприємстві.

Первинна документація, яку використовують для обліку роботи автотранспорту визначена Інструкцією про порядок виготовлення, збереження, застосування, єдиної транспортної документації для перевезення вантажів автомобільним транспортом і облік транспортної роботи, затвердженою наказом Міністерства статистики України і Міністерства транспорту України від 07.08.95 р. Роботу автотранспорту обліковують за допомогою подорожніх листів [1, с. 281]. На підставі подорожніх листів складають Карточку обліку роботи автомобіля. Наведений документ дозволяє проводити щоденний контроль часу роботи водія, пробігу автомобіля та руху палива. Це дає можливість своєчасно проводити необхідні коригування у випадку виявлення певних помилок. Розглянемо в таблиці 1 карточку обліку роботи автомобіля за місяць.

Таблиця 1 – Карточка обліку роботи автомобіля за вересень 202_р.
Марка автомобіля Нива 2121 АМ 1010 АМ

Числа місяця	№ дорожнього листа	ПІБ водія	Автомобіле -дні Тракторо-дні						
			в господарстві	В тому числі					
				в роботі	в профілактиці, ремонті,	в простоях технічно справні	З них з причин		
							відсутність пмм	відсутність шин	інші
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
На початок місяця			243	163					
2	001122	Іванов І.В.	1	1					
3	001123	Іванов І.В.	1	1					
		І т д							
Всього за місяць			30	11	3	8			8
Всього з початку року			273	174					

Години в наряді					Число їздок з вантажем	Пробіг автомобіля		Перевезено вантажу (км)	
всього	У тому числі					Переїзди трактора		Виконано змінних норм трактором	
	у русі	в простої	під навантаженням, розвантаженням			всього	в т ч з вантажем	всього	в т ч на причепах
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1312	984	328				6675			
8	6	2				75			
8	6	2				76			
І т д									
88	66	22				844			
1400	1050	350				7519			

Відрядно тонна-кілометрів		Рух пального в літрах (кг)							Примітки
га м'якої оранки трактором		Залишок на початок дня	Видано	Витрата пального		Залишок на кінець дня	перевитрата	Економія	
всього	в т ч на причепах			по нормі	фактично				
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
				800	800				
			10	9	9	1			
		1	10	9	9	2			
І т д									
				100	100				
		х	х	900	900	х			

Джерело: складено автором самостійно

Даний документ складаємо окремо по кожному автомобілю, що сприяє якісному контролю та достовірному обліку матеріальних та трудових витрат по експлуатації транспорту.

Список використаних джерел:

1. Крупка Я. Д., Задорожний З. В., Гудзь Н. В. та ін. Фінансовий облік: підруч. 4- те вид. доп. і перероб. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 451 с.

Панаєт О. В.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Кошельок Г. В.
д.е.н., професор
Одеський національний економічний університет (Україна)

КОНТРОЛЬ РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансова стійкість підприємства значною мірою залежить від якості управління грошовими потоками, оскільки саме рух коштів забезпечує виконання поточних зобов'язань підприємства. Наявність прибутку не завжди свідчить про достатній рівень платоспроможності, тому особливого значення набуває контроль руху грошових коштів як інструмент забезпечення збалансованості фінансових ресурсів підприємства.

Контроль руху грошових коштів розглядається як складова фінансового контролінгу, що забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень та сприяє підвищенню ефективності фінансового менеджменту [1]. Водночас результативність контрольних процедур визначається їх інтеграцією з процесами планування та аналізу грошових потоків, що дозволяє оцінювати відповідність фактичних показників встановленим фінансовим орієнтирам [2].

Процес контролю руху грошових коштів на підприємстві доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних етапів, що наведена на рис. 1, що забезпечують послідовний перехід від формування планових показників до оцінювання результатів їх виконання.

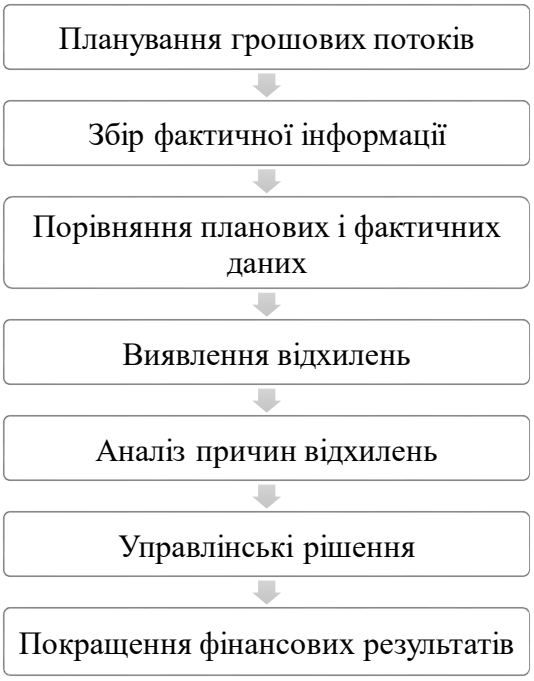


Рисунок 1 – Етапи контролю руху грошових коштів підприємства
Джерело: складено авторами за даними [2]

Подана на рис. 1 схема демонструє логіку функціонування контрольного механізму, заснованого на безперервному зіставленні очікуваних і фактичних результатів. Взаємозв'язок окремих етапів забезпечує формування замкненого циклу управління, у межах якого результати контролю стають підґрунтям для подальшого планування та вдосконалення фінансових процесів. У такій системі контроль виконує не лише функцію спостереження, а й функцію регулювання, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни параметрів руху коштів.

Систематичне здійснення контрольних процедур створює передумови для більш раціонального використання фінансових ресурсів. Отримана в результаті контролю інформація дозволяє оцінити відповідність фактичного руху коштів фінансовим планам підприємства.

Суттєве значення у системі контролю має аналіз грошових потоків, який дозволяє оцінити не лише абсолютні обсяги надходжень і виплат, а й якість управління фінансовими ресурсами загалом. Результати аналізу формують підґрунтя для прийняття рішень щодо оптимізації структури грошових потоків, тому інтеграція аналізу грошових потоків у систему внутрішнього контролю сприяє своєчасному виявленню кризових тенденцій та зміцненню фінансової безпеки підприємства.

Додаткові можливості для підвищення ефективності контролю створює застосування інструментів контролінгу. Їх використання забезпечує узгодження процесів планування, аналізу та контролю в єдиній інформаційній системі, що підвищує оперативність управлінських рішень [1]. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує можливість не лише оцінювати поточний стан грошових потоків, а й прогнозувати перспективи їх зміни.

Отже, контроль руху грошових коштів посідає важливе місце у системі фінансового менеджменту підприємства, забезпечуючи взаємозв'язок між плануванням, аналізом і прийняттям управлінських рішень. Поєднання контрольних процедур із сучасними інструментами контролінгу та аналізу грошових потоків сприяє підвищенню фінансової стійкості та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Корбутяк А., Шевчук О. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 39. С. 89-94. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/66731 (дата звернення: 12.06.2026).

2. Контролінг та планування грошових потоків на підприємстві / І. Литвинчук та ін. *Society and Security*. 2024. № 5(5). С. 18-24. URL: https://doi.org/10.26642/sas-2024-5(5)-18-24 (дата звернення: 12.06.2026).

Дьордяй В. П.
головний судовий експерт
сектору економічних досліджень
Закарпатський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр
МВС України (Україна)

СУДОВА ЕКОНОМІЧНА ЕКСПЕРТИЗА ЯК ЕЛЕМЕНТ КОНТРОЛЮ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне функціонування підприємства неможливе без належної організації контролю за здійсненням фінансово-господарських операцій, їх документальним оформленням та відображенням у бухгалтерському обліку і фінансовій звітності. Контроль у цій сфері спрямований на забезпечення законності, достовірності, доцільності та економічної обґрунтованості господарських операцій, а також на своєчасне виявлення порушень і негативних наслідків їх здійснення.

Особливе місце у механізмі контролю займає судова економічна експертиза. Відповідно до Закону України «Про судову експертизу», судова експертиза являє собою дослідження на основі спеціальних знань об'єктів, явищ і процесів з метою надання висновку з питань, що є або можуть бути предметом судового розгляду [1]. Її специфіка полягає в тому, що результати економічного дослідження набувають процесуального значення та можуть використовуватися для встановлення обставин, які мають значення для відповідного судового провадження.

Водночас судову економічну експертизу не слід ототожнювати з ревізією, аудитом або іншими формами фінансово-господарського контролю. На відміну від контрольних заходів, метою яких може бути виявлення та попередження порушень у діяльності суб'єкта господарювання, судова експертиза проводиться для дослідження конкретних обставин, що мають значення для судового провадження, із застосуванням спеціальних економічних знань. Порядок її призначення та проведення визначається процесуальним законодавством, Законом України «Про судову експертизу» та відповідними нормативно-методичними актами Міністерства юстиції України.

Роль судової економічної експертизи у системі контролю фінансово-господарської діяльності підприємства доцільно розглядати у двох головних аспектах: контрольно-перевірочному та аналітичному.

Контрольно-перевірочний аспект полягає у дослідженні документальної обґрунтованості господарських операцій та правильності їх відображення в бухгалтерському обліку. Об'єктами такого дослідження можуть бути первинні бухгалтерські документи, регістри бухгалтерського обліку, фінансова та інша звітність, банківські виписки, платіжні документи, договори, акти виконаних робіт, накладні, розрахунки та інші документи, що містять інформацію про фінансово-господарські операції підприємства.

Аналітичний аспект полягає у поглибленому дослідженні економічного змісту господарських операцій та їх наслідків для підприємства. Судовий експерт-економіст може здійснювати зіставлення даних різних джерел, проводити розрахунки, аналізувати взаємозв'язки між показниками, визначати розмір документально підтверджених сум та встановлювати вплив окремих операцій на фінансові показники підприємства.

Саме аналітична функція дозволяє перейти від встановлення окремої документальної невідповідності до визначення її кількісного економічного результату. Наприклад, якщо під час дослідження встановлено необґрунтоване відображення певних витрат, експерт може визначити їх розмір за умови наявності необхідних документів та вихідних даних. Водночас питання про те, чи є така сума збитками у юридичному розумінні, має вирішуватися судом з урахуванням усіх доказів у справі.

Таким чином, судова економічна експертиза може виступати елементом контрольного механізму, який забезпечує спеціалізоване дослідження фінансово-господарських операцій та їх економічних наслідків. Її особливістю є поєднання економічного аналізу з процесуальною формою використання його результатів.

Окремого значення набуває взаємодія судової економічної експертизи з результатами інших форм фінансово-господарського контролю. На практиці матеріалами для проведення експертизи можуть бути, зокрема, акти ревізій, аудиторські звіти, документи перевірок, висновки інших спеціалістів та первинна бухгалтерська документація. При цьому експерт не повинен механічно відтворювати висновки контролюючого органу. Він має самостійно дослідити надані матеріали в межах поставлених питань і своєї компетенції.

Враховуючи зазначене, співвідношення фінансово-господарського контролю та судової економічної експертизи доцільно розглядати як взаємодію різних за своїм призначенням, але пов'язаних між собою інструментів. Результати ревізії, аудиту чи іншого контрольного заходу можуть бути інформаційною основою для призначення та проведення експертизи, тоді як експертне дослідження забезпечує спеціальну економічну оцінку конкретних обставин, необхідну для їх подальшого використання у судовому провадженні.

Таким чином, значення судової економічної експертизи як елемента контролю фінансово-господарської діяльності полягає передусім у забезпеченні об'єктивності, документальної обґрунтованості та кількісної визначеності результатів дослідження економічних операцій. Саме тому судова економічна експертиза може виступати як спеціальний інструмент економічного дослідження, який доповнює систему фінансово-господарського контролю на етапі встановлення та доказування обставин, що мають значення для судового розгляду.

Список використаних джерел:

1. Про судову експертизу : Закон України від 25.02.1994 № 4038-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text

Плюшко Р. І.
аспірант
Головчук Ю. О.
д.е.н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу
Вінницький національний медичний університет (Україна)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасні умови функціонування системи охорони здоров'я характеризуються трансформацією підходів до надання медичної допомоги, розвитком цифрових технологій, зміною потреб населення та необхідністю раціонального використання ресурсів. За таких умов кадрове забезпечення є визначальним чинником стабільності та результативності діяльності закладів охорони здоров'я. Ефективна кадрова політика має бути інтегрована у стратегічне планування та передбачати прогнозування майбутньої потреби в персоналі.

Кадрове планування є систематичним процесом визначення кількісної та якісної потреби закладу охорони здоров'я в персоналі з урахуванням його стратегічних цілей, обсягів діяльності та перспектив розвитку. Сучасний підхід передбачає оцінювання не лише чисельності, а й професійних, цифрових, комунікаційних та управлінських компетентностей працівників. Важливим елементом є аналіз фактичного кадрового потенціалу за показниками чисельності та структури персоналу, кваліфікації, плинності кадрів, укомплектованості посад, робочого навантаження та потреби у професійному розвитку. Така оцінка дає змогу виявити дисбаланс між фактичною та необхідною кадровою структурою й визначити напрями її оптимізації.

Одним із перспективних напрямів кадрового планування є стратегічне прогнозування потреби закладу охорони здоров'я в персоналі. На сьогодні надважливими для керівника закладу охорони здоров'я є стратегічне бачення та прогностичні управлінські компетентності. Разом з тим, керівництво закладу охорони здоров'я повинно враховувати не лише поточну та майбутню чисельність штату, але й очікувані зміни в обсягах медичної допомоги, нових медичних послуг і можливих викликів відносно кадрової взаємозамінності (міграція, вихід працівників на пенсію, мобілізація). Прогнозування дозволяє завчасно визначити потенційний кадровий дефіцит і сформувати відповідні управлінські рішення [1, с. 6-14; 2, с. 243-246].

Важливим елементом сучасного кадрового планування є формування кадрового резерву. Формування кадрового резерву створює можливість забезпечити наступність управління та оперативне заміщення критично важливих посад. До кадрового резерву доцільно включати працівників, які мають відповідний професійний потенціал, демонструють позитивні результати роботи та готові до подальшого професійного або управлінського розвитку. При цьому кадровий резерв має бути не формальним переліком працівників, а системою їх

підготовки до майбутніх професійних ролей. Окремим напрямом є планування професійного розвитку персоналу. Сучасна система охорони здоров'я потребує постійного оновлення знань та навичок працівників, що обумовлено розвитком медичних технологій, цифровізацією та зміною організаційних підходів. Тому кадрове планування повинно передбачати індивідуальні та групові програми навчання, наставництво, стажування за професійним напрямком, розвиток цифрових компетентностей та формування управлінських навичок [3, с. 1609191; 4, с. 91-95].

Для ефективного контролю доцільно використовувати систему кадрових показників. До основних із них можна віднести рівень укомплектованості штатних посад, коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнти прийому та вибуття працівників, рівень абсентеїзму, середнє навантаження на працівника, частку працівників, які пройшли професійне навчання, а також рівень задоволеності персоналу умовами праці. Використання таких показників дозволяє перевести кадровий контроль із переважно адміністративної площини у площину аналітичного управління.

Таким чином, інтеграція кадрового планування та контролю забезпечує перехід від кількісного обліку персоналу до комплексного управління його потенціалом. Ефективність такого управління визначається здатністю закладу охорони здоров'я прогнозувати кадрові потреби, забезпечувати необхідну структуру персоналу, розвивати компетентності, утримувати працівників та своєчасно реагувати на кадрові ризики. Використання цифрових технологій, HR-аналітики та системи ключових кадрових показників створює додаткові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень. У результаті кадрове планування і контроль стають взаємопов'язаними інструментами забезпечення стабільності, ефективності та стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Pashkovskyi S.M., Holovchuk Y.O., Kalnysh V.V., Shvets A.V., Honcharov O.L., Koval N.V., Saichuk O.V. Occupational burnout and stress among medical staff: empirical analysis and strategies for minimizing their negative impact. *Ukrainian journal of military medicine.* 2026. № 7. pp. 5-18. DOI: https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1(7)-005

2. Головчук Ю.О., Плюшко Р.І. Стратегічні засади та пріоритетні напрями управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я. *Бізнес Інформ.* 2026. № 4. С. 242-250. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-242-250

3. Catalfo P. et al. Effectiveness and economic impact of interventions targeting healthcare personnel: a systematic review of return on investment. *Public Health Reviews.* 2026. Т. 47. pp. 1609191. DOI: https://doi.org/10.3389/phrs.2026.1609191

4. Головчук Ю.О., Плюшко Р.І. Управління персоналом як основа ефективності закладів охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід.* 2026. № 5. С. 90-97. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.90

Чернова В. В.
к.е.н., старший викладач
Одеський національний економічний університет
(Україна)

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність сучасних суб'єктів господарювання розгортається в умовах ускладнення логістичних операцій, динамічної зміни тарифів, трансформації маршрутів розподілу та зростання операційних витрат. Структура логістичних витрат є комплексною і включає витрати на транспортування, складську обробку, пакування та оптимізацію запасів. Оскільки ці витрати становлять істотну частку в загальній собівартості, виникає потреба в інструментах, які дозволяють не лише здійснювати ретроспективний облік, а й забезпечувати стратегічне планування та моделювання. Ця проблема є критичною для вітчизняних підприємств, що функціонують у високоризиковому та нестабільному логістичному середовищі. За таких обставин ефективним рішенням стає впровадження контролінгу як комплексної системи інтеграції фінансових, операційних та інформаційно-аналітичних засобів управління [1; 2].

Інструментарій контролінгу витрат у логістиці охоплює широкий спектр аналітичних методів, серед яких ключове місце посідають розрахунок точки беззбитковості, бенчмаркінг, портфельний та вартісний аналіз, класифікації ABC і XYZ, матриця SWOT, а також фінансове моделювання, бюджетування й факторний аудит із фіксацією відхилень [4]. Синергетичний ефект від їхнього спільного застосування забезпечує побудову циклічної системи менеджменту, що послідовно проходить етапи від початкового планування та оперативного моніторингу до ідентифікації розбіжностей, перспективного прогнозування та впровадження регулювальних управлінських дій.

Завдяки оцінюванню точки беззбитковості менеджмент отримує дані про гранично допустимий обсяг логістичних процедур чи коефіцієнт використання потужностей, за яких забезпечується рентабельність бізнесу. Водночас бенчмаркінг орієнтований на зіставлення внутрішніх KPI логістики з найкращими ринковими практиками та результатами лідерів галузі. Вартісний аналіз націлений на детекцію неефективних процесів, що генерують додаткові витрати без створення корисності (наприклад, логістичні простої, зайві транспортні плечі, дублювання функцій чи нераціональне управління складською площею) [3; 4].

Стратегічно важливим інструментом оптимізації складських ресурсів є крос-аналіз із використанням матриці ABC-XYZ. Якщо методика ABC дозволяє диференціювати асортиментні позиції на основі їхньої питомої ваги у загальному обсязі товарообороту, то інструментарій XYZ фокусується на оцінюванні ступеня регулярності та точності прогнозування споживчого попиту. Інтеграція цих аналітичних підходів забезпечує базис для розроблення гнучкої, багаторівневої

політики управління матеріальними потоками. Це дає змогу точно регламентувати графіки та періодичність постачань, максимізувати ефективність топологічного розміщення вантажних одиниць у межах складського простору [4; 5].

Сучасний вектор модернізації логістичного контролінгу безпосередньо пов'язаний із процесами цифрової трансформації. Синхронізація інформаційних платформ, технологій автоматичного моніторингу даних, систем Business Intelligence та інструментів предиктивної аналітики істотно прискорює інформаційні потоки та підвищує точність стратегічних рішень менеджменту. Зокрема, інтеграція прогнозних моделей на базі штучного інтелекту розширює горизонти калькуляції майбутніх витрат і споживчих коливань, тоді як технологія цифрових двійників (Digital Twins) дозволяє безпечно тестувати альтернативні сценарії оптимізації без деструктивного впливу на поточну операційну діяльність.

З огляду на це, ефективне нівелювання зайвих витрат у логістиці неможливе за умови фрагментарного використання інструментів; воно потребує розбудови цілісної архітектури контролінгу. Синергія різних інструментів контролінгу забезпечує прозорість витрат, що допомагає локалізувати приховані резерви економії та максимізувати продуктивність транспортно-складського комплексу. Для вітчизняного бізнесу критичним фактором є здатність такої системи гнучко реагувати на зовнішні виклики, що підтверджує пріоритетність подальшого впровадження інноваційних цифрових і прогностичних рішень.

Список використаних джерел:

1. Далекорей В., Королович О. Controlling of logistics processes at the enterprise. *Економіка та суспільство.* 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-47.
2. Teplická K., Szalay Z. Significance of logistic controlling as a base for filling goals of business strategy. *Acta logistica.* 2021. Vol. 8, No. 3. DOI: https://doi.org/10.22306/al.v8i3.217.
3. Дзьоба В. Б. Методи та критерії в системі контролінгу. Економічна наука. 2013. С. 69–73. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=2902&i=16
4. Остапенко Т. М. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат. *Економіка: реалії часу.* 2013. № 5(10). С. 125–130. URL: https://economics.op.edu.ua/files/archive/2013/No5/125-130.pdf
5. Корбутяк А., Сокровольська Н. Сучасні інструменти контролінгу витрат в умовах обмеженості ресурсів. *Економіка та суспільство.* 2022. № 37. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-48.

Ланченко Є.О.
д.е.н., доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(Україна)
Івченко В.М.
к.с.-г.н.
Український науково-дослідний інститут продуктивності
агропромислового комплексу
(Україна)

ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Станом на початок осені поточного року, на 5-му році російсько-української війни, важливим науковим завданням в аграрній економіці України є обґрунтоване планування ведення агробізнесу на основі висновків ретроспективного аналізу стану виробництва й реалізації продукції рослинництва в суспільному секторі аграрної економіки, виявлення тенденцій у розрізі підгалузей тощо. На цій основі адміністративним державним установам загальнодержавного й місцевого значення у сфері аграрної політики, представникам агробізнесу варто формувати свої стратегічні й тактичні цілі, прагматичні завдання, планувати фінансові, людські й матеріальні ресурси, логістичне забезпечення тощо.

У передвоєнний і нинішній воєнний період в Україні простежується тенденція поступового збільшення питомої ваги виробництва рослинницької продукції в аграрних підприємствах. Так, на кінець 2024 р. в Україні 73,5 % виробництва рослинницької продукції забезпечували сільськогосподарські підприємства, а решту – сільські домогосподарства; вся ж валова вироблена продукція в аграрному секторі економіки становила 558,9 млрд грн, або 7,3 % валового внутрішнього продукту України [1]. Вже довгий час найбільші площі сільськогосподарських угідь підприємства відводять під посіви наступних п’яти високотоварних сільськогосподарських культур: пшениця, кукурудза, соняшник, соя та ріпак.

У соціально орієнтованій ринковій економіці України діють економічні закони попиту й пропозиції, які впливають на планування площ посівів сільськогосподарських культур у підприємствах на наступні маркетингові роки, враховуючи стан продовольчого забезпечення держави. Так, фактичні ціни реалізації різних видів рослинницької продукції, які склалися в поточному й минулих господарських роках дещо змінилися. Порівнюючи ціни за 1 т певної рослинницької продукції 2024 р. із даними за 2021 р., то по головних сільськогосподарських культурах ситуація наступна. Ціна 1 т пшениці незначно зросла на 2,3 % до 6584 грн/т; кукурудзи – на 0,8 % до 6293,7 грн/т; зернобобові культури (соя та ін.) – на 47,7 % до 12208,1 грн/т; олійні культури (соняшник, ріпак) – на 3,4 % до 16982 грн/т [1].

Ураховуючи динаміку поточних ринкових цін на агропродукцію, виклики воєнного часу, пов'язані з порушенням логістичних маршрутів збуту вітчизняної агропродукції, зокрема через порти Чорного моря, сільськогосподарські підприємства перелаштовують свою маркетингово-збутову діяльність і все більше земельних площ відводять під сою, ріпак тощо. Останні сільськогосподарські культури є більш транспортабельні: більше коштує 1 т продукції і менша частка витрат припадає на транспортування в загальній ціні продукції. Натомість зменшуються або стабільно залишаються у багатьох підприємствах площі посівів під традиційними для України товарними сільськогосподарськими культурами – пшениця, кукурудза та соняшник.

Відрадним моментом в аграрній економіці є високий рівень агротехнологій, науково-інноваційне забезпечення виробництва рослинницької продукції по зазначених вище сільськогосподарських культурах, що забезпечує позитивну динаміку показників їх урожайності, ефективності господарської діяльності аграрних формувань тощо. Проте така ситуація простежувалася в перші роки російсько-української війни, коли європейські держави послабили митні процедури для експорту сільськогосподарської продукції з України. Нині ситуація дещо змінюється й ряд європейських держав впроваджують певні антидемпінгові бар'єри на аграрних ринках для української агропродукції, щоб захистити свого внутрішнього виробника.

Зважаючи на дану ситуацію, в Україні варто всебічно підтримувати продовження ланцюгів формування доданої вартості у сфері переробки рослинницької продукції, направлення її вагомої частини на розвиток тваринництва. Зокрема для останнього слід переглянути сівозміни в сільськогосподарських підприємствах і нарощувати площі сільськогосподарських угідь під кормовими культурами. Й таким чином сприяти розвитку традиційних Україні напрямів тваринництва: скотарства, свинарства й птахівництва. Адже протягом всього періоду незалежності України галузь тваринництва перебуває в стагнації.

Оптимальне поєднання рослинницьких і тваринницьких підрозділів у підприємствах має забезпечити диверсифікацію агробізнесу, збільшення робочих місць на селі, наповнення внутрішнього ринку молочною і м'ясною продукцією, збільшення її експортних поставок. Крім цього, є ряд нішевих сільськогосподарських культур, з якими є інтерес ведення агробізнесу.

Таким чином, до планування виробництва агропродукції в підприємствах слід підходити обґрунтовано, ураховуючи економічні й неекономічні виклики зовнішнього, локального й внутрішнього середовища агробізнесу. Крім стратегічно важливих для аграрного ринку України та світу сільськогосподарських культур (пшениця, кукурудза, соняшник, соя, ріпак), необхідно вирощувати в підприємствах і інші, зокрема нішеві культури, приділити більше уваги тваринницьким підгалузям, переробці агропродукції.

Список використаних джерел:

1. Статистична інформація, публікації. URL: http://stat.gov.ua.

Єгупов Ю. А.
к.е.н., доцент
Єгупова І. М.
старший викладач
Одеський національний економічний університет (Україна)

ОЦІНКА ОБГРУНТОВАНОСТІ КАЛЬКУЛЮВАННЯ ПОВНОЇ СОБІВАРТОСТІ В КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ АВС

Розширення асортименту продукції та зростання частки непрямих витрат у багатономенклатурному виробництві унеможливлюють забезпечення необхідної точності розрахунків повної собівартості за допомогою традиційних методів калькулювання. Базуючись на усереднених базових показниках розподілу, зазначені методи спричиняють викривлення собівартості та виникнення ефекту «перехресного субсидіювання».

Подолати ці недоліки значною мірою дозволяє метод *Activity-Based Costing* (АВС) – метод калькуляції на основі видів діяльності, розроблений в США у 60-х роках XX століття. На відміну від традиційних підходів, які виходять із того, що «продукція споживає ресурси», метод АВС ґрунтується на постулаті: продукція є споживачем операцій (видів діяльності), які, у свою чергу, споживають ресурси.

Метод АВС встановлює чіткий причинно-наслідковий зв’язок непрямих витрат із об’єктом калькулювання, трансформуючи їх у «прямі за видами діяльності». Це суттєво підвищує обґрунтованість розподілу останніх та забезпечує високу точність розрахунку собівартості.

Проте реалізація методу АВС вимагає значних фінансових і часових ресурсів, виправданість яких залежить від точності отриманих результатів. У цьому контексті ключового значення набуває розробка інструментарію оцінки точності калькулювання ще на етапі проектування системи розрахунку собівартості, що дозволить заздалегідь обґрунтувати економічну доцільність витрат на впровадження методу АВС.

В основі запропонованого нами інструментарію вирішення вказаного завдання лежить авторська класифікація, за якою всі поточні витрати поділяються на прямі технологічні та непрямі. Механізм трансформації останніх в АВС-моделі спирається на їх трирівневу декомпозицію, в процесі здійснення якої послідовно виділяються три складові [3]:

– *ідентифіковані непрямі витрати* – за своєю суттю є прямими, але обліковуються як непрямі; трансформуються у прямі шляхом встановлення засобів прямого вимірювання (лічильників) або цільового закріплення за об'єктами (замовленнями, калькуляційними номерами);

– *детерміновані непрямі витрати* – частина непрямих витрат, для якої встановити причинно-наслідковий зв'язок із об’єктом обліку вдається через релевантні драйвери АВС-моделі (фактори витрат);

– *недетермінований залишок* – частина витрат без об'єктивно

обґрунтованих драйверів, яка розподіляється за традиційними умовними базами. Його мінімізація є ключовим завданням управлінського обліку.

Розглянута класифікація дозволяє науково обґрунтовано підійти до розробки алгоритму оцінки точності й обґрунтованості калькулювання повної собівартості, зокрема на основі низки коефіцієнтів.

1. Коефіцієнт ідентифікації непрямих витрат ($К_{ід}$):

$$К_{ід} = В_{ід} / В_{неп}, \quad (1)$$

де $В_{ід}$ – сума ідентифікованих непрямих витрат; $В_{неп}$ – загальна сума непрямих поточних витрат.

2. Коефіцієнт детермінації непрямих витрат ($К_{дет}$):

$$К_{дет} = В_{дет} / В_{неп}, \quad (2)$$

де $В_{дет}$ – сума детермінованих непрямих витрат.

3. Коефіцієнт детермінації неідентифікованих непрямих витрат ($К_{дет.неід}$):

$$К_{дет.неід} = В_{дет} / В_{неід}, \quad (3)$$

де $В_{неід}$ – сума неідентифікованих непрямих витрат.

4. Коефіцієнт обґрунтованості розподілу непрямих витрат ($К_{об.р}$):

$$К_{об.р} = (В_{ід} + В_{дет}) / В_{неп}, \quad (4)$$

5. Загальний коефіцієнт обґрунтованості калькулювання ($К_{ок}$):

$$К_{ок} = (В_{пр.тех} + В_{ід} + В_{дет}) / В_{пот}, \quad (5)$$

де $В_{пр.тех}$ – сума прямих технологічних витрат; $В_{пот}$ – загальна сума поточних витрат.

Запропонована система коефіцієнтів забезпечує комплексну кількісну оцінку надійності розрахунків собівартості, дозволяючи моделювати ефективність АВС-системи ще до її практичного впровадження. Це створює надійне підґрунтя для прийняття виважених управлінських рішень щодо доцільності реорганізації системи обліку та аналізу витрат на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Єгупов Ю. А., Єгупова І. М. Планування собівартості продукції ресторанних закладів на засадах методу АВС. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-267.

СЕКЦІЯ 5. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Вонберг Т. В.
к.е.н., доцент
Рупак А. А.
здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет імені В.Гетьмана
(Україна)

VR-ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

Під терміном «віртуальна реальність (VR)» прийнято, зазвичай, розуміти певну цифрову технологію, що забезпечує створення штучно змодельованого тривимірного середовища, у межах якого користувач отримує можливість повного або часткового сенсорного занурення. Як справедливо наголошують Слупська Я., Шкуренко О., застосування спеціалізованих апаратно-програмних засобів, зокрема VR-гарнітур, контролерів та сенсорів руху, дозволяє відстежувати дії користувача та відображати їх у віртуальному просторі в режимі реального часу, формуючи ефект присутності та інтерактивної взаємодії з цифровими об'єктами. Така технологія забезпечує імітацію реальних або уявних ситуацій та використовується з навчальною, тренінговою, симуляційною й дослідницькою метою [1, с. 83].

На сьогодні ця технологія широко використовується у сфері професійного навчання, адаптації, оцінювання персоналу, оскільки надає реальну можливість моделювати робочі ситуації, виробничі процеси й поведінкові сценарії без ризику для працівника чи обладнання.

Незважаючи на те, що впровадження VR-технологій пов'язане з відносно високими початковими витратами, їх використання, за нам переконанням, є економічно доцільним перш за все у галузях з підвищеним рівнем ризику, де навіть незначні помилки працівників компанії можуть призвести до суттєвих фінансових втрат, репутаційних збитків або, ба більше, створити загрозу життю та безпеці людей. Це стосується охорони здоров'я, енергетики, логістики, воєнної галузі тощо, саме тут шліфування основних компетентностей працівників в реальних умовах є дорогим, технічно складним або навіть небезпечним.

Розуміючи значні переваги VR-технологій, їх упровадження потребує врахування низки обмежень, що можуть впливати на ефективність різних процесів управління персоналом. Однією з поширених проблем тут є явище VR sickness, яке проявляється у вигляді запаморочення, дезорієнтації чи втоми очей унаслідок невідповідності між реальними рухами користувача та візуальними сигналами у віртуальному середовищі, що може, наприклад, обмежувати тривалість і інтенсивність тренінгів, впливаючи на результативність всього процесу навчання. Додатковою складністю є потреба у створенні спеціалізованого VR-контенту, який повинен відповідати конкретним робочим сценаріям, вимогам безпеки та компетентностям нових працівників; розроблення таких симуляцій потребує, зазвичай, багато часу, фінансових ресурсів та участі

фахівців. Також важливо враховувати обмеження, пов’язані зі станом здоров’я користувачів, адже деяких працівникам можуть мати протипоказані до використання технології з віртуальної реальності (порушення зору, вестибулярні розлади, неврологічні захворювання), що вимагає альтернативних форматів навчання для таких працівників.

Результати аналізу свідчать, що VR-технології мають суттєвий потенціал для впровадження в сучасну систему управління персоналом компанії. Їх використання, наприклад, забезпечує безпечне та контрольоване навчальне середовище, яке сприяє ефективному формуванню як професійних, так і поведінкових компетентностей. А наявні на сьогодні емпіричні дослідження підтверджують підвищення рівня засвоєння навичок, мотивації та залученості персоналу порівняно з традиційними методами навчання. Попри відносно високі початкові витрати, VR-рішення є економічно доцільними у довгостроковій перспективі, особливо в галузях із високою вартістю помилок. Водночас їх упровадження потребує врахування технічних, організаційних та медичних обмежень та доцільного поєднання з традиційними форматами.

Список використаних джерел:

1. Слупська Я., Шкуренко О. Застосування віртуальної реальності (VR) у освіті. *Молодий вчений*. 2022. № 9 (109). С. 82–88. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-19

Дмитрук С. М.
к.е.н., доцент
Київський національний економічний університет імені В.Гетьмана
(Україна)

МІСЦЕ СИСТЕМ KPI ТА OKR У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

Трансформації на ринку праці дали поштовх для досліджень та пошуку надійного інструменту для вимірювання результативності та ефективності. Фундаментом була відома всім концепція Петера Друкера «Управління за цілями» (MBO), яка базується на доволі зрозумілій логіці: встановити чітку ціль та виміряти отриманий результат. З часом вже Роберт Каплан і Давід Нортон, спираючись на власні дослідження, розширили наявний підхід, запропонувавши систематизувати дані для глибшого аналізу. Ось так і з'явилася збалансована система показників (BSC), яка є інструментом стратегічного управління і оцінює компанію не лише через призму фінансів. А вже, власне, в межах BSC сформувався метод KPI (Key Performance Indicators) – система кількісних індикаторів для оцінювання ефективності кожного працівника компанії.

Коли ж наявних традиційних методів вимірювання ефективності та результативності виявилося замало для розвитку, виникла потреба в амбітній мотивації. Як наслідок, було створено систему OKR (Objectives and Key Results). Незважаючи на те, що обидві системи спрямовані на результат, вони базуються на кардинально різних типах мислення. Так, зокрема, KPI – це швидше про філософію контролю та стабільності:

- вона орієнтована на чітку фіксацію кінцевої мети та збір масивів даних: обсяг продукції, витрачений час, кількість залученого персоналу;
- система ідеально підходить для сфер, де результат легко виміряти цифрами: продажі, фінанси, виробництво;
- у KPI домінує фінансова мотивація (бонуси, премії) та індивідуальна відповідальність;
- розглядаються довгі цикли планування – від пів року до року, що забезпечує передбачуваність процесів.

Натомість, OKR - це про філософію руху та адаптивності:

- система фокусується на надзавданнях, які виходять за рамки звичного. Тут важливо не просто «закрити план», а змінити підхід, наприклад, вийти на новий ринок;
- на відміну від KPI, OKR допускає недосягнення результату на 100%, адже головна мета -зростання, а не покарати за помилки чи звільнення;
- цикли планування зазвичай короткі (квартальні), що дає змогу гнучко реагувати на зміни;
- мотивація тут переважно внутрішня: цікаві задачі, прозорість цілей та командна взаємодія [1].

Розглядаючи ці дві системи через призму адаптації до українських реалій, маємо наголосити, що сьогодні в Україні здебільшого домінує система KPI. Це перш за все зумовлено роботою в мінливому соціоекономічному середовищі, де керівництву потрібен здебільшого жорсткий контроль і зрозуміла фінансова мотивація. KPI легко впроваджується у традиційних секторах: виробництві, торгівлі та державному управлінні. Разом із тим варто пам'ятати про обмеження – підтримка стабільності часто гальмує інновації.

Цікаво, що систему OKR доволі успішно можна інтегрувати в стартапи, де швидкість і гнучкість є критичними. Однак впровадження цієї системи вимагає високої довіри до персоналу та суттєвих змін управлінської культури, до чого готові далеко не всі вітчизняні компанії.

Як висновок, зазначимо, що оптимальним рішенням для сучасного бізнесу є синергія обох систем. Використання KPI для контролю сталих операційних процесів у поєднанні з OKR для реалізації стратегічних проривів дозволяє компанії зберігати стійкість, не втрачаючи при цьому динаміки розвитку.

Список використаних джерел:

1. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR / Т.Вонберг та ін. *Бізнес Інформ.* 2022. №1. С. 423–431. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-423-431.

Стовба Т. А.
к.е.н., доцентка
Херсонська державна морська академія
(Україна)

ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВОГО ДОБРОБУТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ МОРЯКІВ

Впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління суднами, електронної навігації, цифрових платформ моніторингу та супутникового зв'язку суттєво змінило умови праці моряків та спричинило колізію. З одного боку, цифровізація сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, оптимізації суднових операцій і покращенню комунікації між судном та береговими службами, а з другого – виникають нові ризики, пов'язані із інформаційним перевантаженням, цифровою втомою, техностресом, зниженням якості відпочинку та посиленням когнітивного навантаження на членів екіпажу.

Метою дослідження є оцінка впливу цифрового добробуту на продуктивність праці моряків та розробка рекомендацій щодо його гармонізації.

Цифровий добробут – це стан збалансованої взаємодії моряка із цифровим середовищем судна, який сприяє професійній ефективності, безпеці праці та підтриманню фізичного, психічного й соціального благополуччя без формування надмірної залежності від цифрових систем. Він охоплює цифрове навантаження, цифрову втому, якість цифрової комунікації, тощо. В рекомендаціях Maritime and Coastguard Agency наголошено, що цифровий зв'язок є важливим інструментом боротьби з ізоляцією моряків та підтримки психічного здоров’я екіпажів [1]. Проте у морській спільноті виникає занепокоєння щодо надмірної цифрової бюрократизації суднових процесів та збільшення часу, що витрачається на виконання електронних процедур замість основних професійних функцій. Обговорюють виникнення ризику упередження автоматизації (automation bias) – оператор поступово припиняє критично оцінювати інформацію, повністю покладаючись на автоматизовані рекомендації.

Для кількісного аудиту цифрового добробуту доцільно використовувати інтегральний індекс цифрового добробуту моряка (Digital Wellbeing Index of Seafarers, далі – DWIS) який охоплює 6 основних показників (табл. 1):

$$DWIS\text{i} = \sum_{\text{i}=1}^{6} wi \times Xi \qquad (1)$$

де wi – вагомість і-го показника. Визначена за оцінками експертів на підставі аналізу міжнародних нормативних документів;

Xi –значення показника.

Отримане значення DWIS=0,723 (табл. 1) відповідає достатньому рівню цифрового добробуту моряка.

Таблиця 1 – Приклад розрахунку та інтерпретації індексу DWIS для моряка

№	Показник	Позначення	Вага, wi	Значення показника, Xi	Добуток
1	Цифрова компетентність	DC	0,20	0,80	0,160
2	Якість зв'язку	CQ	0,15	0,70	0,105
3	Цифрова втома	DF	0,20	0,60	0,120
4	Баланс праці та відпочинку	WRB	0,20	0,75	0,150
5	Кібербезпекова обізнаність	CSA	0,10	0,90	0,090
6	Незалежність від ШІ	AII	0,15	0,65	0,098
	DWIS*i*	-	1,0	-	0,723
	Інтерпретація значень індексу DWIS	*Рівень цифрового добробуту*			
		0–0,40 низький	0,40–0,60 задовільний	0,60–0,80 достатній	0,80–1,00 високий

Кількісно оцінимо вплив цифрового добробуту на продуктивність праці, використавши просту лінійну регресію [2, с.112]:

$$PI_i = \beta_0 + \beta_1 DWIS_i + \varepsilon_i, \quad (2)$$

де PI_i – індекс продуктивності праці i-го моряка;

$DWIS_i$ – значення індексу цифрового добробуту i-го моряка;

β_0 – константа моделі, показує базовий рівень продуктивності, який не пояснюється цифровим добробутом;

β_1 – коефіцієнт регресії показує, на скільки одиниць зміниться продуктивність праці при збільшенні DWIS на одну одиницю;

ε_i – випадкова похибка моделі, що відображає вплив інших факторів: професійного досвіду, віку моряка, типу судна, тривалості рейсу, умов праці, психологічного стану, особистісних характеристик тощо.

Підвищення рівня цифрового добробуту членів екіпажу забезпечує зниження цифрової втоми та когнітивного навантаження, підвищує концентрацію уваги та якість професійних рішень. Задля його гармонізації доцільно впровадити такі заходи: регламентування цифрового навантаження екіпажів, обмеження надлишкової електронної звітності, формування політики «цифрового відпочинку», ретельна підготовка моряків до роботи з генеративним ШІ, періодичний аудит цифрового добробуту екіпажів. Таким чином, цифровий добробут здатний забезпечити підвищення продуктивності праці суднового екіпажу, а також сприяти гарантуванню безпеки морських перевезень вантажів.

Список використаних джерел:

1. MGN 707 (M) Maritime Labour Convention, 2006: Provision of Social Connectivity and Internet Access. 2026. *gov.uk* : внб-сайт. URL: https://www.gov.uk/government/publications/mgn-707-m-mlc-2006-provision-of-social-connectivity-and-internet-access (дата звернення: 30.06.2026).
2. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти. Навчальний посібник. Фещур Р.В., Барвінський А.Ф., Кічор В.П. та ін.; за наук ред. Р.В. Фещура. Львів: Інтелект-Захід, 2003. 576 с.

Разумова Г. В.
д.е.н., професор
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз
Міністерства юстиції України
(Україна)

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Цифрова трансформація сучасного підприємства зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом, зокрема до формування та реалізації політики оплати праці. В умовах зростання конкуренції, динамічних змін на ринку праці та необхідності підвищення ефективності використання людського капіталу система оплати праці перестає бути лише механізмом розрахунку винагороди працівникам і перетворюється на важливий інструмент стратегічного управління підприємством.

Традиційна модель управління оплатою праці переважно орієнтована на облік фактичних витрат та виконання нормативних процедур. Водночас сучасні умови господарювання потребують переходу до більш гнучкої системи, яка забезпечує аналіз ефективності використання персоналу, оцінювання результативності працівників, прогнозування витрат на оплату праці та оперативне коригування мотиваційних механізмів.

Цифрова трансформація управління оплатою праці передбачає використання сучасних інформаційних технологій для інтеграції кадрових, фінансових та управлінських даних. Застосування HRM-систем, ERP-платформ, цифрових аналітичних інструментів та технологій обробки великих масивів даних дозволяє не лише автоматизувати процеси нарахування заробітної плати, а й забезпечити якісно новий рівень управління системою винагороди [1].

Особливого значення набуває використання HR-аналітики, яка дозволяє оцінювати взаємозв'язок між витратами на персонал, продуктивністю праці, рівнем мотивації та результатами діяльності підприємства. На основі аналітичних даних керівництво може приймати більш обґрунтовані рішення щодо структури оплати праці, формування системи преміювання, оптимізації витрат на персонал та утримання ключових працівників [2].

Важливим елементом цифрового управління оплатою праці є використання системи ключових показників ефективності (KPI), які забезпечують взаємозв'язок між результатами діяльності працівників та рівнем їх винагороди. До таких показників можуть належати продуктивність праці, виконання індивідуальних та командних цілей, частка витрат на персонал у загальній структурі витрат підприємства, рівень плинності кадрів та ефективність мотиваційних програм [3].

Цифрове управління оплатою праці доцільно реалізовувати за послідовністю, що зображена на рисунку 1.



Рисунок 1 – Модель цифрового управління оплатою праці підприємства

Такий підхід забезпечує безперервний цикл управління, у якому результати аналізу використовуються для вдосконалення системи винагороди, оптимізації витрат на персонал, підвищення мотивації працівників та підтримки стратегічного розвитку підприємства.

Перспективним напрямом розвитку цифрового управління оплатою праці є використання технологій прогнозної аналітики та штучного інтелекту. Такі інструменти дозволяють моделювати зміни фонду оплати праці, прогнозувати кадрові потреби, оцінювати ефективність систем матеріального стимулювання та своєчасно виявляти ризики, пов’язані з неефективним використанням трудового потенціалу.

Отже, цифрова трансформація змінює роль оплати праці в системі менеджменту підприємства. Вона переходить від адміністративної функції до стратегічного інструменту управління персоналом, який забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізацію витрат на персонал та формування конкурентних переваг через більш якісне використання людського капіталу.

Список використаних джерел:

1. Савченко С. М., Саченко А. О. Інноваційні інструменти управління фондом оплати праці підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2026. № 16. https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.4.02.

2. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management. 2016. № 28 (1). https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699.

3. Дячук М. Система KPI на підприємстві. 2020. URL: https://biz.ligazakon.net/aktualno/7754_sistema-kpi-na-pdprimstv.

4. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв’язання. Аналітична доповідь Центру Разумкова. Київ, 2024. 229 с. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf.

Маркова С. В.
д.е.н., професор
Запорізький національний університет
(Україна)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції, нестабільності світових ринків та зростання геополітичних і економічних ризиків підприємства міжнародного бізнесу стикаються з необхідністю пошуку нових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. Традиційні підходи до управління вже не завжди забезпечують необхідну швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, тому важливого значення набуває цифрова трансформація бізнес-процесів. Одним із ключових чинників такої трансформації є штучний інтелект, який створює нові можливості для стратегічного управління, оптимізації операційної діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптації підприємств до викликів міжнародного середовища.

Використання технологій штучного інтелекту дозволяє підприємствам міжнародного бізнесу здійснювати прогнозування ринкових тенденцій, аналізувати великі масиви даних, управляти міжнародними ланцюгами постачання, ідентифікувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Особливої актуальності набуває застосування AI-рішень у формуванні стратегій розвитку, підвищенні інноваційного потенціалу та забезпеченні стійкості підприємств в умовах цифровізації економіки. Інтеграція штучного інтелекту в систему управління міжнародним бізнесом сприяє формуванню нових конкурентних переваг, підвищенню гнучкості підприємств та зміцненню їх позицій на глобальних ринках.

Практичне застосування штучного інтелекту українськими підприємствами демонструє його значний потенціал у підвищенні конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Одним із прикладів є міжнародна агропродовольча компанія МХП [1], яка впроваджує AI-рішення у виробничі процеси. Зокрема, компанією розроблено Smart Technology Assistant – цифрове рішення на основі штучного інтелекту для моніторингу та автоматизованого управління процесами вирощування птиці. Використання AI дозволяє МХП аналізувати великі масиви даних, підвищувати ефективність операційної діяльності, оптимізувати використання ресурсів та зміцнювати конкурентні позиції на міжнародних ринках. Ще одним прикладом є NovaPay, яка входить до групи компаній NOVA та розвиває цифрові фінансові сервіси. Компанія інтегрує штучний інтелект у ключові бізнес-процеси, зокрема для автоматизації ідентифікації клієнтів, протидії шахрайству, аналізу комунікацій із клієнтами та оптимізації платіжних операцій. Використання AI сприяє скороченню ручних операцій, підвищенню швидкості обслуговування, безпеки та адаптивності бізнес-моделі, що є

важливими чинниками стійкості підприємства в умовах конкурентного міжнародного середовища.

Підприємства України функціонують в умовах високої невизначеності, що зумовлена воєнними ризиками, руйнуванням інфраструктури, нестабільністю логістичних систем, коливаннями попиту та складністю прогнозування ринкових змін. Однією з найбільш актуальних проблем залишається дефіцит кваліфікованих кадрів, що обмежує можливості розвитку та цифрової трансформації підприємств. Особливим викликом для підприємств міжнародного бізнесу є недостатній рівень використання сучасних цифрових технологій та інструментів аналітики для прийняття стратегічних управлінських рішень. Саме тому впровадження технологій штучного інтелекту розглядається як один із перспективних напрямів підвищення стійкості підприємств, оскільки AI дозволяє аналізувати великі масиви даних, автоматизувати операції, підвищувати ефективність управління та формувати нові конкурентні переваги.

Таблиця 1 – Ключові виклики розвитку українського бізнесу в умовах нестабільності та AI-рішення для їх подолання

Проблема українського підприємства	Можливість AI-рішення
Нестача кваліфікованих кадрів	автоматизація рутинних операцій, AI-асистенти
Нестабільність ринку	прогнозування попиту та ризиків
Високі витрати	оптимізація ресурсів і процесів
Проблеми логістики	прогнозування та управління ланцюгами постачання
Недостатність аналітики	Big Data та AI-аналітика
Кіберризики	AI-моніторинг та виявлення загроз
Вихід на міжнародні ринки	аналіз конкурентів, ринків, поведінки споживачів

Штучний інтелект стає одним із ключових стратегічних інструментів розвитку підприємств міжнародного бізнесу, оскільки забезпечує нові можливості для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості в умовах глобальної нестабільності. Використання AI-технологій дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, здійснювати прогнозування ринкових змін, управляти ризиками, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Особливого значення ці можливості набувають для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнних викликів, трансформації економіки та необхідності інтеграції у міжнародні ринки. Подальший розвиток підприємств міжнародного бізнесу потребує комплексного підходу до впровадження штучного інтелекту як складової стратегічного управління.

Список використаних джерел:

1. SPEKA. Як МХП розробляє та впроваджує AI-рішення – інформація про Smart Technology Assistant (Smart TA).URL: https://speka.ua/artificial-intelligence/yak-mxp-rozroblyaje-ta-vprovadzuje-ai-risennya-9er43l/amp?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.07.2026).

Герасимюк К. Х.
к.н. з держ. упр., доцент
Вінницький національний медичний університет імені М. І. Пирогова
(Україна)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ТА ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЗДОРОВ'ЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Збереження та зміцнення здоров’я населення є пріоритетом соціальної політики держави й важливою функцією територіальних громад [1, с. 25-30]. Водночас зміни у сфері охорони здоров’я супроводжуються глибокими інституційними трансформаціями. До них належать перехід до оплати медичних послуг через Національну службу здоров’я України (НСЗУ) [2], формування національної системи громадського здоров’я [3], автономізація закладів охорони здоров’я шляхом їх перетворення на комунальні некомерційні підприємства (КНП). Із 28 серпня 2025 року розпочався трирічний перехідний період перетворення КНП у комунальні некомерційні товариства (КНТ), що пов’язано з втратою чинності Господарського кодексу України [4]. За таких умов ефективність управління охороною здоров’я дедалі більше залежить від здатності громад адаптувати організаційні механізми до нових правових і фінансових умов.

Ефективне управління громадським здоров'ям потребує поєднання медичних, організаційних, цифрових і соціально-економічних інструментів: передача повноважень і фінансових ресурсів на рівень територіальних громад підвищила гнучкість управлінських рішень, водночас нерівномірність фінансової спроможності громад зумовлює відмінності в доступності послуг. За результатами дослідження Миронюка І.С., Слабкого Г.О. та Білак-Лук’янчук В.Й., пріоритетними напрямами для територіальних громад є розвиток державно-приватного партнерства, залучення грантових ресурсів, реалізація цільових програм здоров'я, діяльність фахівців із громадського здоров'я та використання паспорта здоров'я громади [1, с. 25-30]. При цьому близько половини громадян підтримують принцип «гроші йдуть за пацієнтом» незалежно від форми власності закладу, що відкриває простір для державно-приватного партнерства. Застосування цих інструментів сприяє переходу до системного управління здоров'ям населення.

Формування спроможної мережі шляхом об’єднання медзакладів у територіальні медичні об’єднання (ТМО) (відповідно до постанови КМУ № 174) виступає дієвою управлінською моделлю в умовах обмежених ресурсів. Такий підхід забезпечує безперервність медичної допомоги та підвищує конкурентоспроможність закладів завдяки концентрації спеціалізованих послуг, централізації закупівель та ефективнішому використанню кадрових і фінансових ресурсів.

Показовим є приклад Вінницької міської територіальної громади (рішення міськради від 29.05.2026 № 3494), де реорганізацію закладів охорони здоров’я у

Перше та Друге ТМО синхронізували зі зміною їхнього статусу на комунальні некомерційні товариства [4]. Це дозволило мінімізувати перехідні ризики та оптимізувати стратегічне управління мережею.

В основі сучасного менеджменту охорони здоров'я лежать державні цифрові інформаційні системи – електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ) та інформаційна платформа громадського здоров'я. Їх використання дає змогу громадам здійснювати моніторинг потреб населення, прогнозувати фінансові ресурси, оцінювати діяльність закладів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наведений досвід свідчить, що поєднання організаційних (ТМО), цифрових (ЕСОЗ) і правових механізмів (перехід до КНТ) забезпечує ефективне управління ресурсами, підвищує фінансову стійкість закладів та сприяє покращенню здоров’я населення.

Список використаних джерел:

1. Миронюк І.С., Слабкий Г.О., Білак-Лук’янчук В.Й. Задачі територіальних громад по забезпеченню здоров’я населення. *Україна. Здоров’я нації*. 2024. № 4 (78). С. 25-30. DOI: https://doi.org/10.32782/2077-6594/2024.4/04

2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19

3. Про систему громадського здоров’я : Закон України від 06.09.2022 № 2573-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20

4. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об’єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20

Небава М. І.
к.е.н., доцент
Вінницький національний технічний університет
(Україна)
Небава О. М.
здобувач третього рівня вищої освіти
Вінницький національний технічний університет
(Україна)

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННІЙ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Український бізнес функціонує в умовах безпрецедентних сучасних випробувань (тривала російсько-українська війна, масштабна невизначеність, міграція кадрів, руйнування логістичних та виробничих ланцюгів), що вимагає переходу від класичних методів управління до антикризових та передбачає формування адаптивних управлінських механізмів. Масштабні демографічні, виробничі та інституційні втрати, руйнування виробничих комплексів, релокація підприємств, скорочення трудового потенціалу, вимушена міграція населення, дефіцит інвестиційних ресурсів і високий рівень економічної невизначеності формують принципово нове середовище функціонування підприємств. Сучасні дослідження підкреслюють, що інтелектуальний потенціал вітчизняних підприємств стикається з серйозними трансформаційними викликами [1, с. 232]:

- Кадровий голод та «відтік мізків»: втрата висококваліфікованих фахівців через еміграцію або мобілізацію.
- Емоційне вигорання: хронічний стрес персоналу знижує інноваційну активність і здатність до генерування нових ідей.
- Цифровізація та безпека: необхідність захисту інтелектуальної власності та переходу до віддалених/гібридних форматів роботи.

Сучасні економічні процеси відбуваються в умовах постійних змін і нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність нових підходів до управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємств. Динамічне зовнішнє середовище варто розглядати як сукупність економічних, політичних, соціальних, технологічних та екологічних факторів, що швидко змінюються і впливають на господарську діяльність суб'єктів ринку [2]. За таких умов економічний розвиток підприємства є не лише результатом зростання фінансових показників, а й процесом якісної еволюції його потенціалу, управлінських механізмів та стратегічних пріоритетів.

В умовах турбулентності економічного середовища, коли швидкість технологічних змін, цифровізації бізнес-процесів і трансформації бізнес-моделей значно перевищує можливості традиційних механізмів управління, конкурентні переваги підприємств визначаються не обсягами матеріальних ресурсів, а здатністю ефективно управляти знаннями, інтелектуальними активами, компетентностями персоналу та цифровими технологіями. Звідси,

інтелектуальний потенціал перетворюється із допоміжного ресурсу на системоутворюючий фактор стратегічної стійкості підприємства та стає ключовим механізмом забезпечення економічної резильєнтності та структурної модернізації.

Сучасний підхід передбачає розгляд інтелектуального потенціалу не як статичної сукупності нематеріальних ресурсів, а як динамічної адаптивної системи, що забезпечує трансформацію знань у стратегічні конкурентні переваги підприємства через механізми цифровізації, організаційного розвитку, управління знаннями та інноваційного підприємництва.

Для забезпечення резильєнтності інтелектуального потенціалу вітчизняних підприємств в період повоєнної модернізації та посилення їх інтелектуальної стійкості доцільно застосувати такі стратегічні заходи:

1. Розвиток системи управління знаннями: впровадження хмарних сховищ, корпоративних баз даних та внутрішніх платформ обміну досвідом. Це дозволяє компанії не втрачати експертизу при зміні кадрів.

2. Навчання впродовж життя (Lifelong Learning): інвестиції в upskilling (підвищення кваліфікації) та reskilling (перекваліфікацію) працівників для їхньої швидкої адаптації до змін у бізнес-моделях.

3. Гнучкість та делегування повноважень: децентралізація прийняття рішень (agile-підходи), що дозволяє інтелектуально активним працівникам оперативно реагувати на виклики без бюрократичних затримок.

4. Управління психологічною стійкістю (well-being програми): створення безпечного середовища, психологічна підтримка персоналу, збереження лояльності ключових співробітників.

Отже, в умовах післявоєнної трансформації економіки інтелектуальний потенціал вітчизняних підприємств доцільно розглядати як ключовий стратегічний ресурс, що забезпечує не лише конкурентоспроможність окремих підприємств, а й довгострокову економічну безпеку держави, її інноваційну спроможність та інтеграцію до глобального економічного простору. Такий підхід створює методологічне підґрунтя для розроблення сучасної концепції стратегічного управління інтелектуальним потенціалом підприємств, орієнтованої на забезпечення їхньої адаптивності, резильєнтності, інноваційності та сталого розвитку в умовах повоєнної модернізації України.

Список використаних джерел:

1. Андрощук І. О. Трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності. *Центрально-український науковий вісник*. Економічні науки, 2023, вип. 10(43). С. 231-240.
2. Таранич А. В. Інтелектуальний потенціал підприємств як провідний драйвер їх поствоєнного розвитку. *Економіка і організація управління*. № 4 (60) 2025. С. 148-159.

Подра О. П.
к.е.н., доцент
Національний університет «Львівська політехніка»
(Україна)

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій, посилення геополітичної турбулентності та воєнного стану в Україні вітчизняні підприємства опинилися в середовищі критично високого рівня невизначеності. Традиційні підходи до стратегічного та операційного планування, що базуються на екстраполяції минулих тенденцій та відносно стабільних ринкових показниках, виявляються неефективними в умовах раптових і деструктивних зовнішніх шоків. Внаслідок порушення виробничих і логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів, зниження купівельної спроможності та високих фінансових ризиків суб'єкти господарювання вимушені шукати нові адаптивні моделі виживання та розвитку. За таких обставин особливої актуальності набуває теоретико-методологічне переосмислення та практичне вдосконалення системи антикризового управління підприємством. Антикризовий менеджмент має трансформуватися із системи дискретного реагування на вже виниклі загрози у постійно діючий, превентивний та гнучкий механізм, здатний забезпечити функціональну стійкість підприємства за будь-яких сценаріїв розвитку подій.

Дослідження сутності антикризового управління в умовах високої невизначеності свідчить про необхідність зміщення акцентів від реактивного подолання наслідків кризи до проактивного проектування адаптивності бізнес-системи. Як зазначають науковці, антикризове управління є цілеспрямованим процесом оцінки ситуації, виявлення головних системних проблем, прийняття та реалізації управлінських рішень, орієнтованих на нейтралізацію загроз і збереження цілісності підприємства. Початок ефективного антикризового процесу полягає у своєчасній ідентифікації та діагностиці кризових явищ на ранніх стадіях, що дозволяє упередити глибоку фінансову дестабілізацію р[1-3]. Аналіз практики функціонування підприємств під час кризи показує, що ключовою проблемою традиційного менеджменту є жорсткість оргструктур і тривалий цикл прийняття управлінських рішень. Для забезпечення життєздатності підприємства в умовах невизначеності пропонується формування комплексного антикризового механізму, що включає три ключові складові.

По-перше, це превентивна діагностика та сценарне планування, де відбуваються відмова від жорсткого єдиного плану на користь багатоваріантного сценарного аналізу та впровадження індикаторів раннього попередження (early warning indicators).

По-друге, це операційна та фінансова реструктуризація, яка передбачає оптимізацію грошових потоків (Cash Flow Management), забезпечення

ліквідності, скорочення умовно-постійних витрат, диверсифікацію постачальників та швидку адаптацію асортиментної політики.

По-третє, це гнучкість систем управління та організаційної культури (Agile & Resilience), що виражається в децентралізації прийняття оперативних рішень і створенні тимчасових антикризових команд.

Особливу роль у сучасній антикризовій парадигмі відіграють цифрові технології: використання Cloud-рішень, систем автоматизації (ERP, CRM) та інструментів аналізу великих даних дозволяє підтримувати безперервність бізнес-процесів навіть за умов фізичної релокації чи віддаленої роботи персоналу. Варто підкреслити, що антикризове управління в умовах невизначеності не повинно обмежуватися лише захисними заходами, а має включати пошук нових точок зростання та ринкових ніш, які відкриваються під час структурних перебудов економіки.

У підсумку можна констатувати, що антикризове управління підприємством в умовах високої невизначеності являє собою безупинний, адаптивний процес превентивної ідентифікації ризиків, оперативного реагування та системної трансформації бізнес-моделі. Основними складовими сучасного ефективного механізму є запровадження багатоваріантного сценарного планування, жорсткий контроль ліквідності, децентралізація управлінських повноважень і диджиталізація операційних процесів. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці формалізованих математичних та аналітичних моделей оцінки рівня антикризової стійкості підприємств з урахуванням специфіки конкретних галузей national економіки.

Список використаних джерел:

1. Болотнов Г. В. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 172–178.
2. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78.
3. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. Вип. 182. С. 38–43.

Головчук Ю. О.
д.е.н.
Вінницький національний медичний університет імені М.І. Пирогова
(Україна)

ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗМІН І КРИЗ

Сучасний етап розвитку організацій характеризується високою динамічністю, постійними змінами зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та виникненням кризових ситуацій, які потребують швидкої адаптації та ефективних управлінських рішень. У таких умовах ключовим фактором успішного функціонування організації стає не лише наявність матеріальних ресурсів чи сучасних технологій, а передусім здатність ефективно управляти персоналом. Саме люди є основою організаційного розвитку, тому формування нового підходу до управління ними набуває особливої актуальності.

Традиційні управлінські моделі, що базуються переважно на контролі, ієрархії та формальному розподілі повноважень, поступово доповнюються лідерським підходом. Сучасний керівник має бути не лише адміністратором, який організовує виконання завдань, а й лідером, здатним формувати спільне бачення цілей, мотивувати працівників та забезпечувати ефективну взаємодію в колективі.

Лідерський підхід до управління персоналом ґрунтується на принципах довіри, відкритої комунікації, партнерства та розвитку потенціалу працівників. На відміну від директивного стилю управління, лідерство передбачає залучення персоналу до прийняття рішень, врахування думки працівників та створення умов для професійного зростання. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, формуванню відповідальності та зміцненню командної взаємодії [1, с. 5-18].

Особливого значення лідерство набуває в умовах організаційних змін. Будь-які трансформації можуть викликати невизначеність, опір персоналу або зниження рівня залученості працівників. У таких ситуаціях роль керівника полягає не лише в організації процесу змін, а й у забезпеченні їх прийняття колективом. Лідер повинен чітко пояснювати необхідність перетворень, демонструвати переваги нововведень, підтримувати працівників та формувати позитивне ставлення до змін.

Ефективне управління змінами передбачає поєднання стратегічного бачення та гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Лідер має вміти аналізувати ситуацію, прогнозувати можливі ризики, визначати пріоритети та мобілізувати команду для досягнення поставлених цілей. Важливою складовою цього процесу є розвиток організаційної культури, яка підтримує інновації, навчання та постійне вдосконалення [2, с. 242-250, 3, с. 83-103].

У період кризових ситуацій значення лідерського управління ще більше посилюється. Криза характеризується нестабільністю, дефіцитом часу для прийняття рішень та підвищеним психологічним навантаженням на працівників. У таких умовах керівник повинен демонструвати впевненість, відповідальність

та здатність ефективно комунікувати з колективом. Відкритість, підтримка та своєчасне інформування персоналу допомагають зберегти довіру і забезпечити стабільність роботи організації.

Важливою характеристикою сучасного лідера є емоційний інтелект – здатність розуміти потреби працівників, керувати власними емоціями та створювати сприятливий психологічний клімат у колективі. Саме такі якості дозволяють ефективно долати конфлікти, підтримувати командну єдність та забезпечувати адаптацію організації до нових умов [4, с. 90-97, 5, 212-226].

Отже, лідерський підхід до управління персоналом в умовах організаційних змін та кризових ситуацій є важливим чинником забезпечення стійкості та розвитку сучасних організацій. Він дозволяє перейти від моделі управління, заснованої на контролі, до моделі взаємодії, довіри та спільної відповідальності. У сучасному середовищі саме лідерські компетентності керівника визначають здатність організації ефективно реагувати на виклики, підтримувати продуктивність персоналу та формувати основу для подальшого розвитку. Водночас розвиток лідерського потенціалу керівників має стати стратегічним напрямом удосконалення системи управління персоналом. Саме поєднання професійних компетентностей, емоційного інтелекту та здатності управляти змінами забезпечує довгострокову ефективність організації.

Список використаних джерел:

1. Pashkovskyi S.M., Holovchuk Y.O., Kalnysh V.V., Shvets A.V., Honcharov O.L., Koval N.V., Saichuk O.V. Occupational burnout and stress among medical staff: empirical analysis and strategies for minimizing their negative impact. *Ukrainian journal of military medicine.* 2026. № 7. pp. 5-18. DOI: https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1(7)-005
2. Головчук Ю.О., Плюшко Р.І. Стратегічні засади та пріоритетні напрями управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я. *Бізнес Інформ.* 2026. № 4. С. 242-250. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-242-250
3. Mousa M., Arslan A. Strategic human resources management in times of economic uncertainty: a lifebuoy for employees? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.* 2026. Т. 13. № 1. pp. 83-103. https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2024-0279
4. Головчук Ю.О., Плюшко Р.І. Управління персоналом як основа ефективності закладів охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід.* 2026. № 5. С. 90-97. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.90
5. Gutentag T. et al. Motivational intensity in emotion regulation. *Personality and Social Psychology Bulletin.* 2026. Т. 52. № 1. pp. 212-226. DOI: https://doi.org/10.1177/01461672241273273

Лапіна І.С.
к.е.н., доцент
Погорілець А.В.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ БЮДЖЕТУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В умовах стрімкого технологічного прогресу та цифрової трансформації економіки бюджетування як один із ключових інструментів фінансового менеджменту підприємств зазнає суттєвої трансформації під впливом цифрових технологій та розвитку інформаційних систем управління. Традиційні методи планування, засновані на ручному збиранні даних, традиційних електронних таблицях та тривалих узгодженнях, поступово відходять у минуле – їх поступово замінюють інтегровані цифрові рішення, що забезпечують здійснення бюджетування в режимі реального часу.

Цифровізація бюджетних процесів є особливо актуальною для України, де Національна стратегія цифрового розвитку України до 2030 року визначає цифрову трансформацію одним із пріоритетних напрямів модернізації економіки та системи управління [1]. За цих умов підприємства, що продовжують використовувати застарілі підходи до бюджетування, зіштовхуються з ризиками втрати конкурентоспроможності: затримками у формуванні фінансових планів, низькою точністю прогнозів та відсутністю оперативної аналітики для прийняття управлінських рішень.

Під цифровізацією процесів бюджетування слід розуміти не лише переведення традиційних процедур у цифровий формат, а комплексна трансформація процесів фінансового планування – від збирання первинних даних і формування бюджетних статей до моніторингу виконання бюджету та сценарного аналізу відхилень. Цифровізація охоплює всі стадії бюджетного процесу: ініціювання, розробку, погодження, затвердження, виконання та контроль.

Серед ключових технологій, що формують сучасну екосистему цифрового бюджетування, виокремлюють:

– ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – комплексне програмне забезпечення, що об'єднує бухгалтерський облік, бюджетування, управління грошовими потоками та формування управлінської звітності в єдиному інформаційному просторі. Фінансовий модуль ERP дозволяє контролювати бюджети, відстежувати рух коштів, керувати дебіторською та кредиторською заборгованістю й формувати звіти для різних рівнів управління;

– хмарні платформи бюджетування (CPM/EPM-рішення) – спеціалізовані системи управління ефективністю підприємства, що забезпечують

колаборативне планування, консолідацію даних від різних підрозділів та гнучке сценарне моделювання;

– технології штучного інтелекту та машинного навчання – для автоматичного прогнозування доходів і витрат на основі великих масивів історичних даних, що суттєво підвищує точність бюджетних показників;

– бізнес-аналітика (BI-інструменти) – системи візуалізації та аналізу фінансових даних у режимі реального часу, що забезпечують керівництво актуальними дашбордами й інтерактивними звітами.

Комплексне використання зазначених технологій формує єдине цифрове середовище бюджетування, забезпечуючи інтеграцію фінансових, виробничих та управлінських процесів підприємства.

Однією із ключових тенденцій розвитку цифрового бюджетування є перехід від традиційного статичного бюджетування до драйвер-орієнтованого підходу (Driver-Based Budgeting), який забезпечує автоматичне коригування фінансових планів відповідно до зміни ключових факторів діяльності підприємства.

Використання цифрових технологій суттєво скорочує тривалість складання та погодження бюджетів, мінімізує кількість помилок завдяки автоматизації розрахунків і підвищує точність прогнозування. Крім того, цифрові системи забезпечують прозорість бюджетного процесу, оперативний доступ до фінансової інформації та формування управлінської звітності відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності.

Водночас цифрова трансформація бюджетування супроводжується низкою викликів. До основних перешкод належать нестабільність законодавчого середовища, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, обмежені фінансові ресурси для впровадження сучасних IT-рішень та труднощі інтеграції нових систем з наявною обліковою інфраструктурою. Додатковим бар'єром є організаційний опір змінам і необхідність адаптації до дистанційних форматів роботи.

Отже, цифровізація процесів бюджетування є одним із визначальних напрямів розвитку сучасного фінансового менеджменту. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню оперативності, точності та аналітичності бюджетного процесу, що забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень і зміцнює конкурентні позиції підприємства. Подальший розвиток цифрового бюджетування пов'язаний із ширшим використанням штучного інтелекту, прогнозної аналітики та інтегрованих інформаційних платформ.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 груд. 2024 р. № 1351-р. *База даних «Законодавство України» / Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-р (дата звернення: 27.07.2026).

Корінець Р. Я.
к.е.н., старший науковий співробітник
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
(Україна)

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВАХ

Післявоєнне відновлення аграрного сектору України потребує не лише відбудови виробничих потужностей, залучення інвестицій та оновлення матеріально-технічної бази, а й формування принципово нової моделі роботи зі знаннями. За умов прискорення технологічних змін, кліматичних ризиків, євроінтеграції та нестабільності ринків конкурентоспроможність фермерського господарства дедалі більше залежить від його здатності своєчасно виявляти потребу в нових знаннях, знаходити їх, перевіряти, адаптувати до власних умов і перетворювати на практичні управлінські рішення.

Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року передбачає формування системи знань та інновацій у сільському господарстві (Agricultural Knowledge and Innovation System - AKIS), посилення зв'язків між наукою, освітою, дорадництвом і виробництвом, розвиток цифровізації та наближення аграрної політики України до засад Спільної аграрної політики ЄС [1]. У правових актах ЄС AKIS визначено як сукупну організацію та потоки знань між особами, організаціями й установами, які використовують і створюють знання для сільського господарства та пов'язаних сфер.

Результативність національної AKIS залежить не лише від наявності наукових установ, закладів освіти, дорадчих служб, цифрових платформ і програм підтримки. Критично важливою є спроможність самого фермерського господарства бути активним учасником системи знань. За відсутності внутрішніх процедур виявлення інформаційних потреб, накопичення досвіду, навчання працівників і оцінювання результатів упровадження інновацій зовнішні знання залишаються фрагментарними та не трансформуються у сталі зміни господарської практики.

Управління знаннями доцільно розглядати як окрему управлінську функцію фермерського господарства. Її зміст охоплює: визначення стратегічних і поточних потреб у знаннях; пошук та критичне оцінювання інформації; залучення дорадників, науковців і фахівців; професійне навчання власника та працівників; документування виробничого досвіду; обмін знаннями з іншими виробниками; експериментальне випробування інновацій; оцінювання економічних, екологічних і соціальних наслідків прийнятих рішень. Такий підхід перетворює знання з допоміжного ресурсу на елемент стратегічного управління.

Практичним механізмом такого управління може бути безперервний цикл управління знаннями: діагностика проблеми - формулювання потреби у знаннях – пошук джерел – отримання консультації або навчання – адаптація рішення – його випробування – оцінювання результату – збереження й поширення

набутого досвіду. У цьому циклі фермер виступає не пасивним одержувачем готових рекомендацій, а співтворцем знань. Саме взаємодія фермерів, дорадників, дослідників, освітян, органів влади, бізнесу та громад є основою ефективних потоків знань у сучасній AKIS.

Особливе місце в організації такого циклу належить сільськогосподарському дорадництву. Регламент (ЄС) 2021/2115 передбачає включення дорадчих служб до взаємопов'язаних послуг фермерського консультування та їх інтеграцію в AKIS [1]. В Україні правові засади дорадчої діяльності визначені Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність». Однак для виконання функцій сучасної Farm Advisory System дорадництво має перейти від разових консультацій до системного супроводу господарств, сприяння інноваціям, організації навчання, посередництва між наукою і практикою та підтримки фермерів у прийнятті складних рішень.

Європейські підходи до розвитку AKIS акцентують увагу на багатосторонній взаємодії, інтерактивних інноваціях, зміцненні зв'язків між дослідженнями і практикою, координації різних постачальників знань та розвитку компетентностей. Organisation for Economic Co-operation and Development OECD також наголошує на необхідності поставити інновації в центр аграрної політики, посилити стратегії даних і цифровізації та підвищувати продуктивність, сталість і стійкість агропродовольчих систем. Для українських фермерських господарств це особливо важливо в контексті післявоєнного відновлення, адаптації до вимог ЄС і необхідності працювати за умов тривалої невизначеності.

Отже, управління знаннями у фермерських господарствах має стати мікрорівневою основою формування української AKIS і практичним інструментом реалізації Стратегії до 2030 року. Доцільно передбачити методичну підтримку господарств у створенні внутрішніх систем управління знаннями, розвиток довгострокового дорадчого супроводу, стимулювання участі фермерів у професійних мережах, демонстраційних заходах, операційних групах та інноваційних проєктах. Лише поєднання інституційного розвитку AKIS на національному рівні зі здатністю кожного господарства навчатися і використовувати знання забезпечить реальне, а не формальне досягнення стратегічних цілей аграрного та сільського розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1163-2024-%D1%80 (дата звернення: 29.07.2026).

Ткачук В. О.
к.е.н., доцент
Державний університет «Житомирська політехніка»
(Україна)
Рачок В. О.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Проведений аналіз систем управління персоналом українських підприємств дозволяє узагальнити проблеми, що негативно впливають на ефективність використання працівників підприємства. Основними серед них є дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатній рівень професійного розвитку працівників, відсутність автоматизації HR-процесів та переважання паперового кадрового документообігу. Ці проблеми істотно ускладнюють оперативне управління персоналом, збільшують адміністративні витрати та сповільнюють процес адаптації працівників до нових технологій виробництва.

Підприємствам пропонується здійснити комплексну цифрову трансформацію системи управління персоналом шляхом впровадження сучасних HR-технологій [1]. На відміну від точкової автоматизації окремих кадрових операцій, це передбачає формування єдиного цифрового середовища, у межах якого будуть інтегровані процеси підбору кадрів, адаптації, навчання, оцінювання, розвитку та кадрового адміністрування.

Першочерговим етапом цифрової трансформації доцільно визначити автоматизацію процесів навчання персоналу. Насамперед пропонується впровадити корпоративну систему електронного навчання (LMS), інтегровану із загальною HRM-системою. Використання LMS дозволить створити єдиний цифровий простір для безперервного розвитку професійних компетентностей персоналу [2]. Функціональні можливості запропонованої системи мають включати: електронні курси для нових працівників; відеоуроки щодо виконання робочих операцій; накопичення цифрового портфоліо компетентностей тощо. Використання LMS дозволить значно скоротити час адаптації працівників, стандартизувати процес передачі виробничого досвіду та мінімізувати ризики втрати важливих знань у разі звільнення фахівців.

Наступним кроком має бути впровадження комплексної HRM-системи, яка забезпечить автоматизацію більшості кадрових процесів підприємства, зокрема, кадровий документообіг, контроль навчання, аналітику кадрових показників у режимі реального часу та ін. Перехід до електронного документообігу дозволить практично повністю відмовитися від паперових кадрових документів, скоротити час їх опрацювання та мінімізувати кількість технічних помилок.

Однією з ключових проблем підприємства є дефіцит кадрів. Для її вирішення пропонується цифровізувати процес залучення персоналу. Зокрема,

доцільно використовувати ATS-систему, яка забезпечуватиме: автоматичне розміщення вакансій; формування кадрового резерву; електронний відбір кандидатів; автоматичне оцінювання резюме; онлайн-співбесіди; цифрове тестування кандидатів. Особливо ефективним для підприємства стане створення цифрової бази потенційних кандидатів із закладів освіти.

Запропонована система має забезпечувати регулярне оцінювання працівників на основі цифрових показників ефективності. Так, до основних критеріїв оцінювання можуть бути віднесені: продуктивність праці; якість виконаних робіт; дотримання технологічної дисципліни; рівень професійних компетентностей; результати проходження навчання. За результатами оцінювання система автоматично формуватиме рекомендації щодо підвищення кваліфікації, просування працівників або включення їх до кадрового резерву.

Таблиця 1 – Дорожня карта цифрової трансформації системи управління персоналом

Напрям	Запропонований цифровий інструмент	Очікуваний результат
Навчання персоналу	LMS-платформа	Скорочення адаптації нових працівників, безперервний розвиток компетентностей.
Кадрове адміністрування	HRM-система	Автоматизація кадрового документообігу.
Пошук кадрів	ATS-система	Скорочення термінів закриття вакансій.
Оцінювання персоналу	Digital Performance Management	Об’єктивне оцінювання результативності.
HR-аналітика	HR Dashboard	Прийняття рішень на основі даних.

Отже, удосконалення системи управління персоналом на основі впровадження цифрових HR-процесів передбачає створення цифрової HR-екосистеми, що об’єднує рекрутинг, навчання, кадровий документообіг, оцінювання результативності персоналу та HR-аналітику. Першочерговим напрямом є автоматизація процесів навчання працівників шляхом впровадження LMS. Реалізація цих заходів сприятиме скороченню адміністративних витрат на кадрове адміністрування, підвищенню оперативності прийняття рішень, прискоренню адаптації працівників, розвитку їхніх компетентностей, зменшенню дефіциту кадрів та підвищенню продуктивності праці.

Список використаних джерел:

1. Васильєва О.О. Цифрова трансформація управління персоналом: класифікація технологій та практики впровадження. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 16. С. 89–96. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-16-13.

2. Волянська-Савчук Л.В., Клімас В.В. HR-технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 1(338). С. 133–139. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-19.

Гострик О. М.
к.е.н., доцент
Владиченко А.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ЕФЕКТИВНІСТЬ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Підвищення ринкової конкуренції та масштабна цифровізація - базові вимоги сьогодення для виживання та масштабування бізнесу. Традиційні підходи до управління підприємствами вже не задовольняють підприємців ні з позицій оперативності, ні з позицій аналітичності. Вирішення цих проблем можливо завдяки впровадження в практику управління підприємством комплексних програмних рішень.

На сьогодні ринок програмного забезпечення представлено широким спектром програмних рішень, які можна віднести до таких ключових категорій, як *ERP-системи* (управління ресурсами підприємства), *CRM-системи* (управління взаємовідносинами з клієнтами), *СЕД-системи* (системи електронного документообігу та *BI-системи* (Business Intelligence). В таблиці 1 наведені популярні програмні рішення, які використовуються на різних стадіях процесу управління підприємством [1].

Таблиця 1 – Порівняння цифрових інструментів для малого бізнесу

Клас системи	Цільове призначення	Популярні продукти
Enterprise Resource Planning – **ERP**	Управління бізнес-процесами: фінанси, закупівля, продажі, персонал	*SAP Business One, SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, MS Dynamics 365, Odoo, IT-Enterprise, BJet*
Human Resource Management - **HRM/HRIS**	Управління людськими ресурсами підприємства	*Workday ma BambooHR, HURMA, PeopleForce*
Manufacturing Execution System -**MES/MOM**	Управління виробництвом(контроль руху замовлень, якості і таке інше	*Siemens Opcenter, AVEVA MES, BAS*
Supervisory Control And Data Acquisition – **SCADA / HMI**	Диспетчеризація, візуалізація технологічних процесів та збір даних у реальному часі.	*Siemens SIMATIC WinCC, Ignition, Schneider Electric EcoStruxure*
Product Lifecycle Management - **PLM/PDM)**	Управління життєвим циклом виробу та ведення документації	*Siemens Teamcenter, PTC Windchill, Dassault Systèmes ENOVIA*
Project Management **– PM**	Контроль виконання завдань, трекінг часу та координація роботи команд	*Jira, Asana, Trello, Worksection*
Enterprise Asset Management - **EAM**	Управління основними фондами, планування ТО та ремонтів	*IBM Maximo, SAP EAM, Infor EAM*
Customer Relationship Management – **CRM**	Управління взаємовідносинами з клієнтами: ведення угод, продажів, рекламації та сервісне обслуговування	*Salesforce, MS Dynamics 365, Zoho, HubSpot, Creatio / Bpm online. KeyCRM, NetHunt CRM*
Business Intelligence & Data Analytics – **BI / Analytics**	Консолідація даних з систем ERP, MES та CRM, побудування дашбордів, відстеження KPI, предиктивний аналіз.	*Power BI, Tableau, Qlik Sense, SAP Analytics Cloud, Looker,*
Advanced Planning & Scheduling – **APS**	Синхронне планування виробництва з урахуванням обмежень ресурсів та матеріалів.	*Siemens Opcenter APS (Preactor), SAP IBP*
Supply Chain Management - **SCM**	Управління ланцюгами постачань, логістикою та складськими запасами.	*SAP SCM, Oracle SCM Cloud, Manhattan Associates*

Джерело: сформовано авторами на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6, 8]

В доповіді розглядаються питання аналізу основних технологічних інструментів автоматизації менеджменту та оцінці їхньої економічної і функціональної ефективності для підприємств. Зазначено, що ефективність впровадження таких рішень вимірюється такими основними показниками, як *зниження операційних та транзакційних витрат*(за рахунок мінімізації рутинних операцій та оптимізації використання ресурсів), *підвищення швидкості прийняття рішень*(завдяки API-інтеграціям і доступу до управлінських дашбордів у режимі реального часу) та *усунення «людського фактору»(*автоматичний збір та обробка даних що впливає на кількість помилок в первинних даних).

Особлива увага приділена питанням інтеграції відповідних систем з системами штучного інтелекту (ШІ) та алгоритмами машинного навчання, що дозволяють перейти від описової до предиктивної аналітики в менеджменті.

Таким чином, ефективність використання сучасних технологічних рішень для автоматизації управління дозволяє досягти синергетичного ефекту, який не лише скорочує витрати часу на адміністрування, але й трансформує саму модель прийняття управлінських рішень, роблячи її data-driven (керованою даними).

Список використаних джерел:

1. Захаров О. В., Козоріз В. С. Автоматизація технологічних процесів та керування цифровими виробництвами : монографія. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. 240 с.
2. Гріненко О. І. Управління життєвим циклом продукції на базі PLM-систем. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2019. № 2 (1327). С. 45–52.
3. Гострик О. М., Ганевич М. О. Бізнес-аналітика – основа для інноваційних перетворень управлінської складової бізнесу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 10 (311). С. 72-79. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-72-79
4. Косович Б. І., Дмитрук В. О. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 88–92. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.88
5. Левицька А. О., Коваленко О. В. Оцінка ефективності впровадження ERP-систем в умовах цифровізації економіки України. *Економіка та держава*. 2024. № 3. С. 120–125.
6. Мурашко, І., & Циганова, О. (2026). Системи обліку та бізнес-аналітики у контексті інноваційного розвитку. Сталий розвиток економіки, (6 (57), 703-709. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-97
7. Слюсарчук Л.І. Автоматизація облікових бізнес-процесів виробничих підприємств. Сталий розвиток економіки. № 2 (53), 2025 с. 485-489 DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-68
8. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17th ed. New York : Pearson, 2021. 656 p. URL: https://surl.li/gnbpnn

Гриценко І. І.
здобувач ступеня доктора філософії за спеціальності 051 Економіка
Полтавський університет економіки і торгівлі
(Україна)

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

На практиці криза майже ніколи не виникає раптово. До неї ведуть начебто не пов'язані між собою події: покупці довше розраховуються за поставки, запаси обертаються повільніше, звільняється досвідчений фахівець, а виробничий план вкотре не виконується. Окремо кожне відхилення може здаватися тимчасовим. Разом вони вже свідчать, що запас міцності скорочується. Якщо керівництво помічає це лише після появи касового розриву, вибір рішень стає значно вужчим і дорожчим. Звідси ставимо мету дослідження – уточнити місце антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства та визначити, як має працювати відповідний механізм. У центрі уваги не ліквідація наслідків неплатоспроможності, а той проміжок часу, коли негативна тенденція вже сформувалася, проте підприємство ще зберігає керованість. Дослідження спирається на системний і процесний підходи та логіку ризик-орієнтованого управління [1, 2].

Економічна безпека й антикризове управління виконують різні, але взаємозалежні завдання. Перша дає змогу бачити критичні залежності та межі стійкості. Друге перетворює цю інформацію на конкретні дії, коли загроза починає реалізовуватися. Тому антикризову роботу не варто виносити за межі постійної системи управління. Інакше дані накопичуються в одному підрозділі, рішення готуються в іншому, а відповідальність за втрачений час залишається невизначеною. Роботу механізму можна подати як повторюваний управлінський цикл. Спершу підприємство визначає процеси, без яких не здатне виконувати основні зобов'язання, та встановлює для них допустимі відхилення. Наступний крок – не просто фіксація показників, а з'ясування причин змін. Лише після цього порівнюються варіанти реагування: скільки вони коштуватимуть, як швидко дадуть результат і які нові обмеження можуть створити. Після реалізації рішення порогові значення та плани дій переглядаються з урахуванням фактичного досвіду [3].

Водночас сам факт погіршення показника ще не доводить наявності кризи. Зниження ліквідності, наприклад, може бути наслідком запланованого оновлення обладнання. Тривожним є інше: стійка негативна динаміка або одночасне погіршення кількох параметрів, яке не пояснюється прийнятим рішенням. Саме поєднання даних про грошовий потік, заборгованість, запаси, замовлення та персонал дає підстави говорити про системну загрозу. У переліку контрольованих індикаторів фінансові дані мають сусідити з операційними. Звітність покаже погіршення грошового потоку чи накопичення простроченого боргу. Проте скорочення замовлень, повторні зриви поставок, рекламації клієнтів

або зростання плинності персоналу часто стають помітними раніше. Показник набуває управлінської цінності лише тоді, коли зрозуміло, звідки беруться дані, хто їх перевіряє і за якого відхилення має бути прийняте рішення [2].

Реакція залежить від того, наскільки далеко зайшов кризовий процес. На ранньому етапі інколи достатньо змінити умови розрахунків із покупцями, прискорити стягнення дебіторської заборгованості чи знайти резервного постачальника. Коли проблема поглиблюється, постає питання реструктуризації боргу, перегляду витрат і продуктового портфеля. За реальної загрози втрати керованості пріоритетом стає збереження життєздатного ядра бізнесу. Отже, заздалегідь складений універсальний перелік заходів не замінює діагностики стадії кризи. Поспішне рішення теж може погіршити становище. Скорочення працівників дає швидку економію, але підприємство ризикує втратити компетенції, без яких не зможе відновити виробництво. Продаж обладнання закриває поточний касовий розрив, проте обмежує майбутні доходи. Тому при виборі заходу важливо відповісти щонайменше на три запитання: яку загрозу він усуває, яку нову вразливість створює і що залишає підприємству для подальшого відновлення [3].

Наукова новизна отриманих результатів пов’язана з трактуванням антикризового управління як діючого контуру економічної безпеки, а не тимчасового режиму після настання кризи. Уточнено послідовність роботи механізму від спостереження за ранніми сигналами до перегляду рішень за результатами їх виконання. Крім того, антикризові заходи пов’язано не лише зі стадією кризи, а й з їх впливом на здатність підприємства відновитися після стабілізації. Практично ця логіка може бути покладена в основу внутрішнього регламенту. У ньому фіксуються не тільки контрольні показники, а й відповідальні особи, порядок перевірки сигналу та момент, коли звичайні процедури вже не відповідають рівню загрози. Для керівництва це означає меншу залежність від ситуативних рішень: проблема швидше потрапляє до того, хто має повноваження діяти, а час між сигналом і реакцією скорочується.

Отже, дієвий антикризовий механізм починає працювати раніше, ніж у звітності з’являться очевидні ознаки неплатоспроможності. Його включення до системи економічної безпеки створює умови для раннього втручання та збереження потенціалу відновлення. Наступним кроком дослідження має стати перевірка запропонованої логіки на даних підприємств різних галузей і визначення обґрунтованих порогів для ключових індикаторів.

Список використаних джерел:

1. Гудзь Т.П., Гриценко І.І. Особливості управління персоналом підприємства в умовах кризи. *Грааль Науки* № 61. С. 454-461.

2. Гудзь Т.П., Проскурня Н.В. Забезпечення сталого розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник ОНЕУ.* 2023. №3-4. С. 7-12.2.

3. Гудзь Т.П., Рогоза М.Є., Барибіна Я.О., Федоскін В.В., Гриценко В.С. Передова практика кризового менеджменту підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №10. С. 324-336.

Задоя А. О.
д.е.н., професор
Університет імені Альфреда Нобеля
(Україна)

СТРАХУВАННЯ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ КОНТРАКТАХ ПІДПРИЄМСТВА

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності нерозривно пов'язане з валютними ризиками, які виникають унаслідок коливань валютних курсів між моментом укладення контракту та здійсненням розрахунків. В умовах високої волатильності світових фінансових ринків, геополітичної нестабільності та трансформації міжнародної валютної системи питання страхування валютних ризиків набуває особливого значення для забезпечення фінансової стійкості підприємств-експортерів та імпортерів. Для українських підприємств актуальність цієї проблематики додатково посилюється нестабільністю валютного ринку, зміною режимів валютного регулювання та необхідністю адаптації до сучасних вимог міжнародної торгівлі.

Валютний ризик являє собою ймовірність фінансових втрат, обумовлених несприятливою зміною валютного курсу. У практиці міжнародного бізнесу традиційно виділяють три основні його види: трансакційний, трансляційний та економічний. Найбільшого практичного значення для зовнішньоекономічних контрактів набуває саме трансакційний ризик, оскільки він безпосередньо впливає на величину майбутніх грошових надходжень або платежів за контрактом. Наявність такого ризику може призвести як до зниження прибутковості окремої зовнішньоторговельної операції, так і до погіршення загального фінансового стану підприємства.

Традиційне поняття «страхування валютного ризику» доцільно розглядати у широкому розумінні як систему організаційних, фінансових та договірних заходів, спрямованих на мінімізацію можливих збитків від зміни валютного курсу. На відміну від класичного страхування, основну роль у захисті від валютних ризиків відіграють інструменти хеджування, що дозволяють зафіксувати майбутній валютний курс або обмежити негативні наслідки його коливань. Серед найбільш поширених інструментів виділяють форвардні контракти, валютні ф'ючерси, валютні опціони, валютні свопи, а також природне (натуральне) хеджування шляхом узгодження валют доходів і витрат підприємства [1].

Для більшості українських підприємств найбільш доступним інструментом страхування валютних ризиків залишаються форвардні валютні контракти, що дозволяють зафіксувати курс на дату майбутнього платежу. Їх перевагою є простота застосування, відносно невисока вартість та можливість прогнозування грошових потоків. Водночас використання валютних опціонів забезпечує підприємству право, але не обов'язок здійснити купівлю або продаж

валюти за заздалегідь визначеним курсом, що створює додаткову гнучкість у прийнятті фінансових рішень, хоча й потребує сплати опціонної премії.

Окрему увагу доцільно приділити управлінню валютними ризиками ще на етапі укладання зовнішньоекономічного контракту. Ефективними заходами є включення валютних застережень (*currency clauses*), використання мультивалютних механізмів розрахунків, встановлення коридорів допустимих валютних коливань, прив'язка ціни контракту до стабільнішої резервної валюти або міжнародного індексу, а також скорочення часових інтервалів між поставкою товару та здійсненням платежу. Такі договірні механізми дозволяють частково перерозподілити валютний ризик між контрагентами без застосування складних фінансових інструментів.

Сучасна практика ризик-менеджменту дедалі більше орієнтується на комплексний підхід до управління валютними ризиками. Він передбачає послідовне проходження етапів ідентифікації валютної позиції підприємства, кількісної оцінки потенційних втрат, вибору оптимальної стратегії страхування (хеджування), реалізації відповідних фінансових інструментів та постійного моніторингу їх ефективності [2]. Важливим елементом такої системи виступає формування внутрішньої політики управління валютними ризиками, яка визначає допустимий рівень відкритої валютної позиції, порядок прийняття управлінських рішень та критерії оцінювання результативності застосованих інструментів.

Поряд із використанням традиційних інструментів дедалі більшого поширення набувають цифрові технології управління валютними ризиками. Автоматизовані системи моніторингу валютних курсів, прогнозна аналітика із застосуванням технологій штучного інтелекту, інтеграція фінансових інформаційних систем із банківськими платформами сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень та підвищують ефективність ризик-менеджменту підприємств.

Отже, страхування валютних ризиків у зовнішньоекономічних контрактах є одним із ключових елементів сучасної системи фінансової безпеки підприємства. Ефективне поєднання договірних механізмів, інструментів фінансового хеджування та внутрішньої політики управління ризиками дозволяє мінімізувати негативний вплив валютних коливань, забезпечити стабільність грошових потоків і підвищити конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках.

Список використаних джерел:

1. Бортнікова М. Г., Меньшикова К. Г. Інструментарій хеджування валютних ризиків підприємств при здійсненні експортно-імпортних операцій. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2026. № 1(8). С. 17–25. https://doi.org/10.23939/smeu2026.01.017

Гижко А.В.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет «Житомирська політехніка»
(Україна)
Ткачук В.О.
к.е.н., доцент
Державний університет «Житомирська політехніка»
(Україна)

ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У новітніх умовах клієнти стають дедалі вибагливішими до сервісного продукту ресторану, у результаті чого ускладняється завдання управління клієнтським досвідом. Щоб зацікавити потенційних клієнтів, виявити в них інтерес до закладу, а потім – і бажання скористатися його послугами, необхідно спрямувати зусилля як на реалізацію цілеспрямованих заходів із забезпечення високоякісного обслуговування, так і на інтегровану цифрову взаємодію із клієнтами, в центрі якої буде гостьовий і цифровий досвід людини.

У контексті ефективного управління закладами ресторанного типу клієнтський досвід слід розглядати не як одноразове надання послуги, а як довгострокове взаємовигідне співробітництво. Клієнтський досвід визначається низкою факторів і відображає весь цикл взаємодії клієнта із закладом: від моменту першого контакту, факту надання послуги, періоду користування нею і до завершення перебування в ресторані.

Клієнти стають більш лояльними до продуктів ресторанів, які забезпечують якісне задоволення їх потреб на будь-якому етапі шляху клієнта (з моменту їх усвідомлення до вживання конкретних дія) в будь-якому форматі (фізичному чи віртуальному). Тому для встановлення міцного взаємозв'язку з клієнтами та забезпечення економічного зростання неодмінним є розуміння психології клієнта, сприйняття сервісного продукту, персоналізація всіх бізнес-процесів ресторану, а також цифровізація клієнтського сервісу.

Клієнтський досвід оцінюється за такими факторами, як [1]: комфортність матеріальних умов відвідування закладу; якість процесів обслуговування; взаємовідносини з персоналом; емпатія; легкість шляху клієнта. У випадку успішного клієнтського досвіду, метою управління ним є подальший розвиток та підвищення цінності. Вважаючи пріоритетним стимулятором підвищення цінності клієнтського досвіду фактор інновацій, рекомендується проактивний стиль управління, який передбачає пошук нових можливостей, інноваційних ідей за відповідними атрибутами, параметрами, складовими сервісного продукту.

У випадку переважання незадоволеності клієнтів закладу більшістю складовими, параметрами та атрибутами пропонованого сервісного продукту рекомендується реактивний стиль управління клієнтським досвідом, що

передбачає своєчасне виявлення та миттєве спрямування зусиль на усунення виявлених недоліків і проблем з метою вдосконалення клієнтського сервісу. Завданням управління клієнтським досвідом при цьому визначено формування конкурентних переваг за рахунок підвищення якості клієнтського сервісу.

Процес розробки управлінських рішень дещо різниться за проактивного та реактивного підходів. Зокрема, проактивний стиль управління клієнтським досвідом орієнтований на випередження потреб клієнтів і впровадження інноваційних рішень. Для цього використовуються сучасні методи дослідження, зокрема: кулхантинг і трендвотчинг для виявлення нових тенденцій, форсайт-дослідження – прогнозування перспектив розвитку, бенчмаркінг – аналізу кращих практик конкурентів і дизайн-мислення – виявлення потреб клієнтів і розроблення інноваційних рішень. За реактивного управління пріоритетом є виявлення внутрішніх резервів удосконалення клієнтського сервісу, що потребує уміння своєчасно аналізувати ситуацію, об'єктивно оцінювати причини та оперативно приймати рішення щодо їх усунення.

У процесі управління клієнтським досвідом застосовуються такі цифрові інструменти, як: CRM-система – для зберігання всієї необхідної інформації про співпрацю із клієнтами, можливість підключення та використання додаткових каналів комунікацій, нагадування та планування; система управління репутацією – для підвищення лояльності клієнта через роботу зі скаргами; опитування – для створення унікального сервісного продукту через збирання думок та ідей клієнтів щодо нього.

Реалізація плану управління клієнтським досвідом потребує постійного моніторингу та контролю результатів, що дозволить відстежити їх відповідність очікуванням. А в разі відхилення від них у негативний бік дасть можливість швидко відкоригувати план та скоординувати роботу в необхідному напрямі для покращення результату. Після імплементації плану управління клієнтським досвідом має сформуватися ланцюг реакцій клієнтів: 1) формування інтересу потенційного клієнта до закладу; 2) підсилення бажання обрати заклад; 3) спонукання та прийняття рішення щодо вибору ресторану; 4) задоволеність під час перебування в закладі; 5) лояльність клієнта як наслідок позитивних емоцій та високої задоволеності рестораном.

Отже, ефективне управління клієнтським досвідом у ресторані потребує комплексного використання цифрових технологій та клієнтоорієнтованого підходу. Інтеграція CRM-систем, цифрових каналів комунікації, інструментів аналізу поведінки клієнтів і персоналізації сервісу сприяє підвищенню лояльності клієнтів, формуванню стійких конкурентних переваг ресторану.

Список використаних джерел:

1. Гросул В.А., Зубков С.О., Іванова Т.П. Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2018. № 1. С. 284–294. DOI: https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-21.

Зозульов О. В.
к.е.н., професор
Царьова Т.О.
к.е.н., доцент
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
(Україна)

РОЛЬ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ У РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПРОЗОРОСТІ

Маркетинг прозорості (*transparency marketing*) є сучасною маркетинговою концепцією та практикою, за якої компанія свідомо й повно розкриває споживачам інформацію про продукт, процеси виробництва, ланцюг постачання, ціноутворення, вплив на довкілля та суспільство, а також про власні бізнес-практики, включно з невигідними фактами. Мета концепції полягає не просто в інформуванні, а в побудові довгострокової довіри через відкритість і відмову від маніпулятивних комунікаційних практик (грінвошингу, purpose-washing, dark patterns). Актуальність маркетингу прозорості обумовлена фундаментальними змінами споживчої поведінки: появою усвідомленого споживання (conscious consumption), коли рішення про купівлю ухвалюється з урахуванням етичності походження товару, екологічного впливу та соціальної відповідальності виробника [1]. Без достовірних і повних даних феномен усвідомленого споживання втрачає практичну реалізованість через інформаційну асиметрію.

Одним із ключових інструментів реалізації маркетингу прозорості у харчовій промисловості є концепція clear label. Вона еволюціонувала з попередньої концепції *clean label* і акцентує увагу не лише на простоті складу, а на прозорості комунікації та етичних чинниках. Clear label авторами цих тез визначається як *бізнес-модель та стратегічний підхід у взаємовідносинах зі споживачами, спрямований на демонстрацію прозорості на всіх етапах: від вирощування сировини до утилізації товару.* Ключові прояви clear label включають: розкриття складу продукту та походження сировини; відкрите ціноутворення; публічну звітність про вплив на довкілля; визнання помилок; відкритий доступ до даних про тестування та сертифікації. Концепція не має законодавчого закріплення і залишається маркетинговим інструментом.

Блокчейн виступає одним із найефективніших технологічних інструментів реалізації маркетингу прозорості та забезпечення достовірності clear label. Це децентралізований, розподілений і криптографічно захищений реєстр, у якому кожна транзакція чи подія фіксується у вигляді блоку, з'єднаного з попередніми. Змінити записані дані без згоди більшості учасників мережі практично неможливо. У харчовому ланцюгу постачання блокчейн забезпечує наскрізну простежуваність (farm-to-fork): фіксує дані про вирощування сировини, умови обробки, транспортування, пакування, сертифікації та навіть окремі показники ESG (carbon footprint, water usage, умови праці) [2]. Основні функції блокчейну в

системі маркетингу прозорості полягають у такому. По-перше, він перетворює clear label із маркетингової декларації на верифікований інструмент: споживач за допомогою QR-коду отримує доступ до цифрового паспорта продукту з повним, незмінним ланцюгом даних. По-друге, блокчейн суттєво ускладнює greenwashing і empty claims, оскільки інформація про інгредієнти та процеси фіксується на ранніх етапах і не підлягає подальшому «переформулюванню». По-третє, технологія підтримує ESG-звітність і відповідність регуляторним вимогам (зокрема CSRD та Green Claims Directive ЄС), перетворюючи сталість із іміджевої заяви на доказову. По-четверте, блокчейн різко прискорює реагування на ризики: класичний приклад *Walmart* демонструє скорочення часу відстеження забрудненої партії з семи днів до кількох секунд. По-п'яте, він створює механізм довіри в умовах постправди – споживач отримує не заяву компанії, а незалежно перевірюваний запис [3].

Найбільша ефективність блокчейну досягається при інтеграції з іншими технологіями: IoT-сенсорами (реальний час температури, вологості, GPS), RFID/NFC-мітками, смарт-контрактами (автоматична перевірка умов) та штучним інтелектом (виявлення аномалій). Така інтеграція дозволяє частково вирішити «проблему оракула» — питання достовірності первинного введення даних. В українському контексті блокчейн набуває стратегічного значення для експорту зерна та олійних культур, підтвердження походження продукції відповідно до вимог ЄС, а також у моделях державної цифрової простежуваності.

Водночас технологія має обмеження: висока вартість впровадження (особливо для малих і середніх виробників), проблеми масштабованості та сумісності платформ, ризик фальсифікації даних на етапі первинного введення, необхідність участі всіх ланок ланцюга постачання, а також інфраструктурні бар'єри (доступ до стабільного інтернету).

Таким чином, блокчейн не замінює етичну позицію компанії, а є лише потужним технологічним механізмом, що забезпечує реалізацію маркетингу прозорості. У поєднанні з концепцією clear label він перетворює прозорість із маркетингового гасла на операційну та перевірювану реальність. Водночас технологія не є універсальним рішенням і вимагає значних інвестицій, участі всіх учасників ланцюга та вирішення проблеми достовірності первинних даних. Найбільший ефект досягається при комплексному підході: поєднанні блокчейну з IoT, незалежним аудитом і відповідальною комунікацією.

Список використаних джерел:

1. Clear Label Leads Top 10 Trends for 2015. 2015. URL: https://www.prnewswire.com/news-releases/clear-label-leads-top-10-trends-for-2015-280899252.html (дата звернення 07.08.2026)

2. Blockchain impact on food and beverage labelling. Simmons & Simmons. 2025. URL: https://www.simmons-simmons.com/en/publications/cmh976h9h00fiveqs6jvvrpaf/blockchain-impact-on-food-and-beverage-labelling (дата звернення 07.08.2026)

Момот В. Ю.
аспірант
Одеський національний технологічний університет
(Україна)

ОЦІНЮВАННЯ МОНІТОРИНГОВИХ РОЗРИВІВ У СИСТЕМІ МОНІТОРИНГУ ЗЕД

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) суб'єктів бізнесу здійснюється в умовах посилення економічної невизначеності, що проявляється у мінливості ринків, валютних коливаннях, зміні регуляторних вимог, порушенні логістики та зростанні ризиків. За таких умов ефективність управління ЗЕД залежить від здатності підприємства своєчасно отримувати й аналізувати інформацію та використовувати її для прийняття обґрунтованих рішень.

Сучасні цифрові платформи, корпоративні інформаційні системи, електронний документообіг і технології бізнес-аналітики розширюють можливості моніторингу. Інтегровані цифрові рішення можуть скорочувати час виконання процедур, транзакційні витрати та підвищувати прозорість зовнішньоекономічних операцій [1]. Поліпшення торговельної інфраструктури й інформаційного забезпечення створює передумови для підвищення експортної результативності [2], а ефект цифрових технологій залежить від їх інтеграції в управлінські процеси [3].

Водночас наявність цифрових інструментів сама по собі не забезпечує ефективності моніторингу. За відсутності узгодженої мети, визначених об'єктів спостереження, системи показників, відповідальних осіб і процедур реагування ERP-, CRM-, BI-системи та зовнішні цифрові сервіси залишаються фрагментарними. Крім того, однакові вимоги до моніторингу не можуть застосовуватися до всіх підприємств, оскільки вони відрізняються масштабом і регулярністю ЗЕД, структурою ризиків, інформаційними потребами та ресурсними можливостями.

Для формалізованого визначення потреб підприємства запропоновано використовувати моніторинговий профіль як сукупність цільових вимог до моніторингу ЗЕД, диференційованих за функціональними компонентами та характеристиками повноти, глибини, оперативності й ризик-орієнтованості. Профіль відображає необхідний, а не фактично наявний рівень моніторингу.

Матрична структура моніторингового профілю включає чотири функціональні компоненти: моніторинг зовнішнього середовища (охоплює ринкові, регуляторні, валютні, логістичні та контрагентські зміни); моніторинг внутрішніх ЗЕД-процесів (перебіг контрактів, поставок, розрахунків і пов'язаних процедур); моніторинг економічних результатів (фінансово-економічні наслідки ЗЕД); аналітично-управлінське забезпечення (інтегрує отриману інформацію та формує підстави для прийняття управлінських рішень).

Для кожного компонента визначаються необхідні рівні повноти, глибини, оперативності та ризик-орієнтованості, що формують цільову конфігурацію

системи. Її порівняння з фактичним станом дає змогу виявити моніторинговий розрив – невідповідність між необхідним і фактичним рівнем моніторингу за окремими компонентами та характеристиками. Локалізація таких розривів дозволяє визначити пріоритети удосконалення системи.

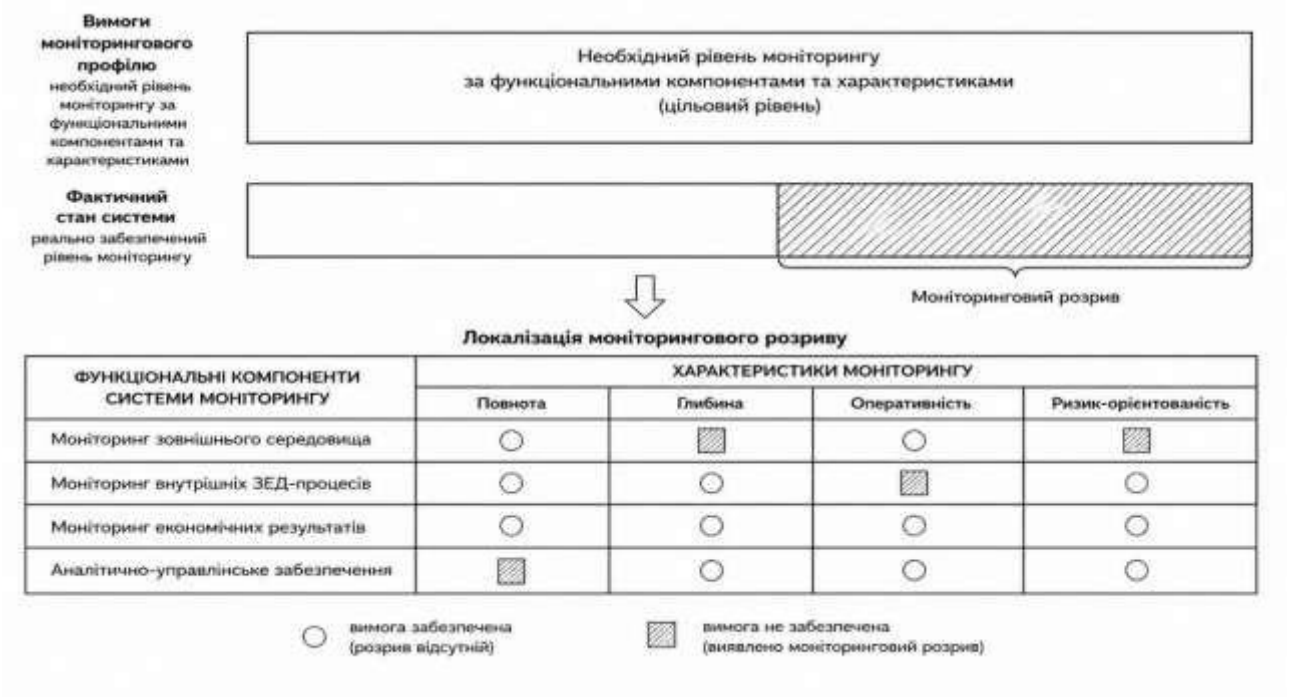


Рисунок 1 – Локалізація моніторингового розриву між вимогами моніторингового профілю та фактичним станом системи моніторингу ЗЕД

Суттєві та критичні розриви є підставою для розроблення адресних організаційних, інформаційно-аналітичних і цифрових заходів. Після оцінювання їх впливу та економічної доцільності формується рекомендована конфігурація системи моніторингу.

Апробація підходу на матеріалах трьох суб'єктів бізнесу підтвердила можливість його практичного застосування для формування моніторингового профілю, виявлення розривів і визначення заходів щодо їх скорочення. Отже, оцінювання моніторингових розривів дозволяє узгодити фактичний стан системи з потребами конкретного суб'єкта бізнесу з урахуванням функціональної відповідності та економічної доцільності.

Список використаних джерел:

1. Момот В. Ю. Цифрові платформи «єдиного вікна» як інструмент підвищення економічної ефективності ЗЕД в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. № 2 (91). С. 44–57.

2. Portugal-Perez A., Wilson J. S. Export Performance and Trade Facilitation Reform: Hard and Soft Infrastructure. *The World Bank Economic Review*. 2012. Vol. 26, No. P. 1–30.

3. Kshetri N. Blockchain's Roles in Meeting Key Supply Chain Management Objectives. *International Journal of Information Management*. 2018. Vol. 39. P. 80– 89.

Куценко В. О.
аспірант
Ігнашкіна Т. Б.
к.е.н., доцент
Український державний університет науки і технологій
(Україна)

ROC-АНАЛІЗ ЯК МЕТОД ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання обсягів інформації ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від якості прийняття управлінських рішень. Сучасні системи підтримки прийняття управлінських рішень (Decision Support Systems, DSS) забезпечують аналіз великих масивів даних, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку, оцінювання ризиків та формування рекомендацій для керівництва підприємства. Одним із ключових елементів таких систем є механізми оцінювання достовірності прогнозних моделей, серед яких важливе місце займає ROC-аналіз. На відміну від традиційних інформаційних систем, системи підтримки прийняття рішень не лише накопичують і обробляють інформацію, а й забезпечують аналітичне обґрунтування управлінських рішень. Для цього використовуються статистичні, економіко-математичні та інтелектуальні моделі, ефективність яких потребує об'єктивної оцінки.

Основною інтегральною характеристикою ROC-аналізу є площа під ROC-кривою (Area Under the Curve, AUC) [1, 2]. З математичної точки зору ROC-крива є відображенням взаємозалежності між чутливістю моделі та частотою хибнопозитивних результатів, а кожна її точка відповідає певному пороговому значенню класифікації та характеризує співвідношення між правильною ідентифікацією позитивних об'єктів і кількістю помилкових позитивних рішень [3]. Економічний зміст AUC полягає в оцінюванні ймовірності того, що випадково обране підприємство з позитивного класу (наприклад, фінансово стійке) матиме більш сприятливе значення досліджуваного показника, ніж випадково обране підприємство з негативного класу. Таким чином, AUC характеризує якість ранжування підприємств за рівнем досліджуваної ознаки та є універсальною мірою дискримінаційної здатності економічних показників: чим вище значення AUC, тим більш значним є рівень розмежування досліджуваних об’єктів.

У сучасній економічній літературі сформувалися загальноприйняті критерії інтерпретації площі під ROC-кривою. Якщо значення AUC перевищує 0,90, дискримінаційна здатність показника вважається відмінною; при значеннях від 0,80 до 0,90 – дуже доброю; від 0,70 до 0,80 – доброю; від 0,60 до 0,70 – задовільною; від 0,50 до 0,60 – слабкою. Значення AUC, близькі до 0,50, свідчать про відсутність практичної здатності показника розрізняти досліджувані групи підприємств. Якщо ж площа під ROC-кривою є меншою за 0,50, це найчастіше

означає наявність зворотного напряму зв'язку між показником та досліджуваною подією, а не повну відсутність його інформативності [1,4]. Разом з тим відмічається, що наведена шкала має рекомендаційний характер.

У системі підтримки прийняття управлінських рішень ROC-аналіз використовується для оцінювання якості моделей, що здійснюють класифікацію об'єктів, прогнозування майбутніх станів підприємства або визначення рівня ризику. Основними напрямами його застосування на рівні підприємств є оцінювання моделей прогнозування фінансової стійкості, ймовірності настання банкрутства, кредитного ризику, інвестиційної привабливості, перспективного розвитку, підтримка стратегічного планування, класифікація підприємств за рівнем фінансової безпеки. У кожному із зазначених напрямів ROC-аналіз дозволяє визначити, наскільки ефективно модель розділяє об'єкти на відповідні класи та чи може вона бути використана для прийняття управлінських рішень.

Однією з найважливіших функцій ROC-аналізу у DSS є валідація моделей прогнозування. Якщо модель демонструє достатньо високі значення AUC і стабільні результати на тестових вибірках, вона може бути інтегрована до системи підтримки прийняття рішень.

У сучасних інформаційно-аналітичних системах ROC-аналіз інтегрується з технологіями Business Intelligence (BI), Data Mining, Big Data та машинного навчання. Такі системи забезпечують:

– автоматичний розрахунок показників AUC;
– побудову ROC-кривих у режимі реального часу;
– порівняння альтернативних моделей;
– автоматичний вибір оптимальних порогових значень;
– моніторинг зміни якості моделей у процесі їх експлуатації;
– формування аналітичних звітів для керівництва.

Автоматизація зазначених процедур істотно скорочує час аналізу, зменшує вплив людського фактору та підвищує оперативність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, ROC-аналіз інтегрується в усі основні етапи побудови методичного забезпечення – від відбору інформаційної бази до оцінювання якості кінцевої моделі.

Список використаних джерел:

1. Hanley J. A. Receiver Operating Characteristic (ROC) Methodology: *The State of the Art. Critical Reviews in Diagnostic Imaging*. 1989. Vol. 29. No. 3. P. 307–335.

2. Pepe M. S. Receiver Operating Characteristic Methodology. *Journal of the American Statistical Association*. 2000. Vol. 95. P. 308–311.

3. Krzanowski W. J., Hand D. J. ROC Curves for Continuous Data. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC, 2009. 256 p.

4. Çorbacıoğlu Ş., Aksel G. Receiver operating characteristic curve analysis in diagnostic accuracy studies: A guide to interpreting the area under the curve value. *Turkish Journal of Emergency Medicine*. 2023. No 23(4). P. 195-198. https://doi.org/10.4103/tjem.tjem_182_23

Жемердєєв А. О.
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ
(Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап розвитку аграрних підприємств характеризується високим рівнем невизначеності та динамічністю зовнішнього середовища. Воєнні ризики, порушення логістичних зв'язків, нестабільність ринкової кон'юнктури, зміни кліматичних умов, зростання вартості ресурсів, дефіцит трудових ресурсів і посилення вимог до конкурентоспроможності актуалізують необхідність перегляду традиційних підходів до управління. За таких умов ефективність діяльності аграрного підприємства значною мірою визначається його здатністю своєчасно реагувати на зміни, адаптувати внутрішні процеси та використовувати сучасні управлінські технології.

Трансформація управлінських технологій передбачає не лише впровадження цифрових інструментів у діяльність підприємства. Її зміст є значно ширшим і охоплює зміну принципів прийняття управлінських рішень, організаційних моделей, механізмів координації, інформаційного забезпечення та способів взаємодії між структурними підрозділами. Відбувається поступовий перехід від переважно ієрархічної та реактивної моделі управління до більш гнучкої системи, орієнтованої на прогнозування змін, оперативне коригування управлінських рішень і використання актуальної інформації.

Особливого значення в цих процесах набуває цифровізація управління. Використання інформаційно-аналітичних систем, технологій обробки даних, цифрових платформ, систем моніторингу виробничих процесів і засобів автоматизації сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Формування єдиного інформаційного середовища дозволяє інтегрувати дані щодо виробничої, фінансової, ресурсної та збутової діяльності підприємства, що створює передумови для оперативного виявлення проблем і визначення можливих напрямів реагування [1-2].

Водночас цифрова трансформація не повинна розглядатися як самоціль. Її результативність залежить від рівня інтеграції технологічних рішень у загальну систему управління. Впровадження окремих цифрових інструментів без зміни організаційних процесів, розвитку компетентностей персоналу та вдосконалення механізмів прийняття рішень не забезпечує повною мірою очікуваного управлінського ефекту. Тому трансформація управлінських технологій має здійснюватися комплексно, поєднуючи технологічні, організаційні, економічні та кадрові зміни.

Перспективним напрямом розвитку управління аграрними підприємствами є використання адаптивних технологій управління. Їх сутність полягає у забезпеченні здатності підприємства коригувати стратегічні та поточні

управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих переважно на стабільність умов функціонування, адаптивне управління ґрунтується на постійному моніторингу факторів впливу, оцінюванні ризиків, прогнозуванні можливих сценаріїв розвитку та своєчасному перегляді управлінських пріоритетів.

Важливою складовою трансформаційних процесів є впровадження аналітичних технологій підтримки управлінських рішень. Суттєвого значення набуває також трансформація організаційних засад управління. Більш гнучкі організаційні моделі сприяють оперативному розподілу ресурсів, формуванню міжфункціональних команд і підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності.

Доцільно розглядати трансформацію управлінських технологій аграрних підприємств як послідовний процес, що охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів: цифровізацію інформаційних потоків, автоматизацію окремих управлінських процедур, розвиток аналітичного забезпечення, впровадження адаптивних механізмів реагування, удосконалення організаційної структури та підвищення професійних компетентностей управлінського персоналу.

Таким чином, трансформація управлінських технологій в аграрних підприємствах є закономірною відповіддю на ускладнення умов їх функціонування та посилення нестабільності зовнішнього середовища. Її результатом має стати формування більш гнучкої, інформаційно забезпеченої та адаптивної системи управління, здатної забезпечувати своєчасне реагування на ризики й зміни, ефективніше використовувати наявні ресурси та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Подальший розвиток управлінських технологій доцільно пов'язувати з інтеграцією цифрових, аналітичних та організаційних інструментів у єдину систему, орієнтовану не лише на поточну ефективність, а й на забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету.* 2025. Вип. 107, Част. 2: Економічні науки. С. 216-227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.

2. Соколюк С.Ю., Жемердєєв А.О. Інвестиційний потенціал аграрних підприємств в умовах управління цифровою трансформацією економічного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 3 (297). С. 672-679. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-672-679. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/03/3.26._topic_Serhii-Sokoliuk-Anton-Zhemerdieiev-672-679.pdf/

Соколюк С. Ю.
д.е.н., професор
Уманський національний університет
(Україна)

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням динамічності зовнішнього середовища, цифровізацією бізнес-процесів, зміною моделей взаємодії між суб'єктами господарювання та необхідністю оперативного реагування підприємств на соціально-економічні виклики. За таких умов традиційні підходи до управління поступово трансформуються, поступаючись місцем сучасним управлінським технологіям, що ґрунтуються на використанні цифрових інструментів, аналітичних систем, автоматизації процесів та інноваційних методів прийняття управлінських рішень.

Цифрова трансформація підприємств передбачає не лише впровадження окремих інформаційно-комунікаційних технологій, а й комплексну зміну підходів до організації управління [1-2]. Важливого значення набуває використання систем планування ресурсів підприємства, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, технологій аналізу великих масивів даних, хмарних сервісів, штучного інтелекту та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень. Їх застосування сприяє підвищенню оперативності обробки інформації, зниженню трансакційних витрат, удосконаленню внутрішньої комунікації та забезпеченню більш високого рівня адаптивності підприємства.

Особливу роль у сучасній системі управління відіграє аналітична складова. Використання цифрових технологій дозволяє формувати значні масиви даних щодо виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової діяльності підприємства. На основі їх аналізу керівництво отримує можливість своєчасно виявляти проблемні тенденції, прогнозувати можливі ризики та визначати перспективні напрями розвитку. У цьому контексті управління набуває більш проактивного характеру, оскільки прийняття рішень дедалі більше ґрунтується не лише на оцінюванні поточного стану підприємства, а й на прогнозуванні майбутніх змін.

Водночас цифрова трансформація супроводжується суттєвими соціально-економічними змінами. Зростає значення людського капіталу, цифрових компетентностей працівників, гнучких форм зайнятості та нових моделей організації праці. Тому ефективність сучасних технологій управління визначається не тільки рівнем технічного забезпечення підприємства, а й готовністю персоналу до сприйняття інновацій та участі у трансформаційних процесах. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування цифрової культури, розвиток професійних компетентностей працівників і створення умов для безперервного навчання.

Перспективним напрямом розвитку управлінських технологій є поєднання цифрових інструментів із принципами гнучкого та адаптивного управління. Підприємства, що функціонують в умовах невизначеності, потребують організаційних моделей, здатних швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні новації та трансформацію потреб споживачів. Це зумовлює поширення проєктного, процесного, ситуаційного та стратегічного підходів до управління, які у поєднанні з цифровими технологіями забезпечують більш високий рівень гнучкості та стійкості бізнесу.

Таким чином, сучасні технології управління підприємством формуються на основі інтеграції цифрових інструментів, аналітичних систем, інноваційних організаційних підходів і розвитку людського капіталу. Їх ефективне застосування створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємств у мінливому соціально-економічному середовищі. Подальший розвиток управлінських технологій доцільно спрямовувати на формування інтегрованих цифрових систем управління, які забезпечуватимуть узгодженість стратегічних і оперативних рішень, своєчасне реагування на зовнішні виклики та створення нових можливостей для сталого розвитку підприємств.

Важливою передумовою результативного впровадження сучасних технологій управління є забезпечення узгодженості між технологічними можливостями підприємства, його організаційною структурою та стратегічними цілями. Використання цифрових інструментів має супроводжуватися переглядом управлінських процесів, удосконаленням системи внутрішньої взаємодії та формуванням механізмів оцінювання результативності управлінських нововведень. Такий комплексний підхід дозволить забезпечити не лише технологічне оновлення системи управління, а й її здатність створювати довгострокову економічну та соціальну цінність, зміцнювати конкурентні позиції підприємства й формувати основу для його сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Прокопчук О.Т., Соколюк С.Ю. Соціальна реклама в системі суспільних комунікацій. *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. 220-230. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-220-230.

2. Прокопчук О.Т., Соколюк С. Ю., Бондаренко Н. В., Улянич Ю.В. Фінансові інструменти та моделі соціального обслуговування населення в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 291-304. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-291-304.

Комісаренко Є. М.
к.е.н., доцент
Уманський національний університет
(Україна)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються посиленням соціально-економічних викликів, трансформацією ринку праці, зміною потреб працівників і зростанням ролі соціальної складової у забезпеченні довгострокової результативності господарської діяльності. За таких умов соціальний розвиток підприємства перестає розглядатися виключно як допоміжний напрям управління персоналом і набуває стратегічного значення. Його результативність значною мірою залежить від здатності підприємства застосовувати інноваційні підходи, спрямовані на розвиток людського потенціалу, формування сприятливого соціального середовища та забезпечення балансу між економічними цілями і потребами працівників.

Соціальний розвиток підприємства доцільно розглядати як цілеспрямований процес удосконалення умов праці, професійного та особистісного розвитку працівників, системи соціального захисту, корпоративної взаємодії та механізмів забезпечення добробуту персоналу. Традиційні методи управління соціальною сферою вже не повною мірою відповідають сучасним умовам, оскільки потребують більшої гнучкості, персоналізації та орієнтації на реальні потреби працівників. Саме тому актуалізується необхідність упровадження інноваційних управлінських рішень, які дозволяють поєднати соціальну результативність із підвищенням ефективності діяльності підприємства.

Одним із перспективних напрямів є використання сучасних технологій управління людським капіталом [1]. Інноваційні підходи передбачають перехід від адміністративного управління персоналом до формування системи партнерської взаємодії між підприємством і працівниками. Важливими складовими такої системи є розвиток професійних компетентностей, підтримка безперервного навчання, формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку та створення умов для реалізації потенціалу працівників. Особливого значення набуває формування корпоративного середовища, у якому працівник розглядається не лише як виконавець певних функцій, а як активний учасник процесу розвитку підприємства [2].

Важливою складовою інноваційного управління соціальним розвитком є впровадження цифрових інструментів у систему взаємодії з персоналом. Використання електронних платформ, систем внутрішніх комунікацій, цифрових сервісів навчання та автоматизованого моніторингу дозволяє підвищити доступність соціальних послуг, оперативність зворотного зв’язку та рівень залученості працівників. Водночас цифровізація має супроводжуватися

збереженням людиноцентричного характеру управління, оскільки технологічні рішення повинні бути спрямовані передусім на підвищення якості трудового життя та створення комфортних умов професійної діяльності.

Інноваційний характер управління соціальним розвитком також проявляється у використанні гнучких моделей організації праці та соціальної підтримки. Диференційований підхід до формування соціальних програм дозволяє враховувати професійні, вікові та індивідуальні потреби різних категорій працівників. Перспективним є формування комплексних програм, що поєднують професійний розвиток, підтримку зайнятості, матеріальне стимулювання, можливості кар'єрного зростання та інструменти соціальної взаємодії. Такий підхід сприяє зміцненню довіри між працівниками і роботодавцем та підвищенню рівня їхньої зацікавленості у досягненні спільних результатів.

Доцільним напрямом удосконалення управління є також упровадження системи оцінювання соціального розвитку підприємства. Її формування має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних показників, що відображають рівень професійного розвитку персоналу, задоволеність умовами праці, ефективність соціальних програм, ступінь залученості працівників та якість внутрішньої комунікації. Регулярне оцінювання таких показників створює інформаційну основу для своєчасного коригування управлінських рішень і визначення пріоритетних напрямів соціального розвитку.

Таким чином, інноваційні підходи до управління соціальним розвитком підприємства передбачають комплексне поєднання сучасних управлінських технологій, розвитку людського капіталу, цифрових інструментів і людиноцентричних принципів організації праці. Їх реалізація сприятиме формуванню сприятливого внутрішнього середовища, підвищенню мотивації та залученості працівників, зміцненню соціальної стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Прокопчук О., Соколюк С., Коротєєв М., Бондаренко Н. Соціальна робота і фінансове забезпечення: сучасні виклики для місцевого самоврядування. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика».* Серія Економіка. 2025. 21(42). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11.

2. Соколюк С.Ю., Жемердєєв А.О. Інвестиційний потенціал аграрних підприємств в умовах управління цифровою трансформацією економічного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 3 (297). С. 672-679. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-672-679. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/03/3.26._topic_Serhii-Sokoliuk-Anton-Zhemerdieiev-672-679.pdf/

Бахарєв С. А.
аспірант
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ВПЛИВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ НА ФОРМУВАННІ ПАМ'ЯТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ДОСВІДУ ПІДПРИЄМСТВА

Управлінський досвід підприємства формується не лише в документах і регламентах, а й у щоденних рішеннях працівників – виборі черговості дій, оцінюванні ризиків, реагуванні на затримки та розподілі обмежених ресурсів. Значна частина такого досвіду залишається неявною і пов'язаною з конкретними людьми, тому може втрачатися під час кадрових змін. Класична концепція організаційної пам'яті описує здатність організації набувати, зберігати та відтворювати інформацію про минулий досвід [1,4]. Сучасні дослідження доповнюють цей підхід можливостями інтелектуальних систем щодо пошуку, збереження та повторного використання організаційного знання [2].

Цифровізація створює передумови для іншого способу накопичення досвіду. Підприємство отримує постійний цифровий слід від відповідних операцій, а саме: тривалість циклів, простої, завантаження ресурсів, відхилення від плану, причини затримок та результати прийнятих рішень. При цьому управління знаннями має охоплювати не лише зберігання інформації, а й її обмін та практичне використання [3], а розвиток «розумного підприємства» пов'язується з трансформацією самої системи менеджменту [4-7].

В доповіді розглянуті питання щодо розгляду машинно формованої пам'яті підприємства як сукупності верифікованих операційних закономірностей, умов їх застосування та зафіксованих наслідків управлінських рішень, які формуються з даних діяльності підприємства і можуть повторно використовуватися для підтримки відповідних управлінських рішень. Визначено, що її механізм доцільно будувати у вигляді замкненого циклу (рис. 1.).



Рисунок 1 – Замкнутий цикл формування машинно формованої пам'яті підприємства

Джерело: розроблено автором

Цифровий двійник у цьому контексті виступає не просто цифровою копією, а динамічною моделлю реального об'єкта або процесу, що оновлюється на основі фактичних даних та використовується для перевірки альтернативних сценаріїв управлінських рішень [8]. Саме поєднання цифрових двійників із машинним навчанням розглядається в сучасних дослідженнях як перспективний напрям аналітики, прогнозування й адаптивного оновлення моделей [9].

Для транспортно-експедиторського підприємства предметом такого накопичення можуть бути залежності між кількістю автомобілів і навантажувальної техніки, завантаженням вагової, тривалістю циклу, зовнішніми затримками, відмовами техніки, продуктивністю та виконанням планових показників. Наприклад, система може виявити, що додавання ще одного автомобіля не підвищує результат, якщо обмеження вже сформувалося на іншій операції. Проте статистичне співпадіння не повинно автоматично ставати управлінським правилом, так як його необхідно перевірити у цифровому двійнику, змінюючи умови та ресурси, і лише після цього зберігати як підтверджений досвід із визначеними межами застосування.

Економічне значення такого підходу полягає в тому, що досвід, який раніше значною мірою існував у персоніфікованій формі, поступово набуває властивостей відтворюваного корпоративного ресурсу. Він може багаторазово використовуватися незалежно від того, хто саме бере участь у конкретному управлінському рішенні, а також конкретизуватися на основі нових спостережень та застосовуватися для оцінювання альтернативних варіантів дій. Його потенційна цінність проявляється у скороченні повторюваних помилок, зменшенні часу на пошук рішень, швидшій адаптації нових працівників, підвищенні обґрунтованості ресурсного планування та збереженні спадкоємності управлінської практики.

Водночас така пам'ять не є статичним активом. Умови діяльності підприємства змінюються, тому раніше сформована закономірність може втрачати актуальність. На відміну від традиційної бази знань, де інформація може зберігатися роками без перегляду, машинно верифікована пам'ять повинна передбачати механізм постійного підтвердження або спростування накопиченого досвіду. У цьому сенсі машинне навчання виконує не лише функцію аналізу нових даних, а й функцію поступового переоцінювання вже сформованих уявлень підприємства про ефективність власних процесів.

Запропонований підхід полягає не у заміні працівника алгоритмом і не у спробі «вилучити» його професійні знання. Людина залишається носієм контексту, відповідальності та здатності діяти у нетиповій ситуації, а машинно формована пам'ять створює паралельний корпоративний контур досвіду, який дає змогу зменшити повторення вже пройдених помилок, підтримати спадкоємність рішень, швидше вводити нових працівників у контекст роботи та знизити залежність підприємства від втрати індивідуальної пам'яті. Разом з тим такий ресурс потребує контролю. Помилки у вихідних даних, зміна технологічних умов або застосування закономірності поза межами ситуацій, у яких вона була сформована, можуть призвести до хибних рекомендацій. Тому

необхідними є фіксація контексту, версійність моделей, пояснюваність рекомендацій, регулярна перевірка їх актуальності та остаточний контроль людиною.

Таким чином, автоматизований збір даних, машинне навчання та цифровий двійник можуть створити механізм, за допомогою якого розподілений операційний досвід поступово перетворюється на відтворюваний ресурс підприємства. На відміну від пасивного архіву, такий ресурс накопичує не лише події, а перевірені зв'язки між ситуацією, рішенням і результатом та може безперервно деталізуватися та перевірятися на основі нової практики.

Список використаних джерел:

1. Walsh J. P., Ungson G. R. Organizational Memory. Academy of Management Review. 1991. Vol. 16, No. 1. P. 57–91. DOI: 10.5465/amr.1991.4278992.
2. Alstete J. W., Meyer J. P. Intelligent agent-assisted organizational memory in knowledge management systems. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. 2020. Vol. 50, No. 4. P. 615–630. DOI: 10.1108/VJIKMS-05-2019-0063.
3. Жмай О., Філатова М. Управління знаннями: інтеграція обміну знаннями між співробітниками у корпоративну культуру компанії. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-71.
4. Бахарєв С.А. Темні дані як бар'єр цифрової трансформації: приховані ресурси у бізнес-процесах. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: зб. матеріалів XXIII Міжнародної науково-практичної конференції Одеського національного економічного університету. Одеса, ОНЕУ, 24–25 квітня 2025 р. С. 444. DOI: https://doi.org/10.32680/npg.conf.oneu.2025
5. Бахарєв С.А., Гострик О.М. Блокчейн в логістиці. Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні: зб. матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів. К., КНЕУ, 20 – 21 квітня 2023 р. С. 169-170.
6. Шпак Н., Кісь С. Особливості формування системи менеджменту «розумними підприємствами». Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-51.
7. Верескун М. В., Колосок В. М., Колосок Е. В. Вплив цифрової трансформації на управління промисловими підприємствами. Підприємництво і торгівля. 2021. № 30. С. 11–16. DOI: 10.36477/2522-1256-2021-30-02.
8. Van der Valk H., Haße H., Möller F., Otto B. Archetypes of Digital Twins. Business & Information Systems Engineering. 2022. Vol. 64. P. 375–391. DOI: 10.1007/s12599-021-00727-7.
9. Sheuly S. S., Ahmed M. U., Begum S. Machine-Learning-Based Digital Twin in Manufacturing: A Bibliometric Analysis and Evolutionary Overview. Applied Sciences. 2022. Vol. 12, No. 13. Art. 6512. DOI: 10.3390/app12136512.

Максимова Ю. О.
старший викладач
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
(Україна)

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасного стану цифрової трансформації економіки, інформація набуває статусу одного з ключових ресурсів, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства, не залежно від сфери його діяльності. Зростання обсягів інформації, прискорення бізнес-процесів, поширення цифрових технологій та підвищення динамічності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність удосконалення підходів до формування, передачі, оброблення та використання інформації в системі управління підприємством. Еффективність управління діяльністю підприємства, в першу чергу залежить від здатності забезпечити своєчасний рух інформації між структурними підрозділами, різними рівнями управління та зовнішніми контрагентами.

На сьогоднішній день інформаційні потоки є невід'ємною складовою управлінської системи підприємства, оскільки забезпечують взаємозв'язок між такими процессами як планування, організація, мотивація, контроль та прийняття управлінських рішень. Їх ефективне функціонування створює інформаційне підґрунтя для координації діяльності підприємства, здатності оперативно реагувати на зміни ринка та надавати обґрунтування стратегічним і тактичним управлінським рішеням.

Якість інформаційних потоків відграє важливу роль для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Отримана інформація повинна відповідати таким базовим характеристикам, як достовірність, актуальність, своєчасність, повнота, релевантність та доступність [1]. У разі недотримання хоча б однієї з них може знижувати результативність управлінського процесу. Надлишковий обсяг інформації ускладнює її оброблення та може призводити до інформаційного перевантаження персоналу, тоді як недостатність інформації підвищує ризик прийняття необґрунтованих рішень.

Слід зазначити, що інформаційні потоки мають бути структурованими відповідно до рівнів управління та функціональних потреб підприємства. На стратегічному рівні переважає інформація щодо тенденцій розвитку ринку, конкурентного середовища, інвестиційних можливостей та перспектив діяльності підприємства. На тактичному та оперативному рівнях більшого значення набувають дані щодо поточної діяльності, використання ресурсів, виконання планових показників, взаємодії з клієнтами та постачальниками [2].

Важливість управління інформаційними потоками посилюється внаслідок цифровізації підприємницької діяльності. Використання ERP-систем, CRM-платформ, систем електронного документообігу, хмарних технологій,

аналітичних платформ та інших цифрових інструментів створює можливості для автоматизації значної частини інформаційних процесів. Водночас цифровізація сама по собі не гарантує підвищення ефективності управління. За відсутності належної організації інформаційних потоків збільшення кількості цифрових каналів може, навпаки, спричинити дублювання інформації, фрагментацію даних, виникнення інформаційних бар'єрів та ускладнення процесу прийняття рішень.

Отже, цифрова трансформація повинна супроводжуватися системним управлінням інформаційними потоками та оцінкою якості отриманої інформації. Важливим напрямом є інтеграція інформаційних систем підприємства та забезпечення єдиного інформаційного простору. Це дозволяє мінімізувати дублювання інформації, скоротити часові витрати на її пошук і передачу, підвищити прозорість бізнес-процесів та забезпечити оперативний доступ менеджменту до актуальних даних.

Важливим напрямом удосконалення інформаційного забезпечення управління є використання аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень. Сучасні цифрові технології дозволяють здійснювати оперативний аналіз значних масивів даних, виявляти закономірності, прогнозувати зміни показників діяльності та формувати інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень.В свою чергу, інформаційний потік перестає виконувати виключно функцію передачі даних, він стає важливим елементом формування управлінської аналітики.

Таким чином, управління інформаційними потоками слід розглядати як самостійний та стратегічно важливий напрям управлінської діяльності сучасного підприємства в умовах цифрової трансформації. Його значення визначається тим, що інформаційні потоки забезпечують взаємозв'язок між ресурсами, бізнес-процесами та управлінськими рішеннями. Їх оптимізація сприяє скороченню інформаційних втрат, підвищенню оперативності управління, посиленню координації діяльності структурних підрозділів та формуванню передумов для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Kharchuk O. Management of information flows enterprises: essence, types and classification. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2022. No. 3(36). URL: https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-14.

2. Tsyba A. Information flows and analytical processes in corporate integrated management systems. *Economic Herald of the Donbas*. 2026. No. 1(83). P. 213–219. URL: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-213-219.

Бедер Д. А.
аспірант
Державний університет «Житомирська політехніка»
(Україна)

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

В умовах резильєнтності бізнес-середовища, що на сьогодні зазнає впливу воєнних ризиків, руйнування інфраструктури, переміщення населення, зміни логістики, дефіциту ресурсів і нестабільності попиту та посилення конкуренції господарські організації змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності діяльності та зміцнення своїх позицій на ринку. Одним із ключових чинників, що може бути направлений на подолання цих проблем є трансформація бізнес-процесів на основі розвитку цифрових технологій.

Цифровізація бізнес-процесів стає важливим інструментом забезпечення управління самодостатнім економічним розвитком господарських організацій на підставі її можливостей дієво та надійно оптимізувати витрати, збільшувати доходи та формувати нові джерела конкурентних переваг.

Перехід господарських організацій до цифрової моделі функціонування бізнес-процесів потребує побудови адаптивного економічного механізму управління їх цифровою трансформацією. Саме через нього забезпечується узгодження цифрових змін із стратегічними цілями бізнес-процесів, ресурсними можливостями та очікуваними економічними результатами.

Разом з тим, стан наукових досліджень загальних питань економічного механізму управління господарською організацією характеризується фрагментарністю підходів, а дана проблематика щодо цифрової трансформації бізнес-процесів серед фахових джерел як цілісна система інтегрована у єдиний інформаційний простір управлінської діяльності зовсім не розглядалася.

Формування механізмів управління цифровою трансформацією господарських організацій представлена насамперед дослідженнями Дерманської Л. В. [1], Жосан Г. В. та Кириченко Н. В. [2], Зборовської О. М. [3], Кривецького І., Семенова А. Ю., Тімченко О. О. та Черепанової В. О.

В наукових дослідженнях автори розглядають, що економічний механізм управління підприємством є складовою загального механізму управління та представляє собою систему способів, методів, важелів, інструментів впливу на об’єкт управління для досягнення поставлених цілей, формування якого не є повністю підконтрольне суб’єкту управління, адже більшість його елементів утворюються під впливом ринку, держави, враховують об’єктивні економічні закони.

Враховуючи наявні визначення сутності поняття загального економічного механізму управління в цілому господарською організацією економічний механізм управління цифровою трансформацією бізнес-процесів торговельної

організації — це цілісна, впорядкована та адаптивна система економічних методів, важелів, інструментів, ресурсів і управлінських процедур, що реалізується відповідними суб'єктами управління та забезпечує визначення пріоритетів, економічне обґрунтування, ресурсне забезпечення, організацію, координацію, регулювання і безперервність цифрових змін бізнес-процесів з метою підвищення результативності господарської діяльності, якості інформаційного забезпечення управління та стійкості торговельної організації.

До складу інструментів економічного механізму управління цифровою трансформацією бізнес-процесів доцільно віднести: стратегію цифрової трансформації, програму цифрового розвитку, дорожню карту, портфель цифрових ініціатив, плани та графіки реалізації, бюджети, кошториси, інвестиційні програми, бізнес-кейси, плани фінансування, ліміти витрат, нормативи ресурсів, паспорти та карти бізнес-процесів, реєстри об'єктів трансформації, матриці пріоритетності й відповідальності, регламенти, договори з постачальниками, угоди про рівень сервісу, інструменти матеріального стимулювання, програми розвитку цифрових компетентностей, матриці вибору цифрових рішень, моделі порівняння альтернатив, карти та реєстри ризиків, управлінську звітність, аналітичні панелі, системи моніторингу, резервні бюджети, плани реагування, безперервності та відновлення, реєстри цифрових активів і процедури комплаєнс-контролю. Роль зазначених інструментів полягає у практичному забезпеченні всіх етапів функціонування економічного механізму.

Список використаних джерел:

1. Дерманська Л. В. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет, 2013. 19 с. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/f019593d-6c58-4598-b364-2a39e0ae87a5/content
2. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91. DOI: 10.53920/ES-2022-4-6.
3. Зборовська О. М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 2. С. 24–27. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=401&i=4
4. Кривецький І. Економічний механізм забезпечення функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2023. № 2 (94). С. 25–32. URL: https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.2.5

Цаль-Цалко Ю. С.
д.е.н., професор
Державний університет «Житомирська політехніка»
(Україна)

OSINT ОПРИЛЮДНЕНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Сучасне бізнес-середовище характеризується істотним зростанням обсягів відкритої інформації, прискоренням інформаційних потоків та підвищенням залежності управлінських рішень від якості їх інформаційного забезпечення. За таких умов конкурентні переваги господарських організацій дедалі більше визначаються не лише наявністю економічних ресурсів, а й спроможністю своєчасно виявляти, систематизувати, перевіряти та аналітично опрацьовувати інформацію про стан і тенденції розвитку зовнішнього середовища, конкурентів, партнерів, контрагентів та інших суб'єктів ринку у контексті стейкхолдерів. Відповідно, особливого значення набувають технології OSINT (Open Source Intelligence), які забезпечують цілеспрямований пошук, збір, верифікацію, узагальнення та інтерпретацію інформації, отриманої з відкритих джерел, з метою її подальшого використання у процесах прийняття управлінських рішень.

Важливе місце серед таких джерел посідає оприлюднена фінансова звітність суб'єктів господарювання, яка містить формалізовану інформацію про їх майновий стан, структуру капіталу і зобов'язань, доходи, витрати, фінансові результати, грошові потоки та інші характеристики господарської діяльності. На відміну від значної частини інформації відкритого інформаційного простору, фінансова звітність формується відповідно до встановлених нормативних вимог, має визначену структуру, періодичність і змістове наповнення, що підвищує її аналітичну цінність для управління. Водночас управлінський потенціал таких даних суттєво перевищує межі традиційного фінансового аналізу, оскільки їх систематичне опрацювання дозволяє отримувати додаткові відомості про економічний потенціал конкурентів, фінансову спроможність партнерів, ризиковість контрагентів, зміни ринкових позицій підприємств та тенденції розвитку окремих видів економічної діяльності.

Проведений аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень свідчить, що проблематика використання відкритих джерел інформації і, зокрема, оприлюдненої фінансової звітності для конкурентної економічної розвідки в системі OSINT та бенчмаркінгу, як методу управління орієнтованого на відтворення еталону в умовах цифрових технологій аналітичного опрацювання показників-індикаторів функціонування бізнесу набула розвитку в межах тільки окремих наукових напрямів [1-2].

Серед зарубіжних досліджень з цієї проблематики особливо важливою є праця V. O'Connell, N. AbuGhazaleh та G. Whelan [1]. Вона безпосередньо показує, що оприлюднена фінансова звітність може використовуватися не лише для

традиційного фінансового аналізу, а й як джерело конкурентної інформації про стратегічні та інноваційні характеристики інших компаній.

Попри важливості цих інструментів для управління, недостатньо розробленим залишається комплексний підхід до формування OSINT оприлюдненої фінансової звітності як цілісного процесу пошуку, збору, верифікації, структуризації, аналітичного опрацювання та перетворення відкритих фінансових даних на інформаційне забезпечення управлінських рішень.

За таких обставин оприлюднену фінансову звітність доцільно розглядати не лише як джерело бухгалтерської та фінансової інформації, а як специфічний об’єкт OSINT-аналітики, використання якого передбачає послідовне проходження етапів ідентифікації інформаційних джерел, отримання звітних даних, перевірки їх достовірності й зіставності, структуризації, аналітичного опрацювання, формування інформаційних індикаторів та інтерпретації отриманих результатів відповідно до потреб управління. У такому розумінні первинні відкриті фінансові дані трансформуються в якісно новий інформаційний продукт, здатний забезпечувати прийняття стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах цифровізації господарських процесів, розвитку відкритих державних реєстрів, електронної фінансової звітності, XBRL, цифрових платформ та автоматизованих засобів аналітичної обробки інформації. Розширення доступу до структурованих і цифровизованих фінансових даних створює технологічні передумови для переходу від епізодичного аналізу відкритої звітності до постійно діючого OSINT-моніторингу бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. O’Connell V., AbuGhazaleh N., Whelan G. Financial Reporting as a Source of Innovation-Relevant Competitive Intelligence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7, No. 2. Art. 117. URL: https://doi.org/10.3390/joitmc7020117

2. Голота В. В., Тимкован В. І. Конкурентна розвідка як елемент фінансово-економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 16 (1). С. 56–59.

Гаврилець А. О.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»
(Україна)
Кукса В. М.
к.е.н., доцент
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»
(Україна)

ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Сучасні умови функціонування закладів освіти характеризуються динамічними змінами зовнішнього середовища, цифровою трансформацією освітніх процесів, зростанням вимог до професійної компетентності педагогічних та адміністративних працівників. У таких умовах ефективність діяльності закладу освіти значною мірою залежить не лише від його матеріально-технічного забезпечення чи якості освітніх програм, а й від ефективності управління людськими ресурсами.

Персонал закладу освіти є ключовим ресурсом, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію освітньої, виховної, організаційної та управлінської функцій. Тому традиційні підходи до управління персоналом, які переважно базуються на жорсткій ієрархії, формалізованому контролі та централізованому прийнятті рішень, поступово потребують доповнення більш гнучкими та адаптивними управлінськими інструментами.

Проблематика управління персоналом, розвитку людського потенціалу та впровадження сучасних технологій менеджменту знайшла широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади управління персоналом досліджували М. Армстронг, А. Колот, О. Грішнова. Значний внесок у дослідження цифровізації управління персоналом, зробили О. Герасименко, Т. Васильців, В. Кукса [1], Н. Мельник та ін**.** Окремі аспекти гнучкого менеджменту, командної роботи, адаптивних організаційних моделей та Agile-підходів досліджували Д. Андерсон, Д. Хайсміт, Дж. Хайсміт, С. Бланшар та ін.

Гнучкі технології управління персоналом можна розглядати як сукупність сучасних методів та інструментів, спрямованих на підвищення адаптивності кадрової системи, оперативність прийняття рішень та створення сприятливих умов для професійної реалізації працівників. Їх використання особливо актуальне для закладів освіти, оскільки освітнє середовище потребує постійного оновлення, творчого підходу та готовності персоналу до змін.

Зарубіжний досвід свідчить про активне впровадження гнучких і цифрових підходів до управління персоналом у сфері освіти. У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється цифровій трансформації освітніх систем, розвитку цифрових компетентностей працівників, професійній автономії та безперервному навчанню педагогів. Зокрема, Digital Education Action Plan 2021–

2027 Європейської Комісії визначає цифровізацію як один із ключових напрямів розвитку європейської освіти та передбачає використання цифрових інструментів, платформ і змішаних форматів навчання [2].

Значний інтерес становить досвід UNESCO, яка розробила Framework for Teachers, що визначає цифрові компетентності, необхідні педагогам для ефективного використання технологій у викладанні, управлінні закладом освіти та професійному розвитку. OECD також наголошує, що цифрова трансформація має стосуватися не лише використання окремих технологій, а й удосконалення організації роботи закладів освіти та ролей працівників.

Одним із важливих напрямів для вітчизняних закладів освіти є гнучка організація праці, що передбачає диференціацію навантаження, використання дистанційних і змішаних форматів роботи, гнучке планування.

Важливе значення має командна організація діяльності. У закладі освіти доцільно створювати робочі групи для реалізації освітніх проєктів, упровадження цифрових технологій та вдосконалення методичної роботи. Водночас делегування повноважень сприятиме підвищенню відповідальності та залученості працівників.

Особливе місце займає цифровізація HR-процесів, яка забезпечує оперативний обмін інформацією, спрощує адміністративні процедури та підвищує прозорість управління персоналом.

Важливим напрямом для вітчизняних закладів освіти є гнучка система мотивації, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів: професійного визнання, підвищення кваліфікації, кар'єрного розвитку та створення робочого середовища. Важливим інструментом є регулярний зворотний зв'язок через індивідуальні зустрічі, опитування та самооцінювання.

Для ефективного впровадження гнучких технологій необхідно провести діагностику кадрового потенціалу, визначити пріоритетні напрями, запровадити відповідні організаційні, цифрові та мотиваційні інструменти й оцінити їх результативність.

Таким чином, застосування гнучких технологій у системі управління персоналом закладу освіти є одним із важливих напрямів її сучасної трансформації. Гнучкий підхід дозволяє перейти від переважно адміністративної моделі управління до системи, заснованої на адаптивності, командній взаємодії, делегуванні повноважень, цифровізації та професійному розвитку працівників.

Список використаних джерел:

1. Кукса В.М., Третяк Н.М., Маренич А.І. Управління персоналом та операційною діяльністю банківської установи: теоретичні та практичні рекомендації в умовах цифровізації економіки *Український економічний часопис* 2025. Випуск 9 .С.68-72 https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/issue/archive

2. OECD. Teacher professional learning and development. OECD. 2026. URL https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions/plan

Сукач О. М.
к.е.н., доцент
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова
(Україна)

ФІСКАЛЬНА СОЦІОЛОГІЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Податки є не лише фінансовим інструментом формування доходів держави, а й важливим елементом взаємодії між державою, бізнесом та суспільством. Важливе значення мають рівень довіри платників до держави, сприйняття справедливості оподаткування, якість державних послуг та соціальні норми. Саме така проблематика перебуває в центрі фіскальної соціології, яка досліджує взаємозв'язок між оподаткуванням, державою, суспільством і поведінкою платників. OECD визначає tax morale як внутрішню мотивацію сплачувати податки та наголошує на ролі довіри, справедливості, якості державного управління й публічних послуг у формуванні добровільної податкової поведінки. Для підприємства ця проблематика набуває особливого значення, оскільки податкові рішення приймаються під впливом економічних стимулів, правових обмежень, ризику санкцій, репутаційних наслідків та корпоративних цінностей. Тому податкову поведінку підприємства не можна пояснювати лише прагненням мінімізувати податкові витрати, оскільки на неї впливають також інституційне середовище та соціальні норми.

Традиційна модель управління податковими фінансами підприємства базується переважно на правовому та фінансовому підходах: правильному визначенні податкової бази, своєчасному декларуванні та сплаті податків, використанні законодавчих інструментів, контролі податкового навантаження та мінімізації санкцій. Водночас сучасне підприємство функціонує в складному інституційному середовищі, де економічні стимули взаємодіють із психологічними мотивами, корпоративною культурою, етичними нормами та уявленнями про справедливість.

Одним із ключових елементів фіскальної соціології є довіра, яка має двосторонній характер: підприємство оцінює довіру до держави та податкової адміністрації, а держава формує довіру до підприємства як сумлінного платника. Низький рівень фіскальної довіри може спричиняти додаткові трансакційні витрати, зокрема витрати на податкове консультування, резерви під потенційні санкції, посилення внутрішнього контролю та конфлікти з контролюючими органами. Висока довіра, своєю чергою, сприяє більш передбачуваній і прозорій взаємодії за умови послідовного та справедливого застосування правил.

Таким чином, податкову культуру підприємства доцільно розглядати як важливий компонент корпоративної культури та внутрішнього контролю, що безпосередньо впливає на податкову поведінку. Фіскально-соціологічний підхід передбачає поєднання поведінкових і соціальних чинників із традиційними інструментами фінансового та податкового управління. Це зумовлює

формування цілісного управлінського циклу, що охоплює діагностику податкової культури, ідентифікацію фіскальних ризиків, формування стратегії податкової поведінки, її інституціоналізацію через внутрішні стандарти та процедури, а також постійний моніторинг і коригування. Логіку взаємозв'язку зазначених елементів представлено на рис. 1.

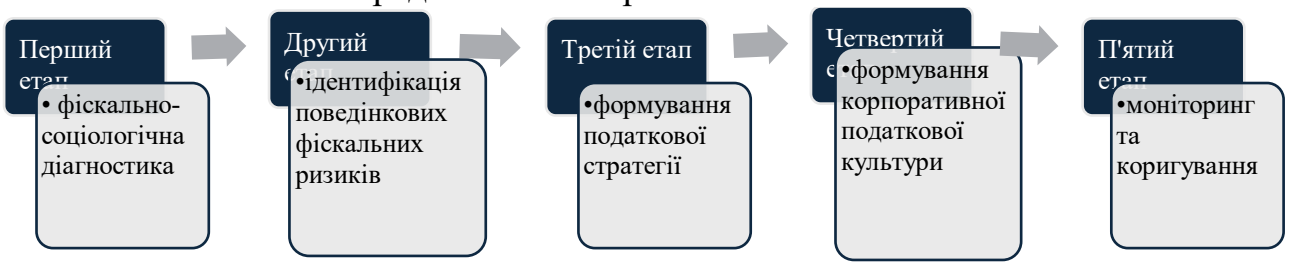


Рисунок 1 – Модель фіскально-соціологічного управління поведінкою підприємства

Запропонована модель демонструє роль інтегрованого моніторингу у забезпеченні зворотного зв'язку між результатами діяльності підприємства та коригуванням його стратегії. На першому етапі оцінюються рівень податкової культури, довіра менеджменту до державних інституцій, сприйняття справедливості оподаткування, ставлення до податкового планування та готовність виконувати податкові зобов'язання. На другому етапі здійснюється ідентифікація поведінкових фіскальних ризиків, пов'язаних із можливим ухиленням від виконання податкових зобов'язань, надмірною агресивністю податкового планування, недостатньою податковою дисципліною або низьким рівнем внутрішнього контролю. Наступним етапом є формування стратегії податкової поведінки, яка має забезпечувати узгодження економічної ефективності, законності, прогнозованості та репутаційної безпеки підприємства. Її реалізація передбачає запровадження внутрішніх стандартів податкової поведінки, навчання персоналу, регулярного контролю та процедур етичного розгляду податкових рішень. Заключним етапом є моніторинг результативності та коригування управлінських рішень. Результативність фіскально-соціологічного управління доцільно оцінювати за системою кількісних і якісних індикаторів, що дає змогу своєчасно виявляти зміни у податковій поведінці та адаптувати стратегію підприємства.

Таким чином, фіскальна соціологія може бути інтегрована в сучасну систему управління підприємством як окремий аналітичний контур, що поєднує податковий менеджмент, управління ризиками, корпоративну культуру та соціальну відповідальність. Такий підхід формує передумови для переходу від вузького розуміння податків як витрат підприємства до їх розгляду як **е**лемента довгострокової взаємодії бізнесу, держави та суспільства.

Список використаних джерел:

1. OECD. Tax Morale: What Drives People and Businesses to Pay Tax? Paris: OECD Publishing, 2019. DOI: 10.1787/f3d8ea10-en.

Горбатюк О.В.
к.е.н., доцент
Хмельницький національний університет
(Україна)

ЦИФРОВИЙ HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК ДРАЙВЕР СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови глобалізації, перехід до мережевої цифрової економіки та виникнення нових можливостей у бізнесі критично необхідним є трансфер від традиційної моделі функціонування компанії до технологічної. Зазначенні виклики потребують впровадження інноваційних моделей управління, що можуть забезпечити гнучкість, високу продуктивність та адаптивність до перманентних змін ринкового середовища. За цих обставин людські ресурси залишаються фундаментальною основою стійкості підприємства [1]. Філософія Agile-компаній висуває нові вимоги до кадрових компетенцій: з одного боку, це передбачає проактивне усвідомлення майбутніх запитів споживачів та адаптацію під них продуктів чи послуг, а з іншого – залучення талановитих професіоналів, розкриття їхнього потенціалу та оперативне задоволення їхніх часто непередбачуваних запитів. Бізнес- та HR-стратегії переживають глибоку цифрову трансформацію, за якої бенчмаркінг стає обов'язковим фактором забезпечення конкурентоспроможності. Експерти прогнозують зміни у сфері HR на наступні десятиліття, аналогічні за масштабом змінам за минулі два тисячоліття, що зумовлено новою технологічною революцією. При цьому класичне ведення паперового документообігу покриває лише близько 20% інформаційних потреб сучасного бізнесу, що стимулює розвиток компаній, орієнтованих на створення цифрових продуктів і послуг [1; 2].

HR-Digital визначається як системний підхід, побудований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, інтеграції даних, аналізі в реальному часі та технологічній гнучкості. Метою цього підходу є об'єднання всіх сфер управління персоналом із цифровими технологіями задля забезпечення прозорості, послідовності вибудовування та точного вимірювання процесів управління людським капіталом як стратегічним активом компанії [2]. Ефективна побудова екосистеми Digital HR має базуватися на п'яти фундаментальних принципах:

Максимальна централізація – передбачає концентрацію фахівців, знань і технологій в єдиному центрі для мінімізації зайвих ітерацій та підвищення якості аналітики;

Максимальна автоматизація – впроваджує повне усунення ручної праці в повторюваних процесах задля зниження кількості помилок;

Максимальна легкість та пласка організація – здійснює скорочення рівнів управління для усунення спотворення інформаційних сигналів;

Максимальна концентрація – забезпечує фокусування команд на обмеженому, але найбільш критичному наборі послуг чи завдань;

Максимальна простота – сприяє побудові інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів взаємодії як для внутрішніх користувачів, так і для зовнішніх партнерів.

Бенчмаркінг передових компаній доводить високу економічну ефективність впровадження інструментів цифрового HR-інжинірингу. Міжнародні технологічні компанії будують бізнес-модель, систему управління клієнтами і фактично функціонують як масштабний автоматизований HR-департамент, що здійснює цифровий рекрутинг, моніторинг якості та нарахування винагороди у режимі онлайн. Клінінгові сервіси використовують цифрові платформи не лише для надання послуг, а й як майданчик для експрес-рекрутингу. Представники HoReCa реалізовують концепцію масового онлайн-рекрутингу, автоматизованого обліку робочого часу, гейміфікації продуктивності та мобільного навчання, що скорочує процес оцінювання кандидатів до 1 хвилини. Стратегія інших міжнародних корпорацій орієнтована на розвиток цифрового мислення співробітників та створення захищеного віртуального середовища для крос-функціональної взаємодії. Спираючись на дослідження провідних аналітиків, можна виділити революційні інструменти цифрового HR-інжинірингу, а саме спрощення командної роботи: системи на кшталт Hurma Systems автоматизують процеси адміністрування (відпустки, лікарняні), інтегрують вакансії із соцмережами та забезпечують швидкий цифровий онбординг. Забезпечення стратегічної конкурентоспроможності сучасного підприємства безпосередньо залежить від його здатності оперативно розвивати людський капітал у швидкоплинних умовах ринку. Цифрові технології дозволили автоматизувати не лише рутинні транзакційні кадроційні процеси, а й перейти до якісного моделювання – планування кар'єри, управління талантами та предиктивної аналітики.

Для успішного впровадження діджиталізації в практику HR-інжинірингу вітчизняним підприємствам необхідно дотримуватися триетапного підходу: глибокий внутрішній аналіз компанії та розробка цифрової HR-стратегії; поетапне впровадження релевантних Digital-технологій; моніторинг та оцінювання результатів. Впровадження іммерсивних технологій, штучного інтелекту та предиктивної кадрової аналітики є визначальним чинником формування адаптивної, ефективної та стратегічно конкурентоспроможної бізнес-моделі.

Список використаних джерел:

1. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. (68), 112–120. https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582

2. Кобець Д. Від HR-інжинірингу до організаційного реінжинірингу: еволюція Agile-підходу в управлінні компанією. *Наукові перспективи.* 2026. №4(70). С. 2854-2865. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)-2854-2865

Блігадір М. А.
аспірант
Одеський національний економічний університет
(Україна)

СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Для розгляду сутності процесу управління виробничими запасами будівельних підприємств, необхідно попередньо розглянути існуючі теоретичні підходи до визначення сутності ключових складових цього поняття, а саме, понять «управління», «виробничі запаси» та «будівельне підприємство». Виробничі запаси – це сукупність матеріальних ресурсів, які тимчасово перебувають поза активним виробничим процесом або в проміжній стадії трансформації, утримуються на засадах власності чи оперативного управління з метою забезпечення безперервності та ритмічності виконання проєктних робіт, і в процесі тривалого відтворювального циклу матеріалізуються шляхом неповоротної іммобілізації в об’єкти нерухомого основного капіталу (або передачі послуг замовнику).

З економічної точки зору першочерговою сутністю підприємства повинна бути характеристика мети і форми діяльності. Тому, підприємство визначається як організаційно-правова форма об'єднання людського, матеріально-технічного, фінансового та інтелектуального капіталу, що діє як юридична особа з метою створення економічної цінності через виробництво товарів або надання послуг задля отримання прибутку або досягнення інших власних цілей [1].

Т. Якимчук будівельне підприємство визначає як економічного агента, діяльність якого спрямована на зведення, реконструкцію чи модернізацію об’єктів нерухомості [2, с.354]. Будівельне підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений для здійснення виробничої, комерційної та науково-дослідної діяльності з метою отримання прибутку та задоволення потреб суспільства в об’єктах житлової, нежитлової нерухомості та інфраструктури.

Але ключовим елементом поняття «управління виробничими запасами будівельних підприємств» є категорія «управління». Ю.В. Поканевич виокремлює такі ключові характеристики управління: безперервність у часі й просторі; цільову спрямованість та орієнтацію на кінцевий результат; етапність і послідовність процесів; обов'язковість раціонального використання наявних ресурсів, а також факт того, що базовою формою управління є цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт. В. Є. Сокуренко визначив управлінський процес як системну взаємодію, управлінський вплив, суб’єкта та об’єкта через прийняття й втілення рішень і реалізацію базових функцій, де ключову роль відіграють відносини субординації, високий ступінь централізації та повна відповідальність суб'єкта за функціонування всієї системи [3].

Варто підкреслити, що ще однією ключовою складовою трактування управління як процесу є поняття «управлінський вплив». На нашу думку

управлінський вплив у більшому ступені полягає не стільки у взаємодії, скільки у спонуканні до певної дії зі сторони суб'єкту на об'єкт впливу. Цей процес передбачає використання широкого інструментарію та методів впливу на внутрішнє й зовнішнє середовище організації задля досягнення її стратегічних цілей і забезпечення ефективного функціонування. Науковці також акцентують, що такий вплив може реалізовуватися як у жорстких ієрархічних структурах з чітким розподілом ролей, так і у гнучкіших системах із меншою асиметрією влади, проте обов'язковою умовою є наявність регламентованого зворотного зв'язку для моніторингу й оцінки отриманих результатів.

На основі об'єднання сутнісних визначень всіх складових управління виробничими запасами будівельного підприємства визначається як цілеспрямований, безперервний у часі й просторі процес системного впливу суб'єкта управління на формування, рух, зберігання та використання сукупності матеріальних ресурсів, що здійснюється шляхом прийняття й реалізації управлінських рішень та виконання основних функцій з метою забезпечення ритмічності, безперервності та економічності виконання будівельно-монтажних, ремонтно-реставраційних та спеціалізованих робіт у межах тривалого проектного циклу для їх подальшої незворотної іммобілізації в об'єкти нерухомості чи інфраструктури та досягнення кінцевих економічних результатів.

Список використаних джерел:

1. Нескородєва І., Ян Б. Інтегративний погляд на поняття підприємства: суміжні концепції та їх еволюція. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. С. 225–233. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-31

2. Якимчук Т. Теоретичні підходи до економічної структуризації будівельного підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2025. Т. 2. № 56. С. 350–363. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56(2).350-363

3. Грінченко Р. В., Літвінов О. С., Орленко О. М. Еволюція системи управління підприємством в епоху цифровізації та штучного інтелекту. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2 (59). С. 125–130. https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1840

Богданова Є. О.
к.е.н., старший викладач
Хмельницький національний університет
(Україна)

СУЧАСНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЗДАТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Теперішня науково-технічна революція докорінно змінила характер трудових процесів. Домінування розумової праці й підвищення вимога до інтенсивності виробництва створили суттєве навантаження на психіку та функціональні системи працівників. Наслідками цього є втома, зниження уваги й працездатності, що виступає природною охоронною реакцією організму на виснаження. За таких умов перед HR-інжинірингом постає критичне завдання, а саме забезпечити збереження високої продуктивності праці без шкоди для здоров'я працівників. Проблематика працездатності виступає фундаментальним категоріальним базисом фізіології та психології праці, оскільки результативність фахової діяльності безпосередньо обумовлена функціональним станом індивіда як біосоціальної системи. Забезпечення високої продуктивності можливе виключно за умов підтримки стабільного рівня працездатності, що виступає запорукою повноцінної реалізації компетенцій, практичних навичок та інтелектуально-творчого потенціалу фахівця. У науковому дискурсі працездатність трактується як інтегративний показник психофізіологічної готовності суб'єкта до виконання професійних завдань. В економічному контексті вона інтерпретується як потенційна спроможність до ефективної діяльності, тоді як її зниження або втрата унеможливлює досягнення запланованих результатів. Відтак, працездатність становить критично важливий ресурс суб'єкта господарювання, а її системна підтримка слугує обов'язковою передумовою інтенсифікації та зростання продуктивності праці.

Основою розуміння механізмів підтримки високої працездатності є фундаментальні умови, визначені сучасними дослідниками, які залишаються актуальними для сучасного HR-інжинірингу: правильна варіація праці та відпочинку, запобігає швидкому виснаженню організму; поступовий підхід до роботи, здійснює адаптацію організму від менш інтенсивних до високих навантажень; мірність та ритм роботи працює на упередження перенапруження через рівномірний темп виконуваних завдань; регулярні фізичні вправи та зміцнення навичок, сприяє зростанню витривалості й продуктивності; вигідне ставлення суспільства до праці, сприяє формуванню позитивної мотивації та емоційної стабільності; постійність і систематичність, через зниження рівня стресу через чіткий порядок та регулярність [1].

Сучасним еквівалентом згаданих теоретичних принципів є концепція Healthcare Management (управління здоров'ям персоналу), яка активно реалізується на міжнародному рівні (США, Німеччина, Японія). Практичний інструментарій даної HR-технології охоплює комплекс заходів, а саме:

моніторинг та аналітика, стимулювання фізичної активності та здорового харчування, управління стресом та профілактика вигорання. Організація обов'язкових щорічних медоглядів, диспансеризації та впровадження автоматизованих систем збору даних про захворюваність. Це дозволяє HR-службі прогнозувати кадрові ризики та розробляти превентивні заходи (перерозподіл навантаження, залучення тимчасового персоналу). Впровадження спортивних ініціатив (наприклад, оцінка активності через крокоміри, компенсація спортивних абонементів) та залучення спеціалістів з NQ (Nutritional Quotient). Ефективним заходом є запровадження гнучких мотиваційних систем (компенсація вартості здорових/вегетаріанських обідів, маркування низькокалорійного меню в їдальнях). Облаштування кімнат релаксації, залучення корпоративних психологів, профілактичні заходи щодо відмови від тютюнопаління (через фінансові бонуси або облік робочого часу) [2; 3].

За даними експертних оцінок та міжнародної практики, системне управління здоров'ям зменшує показники захворюваності до 50%, скорочує терміни тимчасової непрацездатності на 30%, а продуктивність праці здорових співробітників зростає в середньому на 20%. Крім підтримки фізичного й психічного стану, підвищення працездатності досягається за рахунок створення ергономічного простору за допомогою системи 5S (бережливе виробництво). Систематизація, дотримання порядку, утримання в чистоті, стандартизація та вдосконалення робочих місць дозволяють зменшити трудомісткість процесів, мінімізувати зайві рухи й знизити фізичну втому [3].

Впровадження HR-технологій управління працездатністю персоналу (зокрема Healthcare Management та ергономічних систем 5S) трансформує турботу про персонал у прямий економічний ресурс підприємства. Це забезпечує скорочення втрат робочого часу, зростання лояльності працівників та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Василик А. В., Білик О. М., Пітько І. Ю. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах нової соціоекономічної реальності // Проблеми економіки. – 2021. – № 3. – С. 160166. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-160-166

2. Мостова Т. Стійкість персоналу: сутність та дуальний характер [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. – 2023. – № 51. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-73

3. Зелена М., Богданова Є. Онопрієнко О. Працездатність як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / М. І. Зелена, Є. О. Богданова, О. А. Онопрієнко // Науковий журнал. Modeling the development of the economic systems. – 2025. – № 4. – С. 47-55 https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/690

Пєткова К.М.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Семенова В.Г.
д.е.н., професор
Одеський національний економічний університет
(Україна)

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах господарювання, що супроводжуються високою турбулентністю, глобальною невизначеністю та наслідками військових дій в Україні, традиційні підходи до управління логістикою, орієнтовані переважно на мінімізацію витрат і локальну оптимізацію перевезень, виявляються недостатніми. Повномасштабні руйнування інфраструктури, порушення виробничо-логістичних зв'язків та зростання ризиків вимагають переходу до стратегічного управління стійкістю ланцюгів постачання.

Ланцюги постачання є складними багаторівневими системами, які об'єднують виробників, постачальників, дистриб'юторів і кінцевих споживачів [1]. В умовах нестабільності особливої ваги набуває не просто реагування на збої, а побудова безперервного циклу управління, що охоплює ідентифікацію та оцінювання ризиків, інтеграцію ризик-менеджменту в систему категорійного менеджменту та застосування базових стратегічних підходів [2]. Зокрема, ключовими інструментами стають диверсифікація постачальників і маршрутів для зниження залежності від однієї ланки, резервування ресурсів і потужностей на випадок форс-мажорів, а також адаптивна конфігурація перевезень [3; 4]. За даними офіційної статистики, внаслідок шокових факторів індекс вантажообігу зазнав суттєвого спаду у 2022 році з подальшою хвилеподібною адаптацією за окремими видами транспорту (рис. 1).

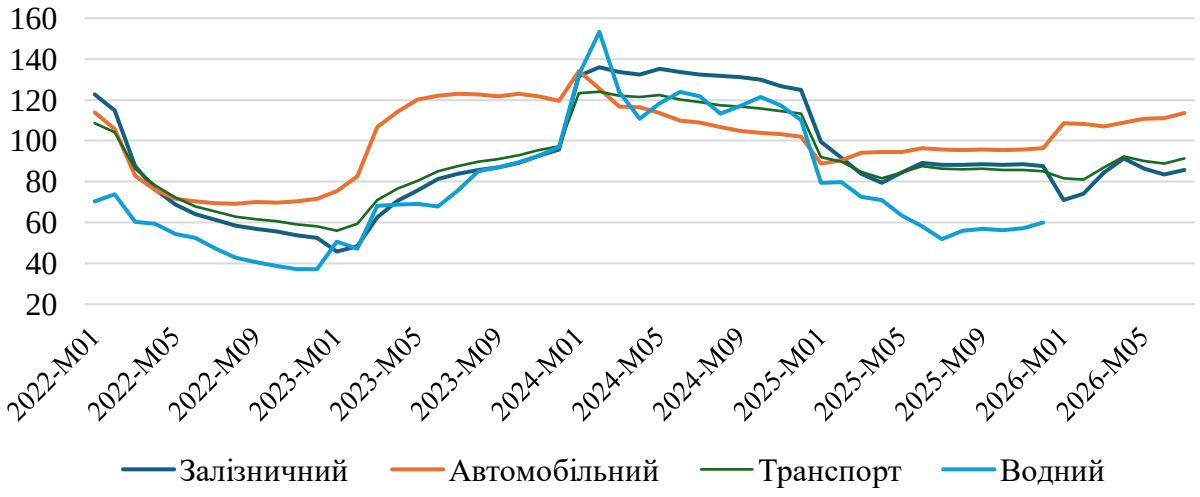


Рисунок 1 – Динаміка індексу вантажообігу за видами транспорту
Джерело: складено автором згідно

Водночас цифрова прозорість та постійна координація між учасниками ланцюга виступають системоутворюючими чинниками стійкості. Інтеграція платформ моніторингу та цифрових інструментів забезпечує своєчасне виявлення відхилень, підвищує узгодженість управлінських рішень і скорочує час реагування на збої. Для кількісної оцінки результативності таких стратегій доцільно застосовувати комплексні показники, що характеризують час виявлення порушень (TTD), час відновлення функціонування (TTR), а також стабільність логістичного сервісу, рівень простоїв і витратну стійкість [3].

З метою усунення потенційних загроз у ланцюгах постачання пропонується застосовувати інструментарій FMEA (*Failure modes and effects analysis*), який дозволяє оцінити ризики ще до їх виникнення. Пріоритетний номер ризику (RPN) обчислюється як міра проєктного ризику за формулою 1:

$$RPN = S_O W_O \times S_D W_D \times S_S W_S \quad (1)$$

де S_S – оцінка серйозності; S_O – оцінка виникнення; S_D – оцінка виявлення; W_O, W_S, W_D – вагомість відповідних критеріїв, значення яких знаходяться в діапазоні від 1 до 10.

Для комплексної оцінки також використовується розрахунок інтегрального показника ризиків (Irisk), що дозволяє враховувати специфіку окремих послуг та операцій у єдиному ланцюзі постачання [4].

Отже, підвищення стійкості автотранспортних і загальних ланцюгів постачання в сучасних умовах має розглядатися не як набір хаотичних заходів, а як цілісна стратегічна політика управління. Поєднання інструментів ризик-менеджменту, цифровізації та адаптивного планування дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових явищ, знизити вразливість мереж і забезпечити безперебійність господарської діяльності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Прокіпчук Л.І., Тодощук А.В. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство.* № 71. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82
2. Мирошниченко Г. Методи управління ризиками в ланцюгах постачання в системі категорії менеджменту підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК».* № 1 (81). 2026. С. 216-221. DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-216-221
3. Бойко С. С. Стратегічні підходи до підвищення стійкості автотранспортних ланцюгів постачання в умовах повоєнного відновлення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11, № 2. С. 583-589. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-108
4. Сущенко Р., Ільченко Н. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. *Логістика та управління ланцюгами постачання*. 2023. № 45. С. 4-16. DOI: 10.31617/2.2023(45)01

Царьов О. С.
доктор філософії (PhD), викладач
Одеський торговельно-економічний фаховий коледж
(Україна)

ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТРЕБИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Управління вартістю підприємства передбачає формування та розвиток системи ключових управлінських компетенцій, необхідних для забезпечення довгострокового зростання вартості бізнесу. До її основних складових доцільно віднести:

− стратегічну компетенцію, яка полягає у здатності визначати стратегічні пріоритети, формувати та реалізовувати довгострокові напрями розвитку підприємства з урахуванням факторів, що впливають на збереження та примноження його вартості;

− фінансово-економічну компетенцію, що передбачає ефективне управління фінансовими ресурсами, доходами, витратами, інвестиціями та фінансовими результатами з орієнтацією на створення доданої вартості;

− стейкхолдерську компетенцію, яка забезпечує врахування та узгодження інтересів власників, інвесторів, працівників, партнерів, споживачів та інших зацікавлених сторін і сприяє формуванню стійких взаємозв'язків та довгострокової цінності підприємства.

Таким чином, збереження та примноження вартості підприємства потребує переходу від вузької орієнтації виключно на інтереси власників та інвесторів до комплексного врахування потреб і очікувань усього кола стейкхолдерів. Саме узгодження економічних, фінансових і нефінансових інтересів зацікавлених сторін створює передумови для сталого розвитку підприємства та формування його довгострокової вартості.

Стейкхолдерів прийнято поділяти на дві групи: внутрішні та зовнішні групи впливу. До внутрішньої групи впливу належать власники, менеджери, кваліфіковані фахівці, а також трудовий колектив підприємства в цілому. Зовнішню групу впливу формують споживачі, постачальники, підрядники, кредитори, органи державної влади та інші сили зовнішнього середовища підприємства.

Вони можуть виступати як у формі формальних коаліцій (профспілки, асоціації власників, союзи підприємців тощо), так і у вигляді неформальних спільнот, що переслідують спільні цілі (постачальники, кредитори, споживачі).

Наприклад, Д. Ньюбоулд і Д. Луффман [1] поділяють стейкхолдерів на чотири основні категорії. До груп впливу належать суб'єкти, які забезпечують фінансування діяльності підприємства (зокрема акціонери), менеджмент, що здійснює управління підприємством, працівники підприємства (насамперед ті, які зацікавлені у досягненні його стратегічних цілей), а також економічні партнери.

У праці [2, с. 152] запропоновано класифікацію зацікавлених сторін за сферою їх впливу, зокрема виділено соціальну, громадську, економічну, індустріальну та наукову сфери.

Виходячи з зроблених досліджень, можна зазначити, що кожна група зовнішніх стейкхолдерів має свої інтереси, саме фінансові, ринкові, соціальні та регуляторні, що дозволяє систематизувати напрями їхнього впливу на діяльність підприємства та процес прийняття управлінських рішень. На відміну від інших класифікаційних ознак, поділ стейкхолдерів за характером інтересів дозволяє більш чітко визначити напрями їхнього впливу на діяльність підприємства.

Внутрішні стейкхолдери також мають свої інтереси, тому можна виділити чотири основні групи: фінансові, управлінські, операційні, соціальні. Наочно це представлено на рис. 1.

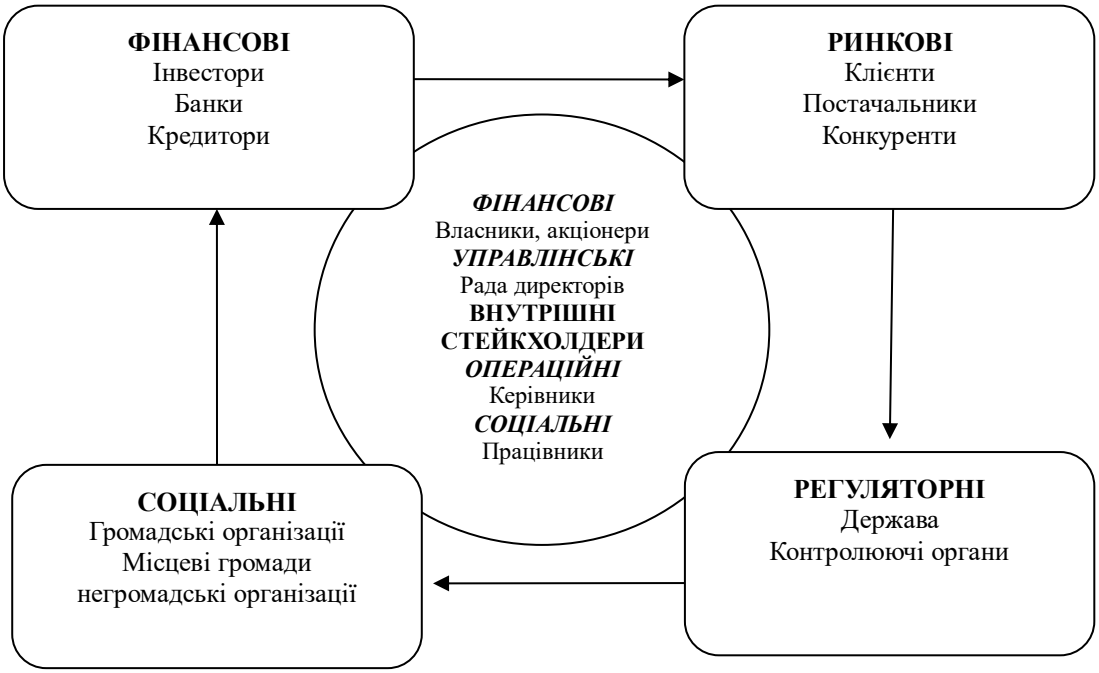


Рисунок 1 – Класифікація стейкхолдерів за інтересами, які зацікавлені в отриманні даних про вартість підприємства

Джерело: складено автором

Таким чином, класифікація стейкхолдерів за їхніми інтересами щодо отримання інформації про вартість підприємства дає змогу визначити інформаційні потреби різних груп стейкхолдерів, удосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення управління вартістю підприємства та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Newbould G., Luffman G. Successful Business Policies: An Analysis of the Policies and Performance of the 500 Largest UK Companies. Aldershot : Gower Press, 1978. 320 p.
2. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань *Актуальні проблеми економіки.* 2012. №8. С. 150–155.

Шапо В. Ф.
к.т.н., доцент
Інститут Військово-морських сил
(Україна)

ПРОГРАМНІ ТА ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ

Сучасна економіка базується на промисловості, яка виробляє різноманітне обладнання, транспортні засоби, товари для населення, їжу, одяг, безліч технічних пристроїв та систем і т. д. Управління сучасними підприємствами невпинно стає більш динамічним та потребує оперативного прийняття оптимальних рішень. Для автоматизації управління ресурсами та інформаційними процесами підприємств створено багато підходів та заснованого на них програмного забезпечення (ПЗ). Найвідоміші підходи та побудоване на їх базі ПЗ представлено нижче з сортуванням за абеткою.

APS (Advanced Planning & Scheduling, вдосконалене планування та диспетчеризація) – ПЗ побудови розкладу роботи обладнання на виробництві з урахуванням множини критеріїв і інтеграції в ланцюг постачання.

BI (Business Intelligence, бізнес-аналітика) – ПЗ для збору даних з різних джерел і їх зручної візуалізації для подальшого аналізу.

BPM (Business Process Management, управління бізнес-процесами) – ПЗ для моделювання, виконання та моніторингу стандартних бізнес-процесів.

CPM / EPM (Corporate/Enterprise Performance Management) – ПЗ для управління ефективністю підприємства в бюджетуванні, фінансовому моделюванні, звітності та прогнозуванні.

CRM (Customer/Client Relationship Management) – ПЗ для керування множиною взаємовідносин з клієнтами.

EAM (Enterprise Asset Management, управління активами підприємства) – ПЗ для управління обладнанням, будівлями, інфраструктурою, планування їх ремонту та обслуговування.

EPM (Enterprise Performance Management, управління ефективністю підприємства) – ПЗ, що містить набір модулів для планування, виконання, аналізу, керування ефективністю у фінансах і бізнесі на базі використання внутрішніх та зовнішніх даних, часто отриманих з ERP-систем (див. нижче).

EPM (Enterprise Project Management, управління проектами рівня підприємства) – ПЗ для управління проектами підприємства, що використовується для розгортання та підтримки системи управління проектами, програмами і портфелями організації в єдиній корпоративної системі.

ERP (Enterprise Resources Planning, планування ресурсів підприємства) – ПЗ для керування господарською діяльністю та операціями логістичного ланцюга. ПЗ ERP може містити модулі для керування ефективністю підприємства, що допомагає планувати й прогнозувати фінансові результати, звітувати про них, складати бюджет. ERP-системи усувають дублювання даних,

забезпечують їхню цілісність, об’єднують множину бізнес-процесів, підтримують обмін даними між ними, збираючи дані з різних джерел.

HRM / HRMS (Human Resource Management, Human Resources Management System) – ПЗ для управління людськими ресурсами.

LMS (Learning Management System, система управління навчанням) – ПЗ для управління дистанційним навчанням та тестуванням робітників.

MES (Manufacturing Execution System, система управління виробництвом) – ПЗ для управління виробничими процесами, що контролює та оптимізує випуск продукції на підприємстві в реальному часі. MES з'єднує ERP-системи з виробничим обладнанням і робочими цехами.

MPS (Master Production Schedule, головний план виробництва) – ПЗ для погодження середньострокового й оперативного планів продажів з можливостями виробництва в середньо- і короткостроковій перспективі.

MRP (Material Requirements Planning, планування потреби в матеріалах) – ПЗ для детального виробничого планування потреби в матеріалах, напівфабрикатах, технологічних операціях, виробничих ресурсах.

PDM (Product Data Management, управління даними про продукт) – ПЗ для управління даними продукту та інформацією, пов'язаною з процесом.

PLM (Product Lifecycle Management, управління життєвим циклом продукту) – ПЗ, що підтримує керування життєвим циклом продукту від ідеї та проєктування до утилізації.

PMM / PM (Project Management Metodology / Project Management, проєктний менеджмент) – ПЗ для управління завданнями, термінами і бюджетами проєктів.

SCM (Supply Chain Management, управління ланцюгами поставок) – ПЗ для управління ланцюгами постачань і координації закупівлі сировини, транспортування до виробництва, доставки товару споживачу.

SRM (Supplier Relationship Management, управління взаємовідносинами з постачальниками) – ПЗ, що допомагає проводити тендери, керувати контрактами, оцінювати надійність, оптимізувати закупівлі.

WMS (Warehouse Management System, система управління складом) – ПЗ для автоматизації роботи складу (приймання, розміщення, інвентаризація, відвантаження).

Розглянуте ПЗ в сучасних версіях часто інтегроване з технологіями Інтернету речей, блокчейном, штучним інтелектом, машинним навчанням, цифровими асистентами, має клієнтську та серверну частини. На вивчення вказаних підходів, побудованого на їх базі ПЗ та хоча б основ технічної складової інформаційних систем підприємств (апаратне забезпечення серверів та клієнтів, мережеве обладнання, кабельні системи, системи кібербезпеки, джерела безперебійного живлення тощо) пропонується звернути особливу увагу, бо саме це надасть можливість отримання якісної переваги над ворогом під час війни та над конкурентами під час миру та швидкого відновлення України після війни.»

Кобилінський О. Ю.
аспірант
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ НЕПРОДОВОЛЬЧОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Роздрібна торгівля непродовольчими товарами є специфічним середовищем формування та функціонування логістичних систем торговельних підприємств. Її особливості визначаються значною товарною неоднорідністю, широким асортиментом, варіативністю попиту, розвитком електронної та омніканальної торгівлі. Саме тому цей сегмент дозволяє комплексно досліджувати функціональні, інфраструктурні, ресурсні, інформаційні та сервісні складові логістичної системи.

До непродовольчих товарів належать групи товарів, які суттєво відрізняються за масою, габаритами, вартістю, крихкістю, комплектністю, тривалістю життєвого циклу та сезонністю попиту. Це зумовлює одночасне використання різних транспортно-технологічних схем — від кур'єрської доставки малогабаритних товарів до перевезення меблів, великої побутової техніки та будівельних матеріалів спеціалізованим транспортом.

Особливе місце в логістичній системі непродовольчої торгівлі посідає управління запасами. Ширина асортименту та значна кількість товарних позицій потребують не лише визначення загального обсягу запасів, а й управління їх просторовим розподілом між центральними та регіональними складами, розподільчими центрами, магазинами та центрами виконання замовлень. Важливими стають резервування товарів для різних каналів продажу, синхронізація фактичної та інформаційної наявності й оперативний перерозподіл запасів.

Одним із ключових чинників трансформації логістичної системи є перехід від багатоканальної до омніканальної моделі торгівлі. А. Гюбнер, Й. Волленбург та А. Гольцапфель наголошують, що такий перехід потребує інтеграції логістичного забезпечення різних каналів, формування нових моделей виконання замовлень та спільного використання запасів [3]. У результаті змінюється функціональне призначення стаціонарного магазину: він може одночасно бути місцем продажу, демонстраційним залом, локальним складом, пунктом комплектування, видачі онлайн-замовлень і приймання повернень.

Дж. Кембро, А. Норман та Е. Ерікссон зазначають, що розвиток омніканальної торгівлі змінює організацію матеріальних та інформаційних потоків, принципи управління запасами й ресурсами, взаємодію учасників логістичної мережі та вимоги до складської інфраструктури [1]. Склад у таких умовах перестає бути лише місцем зберігання товарів і перетворюється на багатофункціональний вузол логістичної системи [2]. Це свідчить про поступове розмивання традиційних меж логістичної системи торговельного підприємства.

Онлайн-платформа, склад, фулфілмент-центр, магазин, сортувальний центр, пункт видачі та кур'єрська служба функціонують як взаємопов'язані елементи єдиного процесу виконання споживчого замовлення..

Розвиток електронної торгівлі також трансформує складські процеси. Н. Бойзен, Р. де Костер і Ф. Вайдінгер зазначають, що електронна комерція формує спеціалізовані складські системи, орієнтовані на швидке виконання великої кількості невеликих індивідуальних замовлень [4]. Унаслідок цього складська підсистема дедалі тісніше інтегрується з інформаційною, транспортною та сервісною складовими логістики.

Важливою особливістю непродовольчої торгівлі є значна роль зворотних потоків. Повернення товарів може бути пов'язане з невідповідністю розміру, кольору, дизайну, комплектації, функціональних характеристик або виявленням дефектів.

Для торгівлі технічно складними товарами і товарами тривалого користування суттєвого значення набуває післяпродажний сервіс. Н. Саккані, П. Йоганссон і М. Перона пов'язують післяпродажний сервіс із формуванням окремого сервісного ланцюга постачання та підкреслюють його значення для прибутковості підприємства й утримання клієнтів.

Таким чином, специфіка логістичних систем підприємств непродовольчої роздрібної торгівлі визначається поєднанням асортиментної складності, різноманітних способів товароруху, багаторівневого управління запасами, омніканального виконання замовлень, складських і доставних операцій, зворотної логістики та післяпродажного сервісу. У цьому сегменті найбільш виразно проявляється трансформація логістичної системи від сукупності внутрішніх функціональних підрозділів до цілісного мережевого утворення, яке інтегрує власні й залучені ресурси, інфраструктуру та суб'єктів для забезпечення безперервного руху товарних, інформаційних і сервісних потоків.

Список використаних джерел:

1. Kembro J. H., Norrman A., Eriksson E. Adapting warehouse operations and design to omni-channel logistics: a literature review and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.* 2018. Vol. 48, No. 9. P. 890–912. DOI: 10.1108/IJPDLM-01-2017-0052.
2. Kembro J. H., Norrman A. Warehouse configuration in omni-channel retailing: a multiple case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.* 2020. Vol. 50, No. 5. P. 509–533. DOI: 10.1108/IJPDLM-01-2019-0034.
3. Hübner A., Wollenburg J., Holzapfel A. Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.* 2016. Vol. 46, No. 6/7. P. 562–583. DOI: 10.1108/IJPDLM-08-2015-0179.
4. Boysen N., de Koster R., Weidinger F. Warehousing in the e-commerce era: a survey. European Journal of Operational Research. 2019. Vol. 277, No. 2. P. 396–411. DOI: 10.1016/j.ejor.2018.08.023.

Дворник І. В.
к.е.н., доцент
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
(Україна)

МОДЕЛІ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ В НОВІТНІЙ ПАРАДИГМІ БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ

У системі сучасного наукового знання концепт бізнес-економіки трансформувався з класичної прикладної дисципліни, спрямованої на інтеграцію економічної теорії у практику менеджменту, у комплексну філософію цифрового господарювання . Традиційно орієнтована на внутрішню оптимізацію ресурсів, в умовах постіндустріального суспільства бізнес-економіка переорієнтовується на управління динамічними інформаційними потоками. Саме цей теоретичний базис зумовлює трансформаційні процеси у сучасній світовій економічній архітектурі зумовлюють переосмислення філософії, методології та інструментарію менеджменту. Новітня парадигма бізнес-економіки відображає фундаментальний перехід від традиційних лінійних моделей, заснованих на капіталомістких матеріальних активах та жорстких ієрархіях, до гнучких цифрових екосистем. У нових координатах господарювання фізичні ресурси втрачають домінантну роль у формуванні доданої вартості, поступаючись інформаційним та іншим видам нематеріальних активів. Передумовою таких трансформацій став стрімкий розвиток Індустрії 4.0 у першій половині 2010-х років та активна інтеграція інтелектуальних технологій у реальний сектор [1]. За таких обставин саме дані набувають статусу головного стратегічного ресурсу, а ключовою компетенцією підприємств стає здатність оперативно реконфігурувати бізнес-процеси, ланцюги постачання та комунікації в глобальному ринковому середовищі, що характеризується високим ступенем волатильності та невизначеності. постійної ринкової турбулентності [2]. Відтак, упровадження ефективних моделей цифрового управління трансформується з додаткової переваги на безальтернативний імператив для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та економічної стійкості суб'єктів господарювання.

Новітня парадигма бізнес-економіки базується на трьох ключових засадах: предиктивності контуру управління, системній автоматизації рутинних операцій та віртуалізації операційного простору компанії. З огляду на ці ринкові імперативи, сучасні моделі цифрового управління підприємствами не можуть бути фрагментарними, тобто вони мають функціонувати як наскрізні, синергетичні системи, що інтегрують кілька взаємопов'язаних стратегічних модулів: 1) *модель предиктивного управління (Predictive Management Model):* базується на алгоритмах прогнозної аналітики, машинного навчання та обробки великих масивів даних (Big Data), що дозволяє випереджати ринкові коливання та приймати превентивні управлінські рішення до моменту настання критичних подій; 2) м*одель наскрізної автоматизації операційних процесів (End-to-End*

Automation Model): передбачає інтеграцію технологій роботизації (RPA) та штучного інтелекту в рутинні транзакційні контури, що мінімізує людський фактор, усуває бюрократичні бар'єри та радикально підвищує швидкість виконання стандартних процедур; 3) *модель віртуалізації та архітектури єдиного інформаційного простору (Virtual Workspace & Ecosystem Model):* забезпечує перехід компанії у хмарні екосистеми та створення єдиного цифрового середовища, яке безшовно об'єднує внутрішні бізнес-процеси, ланцюги постачання та канали комунікації зі споживачами і партнерами.

Особливості імплементації цифрових моделей безпосередньо залежать від організаційного дизайну підприємства та безпекового середовища. У вітчизняній практиці цей процес обмежений чинниками повномасштабної війни (інфраструктурні ризики, блекаути, дестабілізація логістики). За таких обставин хмарні технології трансформувалися у засіб збереження бізнесу, забезпечення його безперервності (*Business Continuity*) та релокації [3]. Додатковим деструктивним фактором є дефіцит кадрів із профільними цифровими навичками (*Digital Skills*) та кіберкомпетенціями [4]. Брак зазначених компетенцій та психологічний опір персоналу інноваціям суттєво лімітують темпи цифрових трансформацій. Натомість у практиці провідних іноземних компаній, що функціонують у стабільному безпековому середовищі, домінантними бар'єрами є жорсткі регуляторні обмеження у сфері захисту персональних даних), корпоративна інституційна інерція, а також технологічна складність інтеграції AI-рішень у застарілі корпоративні IT-платформи.

Становлення новітньої парадигми бізнес-економіки фіксує незворотне зміщення вектора конкурентоспроможності від володіння фізичними фондами до капіталізації інформаційних активів. Синергетичний ефект наскрізних моделей цифрового управління є головним драйвером адаптивності фірми в нестабільному середовищі. Для України прискорення цифрових трансформацій є критичним імперативом, що формує базову передумову не лише збереження поточної конкурентоспроможності суб’єктів вітчизняного бізнесу, а й формування їхнього адаптивного потенціалу для ефективного повоєнного відновлення та подальшої інтеграції в архітектуру глобальної цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 184 с.

2. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92, № 1/2. С. 27.

3. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень* : офіц. сайт. 2024. URL: niss.gov.ua (дата звернення: 28.08.2026).

4. Немченко Т., Коваленко С. Вдосконалення цифрових компетенцій як чинник розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах інноваційних трасформацій економіки. *Економіка та суспільство №70* DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-11

Крук В. М.
аспірант
Одеський національний економічний університет
(Україна)

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У БУДІВНИЦТВІ

Враховуючи крах традиційних методів бюджетування, які засновані на історичних середніх показниках та статичних таблицях, виявилися неспроможними в умовах волатильності 2024–2026 років. Контракти з жорсткою фіксованою ціною перетворилися на інструменти руйнування маржинальності. Відмова від них на користь адаптивних механізмів є питанням корпоративного виживання. Інтеграція предиктивних моделей Long Short-Term Memory - довга короткострокова пам'ять (LSTM) , трансформерів часових рядів Temporal Fusion Transformer (TFT) та генеративного ШІ більше не є опцією, а стає базовою кібернетичною екосистемою управління витратами. Перехід від довільних 5–10% резерву до імовірнісного моделювання (P80/P90) дозволяє математично гарантувати фінансову достатність проєкту [1; 2].

Варто застосовувати механізми адаптивного управління витратами:

а) динамічне резервування (Dynamic Contingency). Для моделювання цього нелінійного «вигоряння» бюджету необхідно використовувати моделі зростання Гомпертца (1).

$$Y(t) = K \cdot e^{\{-ae^{\{-bt\}}\}} \quad (1)$$

Використання S-Curve та довірчих інтервалів P80/P90 дозволяє формувати резерви, що базуються на реальній імовірності ризику, а не на суб'єктивних припущеннях.

б) клаузули коригування цін. Даний механізм інтегрується у контракти для автоматичного розподілу ризиків(2) [4].

$$P_t = P_0 \left(W_m I_m + W_l I_l + W_f I_f + W_o\right) \quad (2)$$

де P_t – скоригована ціна, P_0 – базова ціна на момент тендеру, W – частка компонента (матеріали, праця, паливо, інше), I – відповідний ринковий індекс.

Коригування активується при відхиленні індексу понад 5% (тригерне значення). Це усуває потребу підрядників закладати величезні спекулятивні премії за ризик.

в) гнучкі стратегії забезпечення. Це перехід до контрактів «лише на роботу», де замовник бере на себе пряму закупівлю матеріалів, або стратегічне превентивне накопичення, що дозволяє заморозити ціни через гуртові закупівлі на ранніх етапах.

Для обробки нелінійних сигналів у 2024–2026 роках використовується гібридна архітектура ШІ [1; 2;].

Таблиця 1 – Архітектура ШІ

Модель	Призначення	Показники точності
VMD-SSA-LSTM	Цифровий фільтр шуму (VMD) + рекурентна мережа. Використовується для прогнозування цін на арматуру та сталь.	R^2=96.532% для арматури; зниження RMSE на 41.22%[1].
TFT (Temporal Fusion Transformer)	Багатовимірний аналіз (механізм уваги) для врахування статичних даних проєкту та динамічних макроекономічних факторів.	Зниження RMSE на 11.7% порівняно з базовими архітектурами[3].
Random Forest + SHAP (XAI)	Математичний міст для прозорості. Пояснює вплив конкретних цін на прибутковість активів (ROA) [4].	R^2==0.7978 при прогнозуванні капітальної структури (D/E).

Говорячи про сценарне моделювання та теорію ігор. Агентно-орієнтоване моделювання дозволяє створювати цифрові двійники ринків. При падінні індексу стійкості дозволяє компаніям превентивно шукати альтернативних постачальників. Теорія ігор доводить, що «м'який» розподіл ризиків (коли власник бере на себе інфляційні ризики є фінансово вигіднішим для самого власника.

Потужним інструментом виступає синергія генеративного та предиктивного ШІ. Генеративний ШІ (GenAI) діє як інтелектуальний інтерфейс, що інтерпретує складні висновки предиктивних моделей для топменеджменту.

– «Роль Copilot»: LLM перетворює «сирі» статистичні дані на аргументовані стратегічні рекомендації (наприклад, зміщення графіку закупівель через прогнозований дефіцит).

– Операційна трансформація: Автоматизація сканування креслень та генерація тендерів з точністю 95–98%.

– Економічний ефект: Швидка окупність інвестицій (ROI) у ШІ. Це дозволяє здійснити стратегічне перерозподілення людського капіталу: відмовитися від ручного введення даних на користь високорівневого стратегічного аналізу ризиків.

Адаптивне управління витратами є цілісною кібернетичною екосистемою, де юридична гнучкість контрактів поєднується з прогностичною потужністю нейромереж. Для збереження прибутку в умовах 2024–2026 років будівельні корпорації зобов’язані інтегрувати три рівні стійкості: математичну (предиктивні ансамблі), стратегічну (теорія ігор) та когнітивну (GenAI). Тільки такий підхід забезпечує фінансову життєздатність в умовах перманентної економічної турбулентності.

Список використаних джерел:

1. Xiong S., Nie C., Lu Y., Zheng J. Research on Price Prediction of Construction Materials Based on VMD-SSA-LSTM. Applied Sciences. 2025. Vol. 15, No. 4. Art. 2005. DOI: 10.3390/app15042005 (accessed 15 August 2026).

2. Dong J., Chen Y., Guan G. Cost Index Predictions for Construction Engineering Based on LSTM Neural Networks. Advances in Civil Engineering. 2020. Vol. 2020. Art. 6518147. DOI: 10.1155/2020/6518147 (accessed 15 August 2026).

Борзенкова О. Д.
к.е.н., викладач вищої категорії
Одеський торговельно-економічний фаховий коледж
(Україна)

СУЧАСНИЙ СТАН І РИЗИКИ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Торговельний сектор України є одним із ключових драйверів національної економіки, що забезпечує безперебійне постачання населення товарами першої необхідності, формує значну частку ВВП та виступає важелем збереження робочих місць. У сучасних умовах функціонування ринку торгівля зазнає глибокої структурної трансформації під впливом безпекових ризиків, інфляційних процесів, зміни демографічної карти країни та кадрового дефіциту.

Аналіз розвитку торговельного сектору України свідчить про його значну роль у забезпеченні функціонування внутрішнього ринку та економічної активності. Незважаючи на суттєвий негативний вплив воєнних дій у 2022 р., торговельні підприємства продемонстрували значні адаптаційні можливості. Так, оборот роздрібної торгівлі зменшився у 2022 р. до 1396,3 млрд грн, проте вже у 2023 р. зріс до 1855,4 млрд грн, а у 2024 р. досяг 2172,0 млрд грн.

Позитивну динаміку демонстрував і роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі: після скорочення у 2022 р. до 971,1 млрд грн його обсяг зріс до 1248,0 млрд грн у 2023 р. та до 1512,0 млрд грн у 2024 р. Водночас оцінювання динаміки торговельної діяльності потребує врахування інфляційних процесів, оскільки збільшення обороту у вартісному вираженні не завжди означає відповідне зростання фізичних обсягів реалізації [1].

За сім місяців 2026 року роздрібний товарообіг підприємств України зріс на 9,1 % за порівняно з аналогічним періодом 2025 року. Основний обсяг забезпечує продовольчий ритейл, де споживачі концентруються на базових кошиках та предметах першої необхідності. Спостерігається сповільнення темпів у непродовольчому секторі (техніка, одяг), що зумовлено чутливістю споживачів до цін та раціоналізацією витрат.

Варто зазначити поведінку споживачів в умовах сучасного розвитку торгівлі в Україні, що характеризується, насамперед, високою чутливістю до рівня цін. Споживачі активно порівнюють ціни, відстежують акційні пропозиції та знижки, а також дедалі частіше надають перевагу товарам власних торгових марок (СТМ), які зазвичай мають нижчу ціну за аналогічні брендовані товари. Одночасно посилюється попит на формат жорстких дискаунтерів, що зумовлено необхідністю оптимізації витрат домогосподарств і підвищенням раціональності споживчого вибору.

Іншою характерною тенденцією є децентралізація попиту, що проявляється у зміні просторової структури та форматів здійснення покупок. Великі торговельні мережі активно розвивають магазини формату «біля дому», орієнтовані на забезпечення повсякденних потреб споживачів у безпосередній близькості до місця проживання. Водночас спостерігається розширення

присутності торговельних мереж у регіонах Західної та Центральної України, що сприяє формуванню більш розгалуженої торговельної інфраструктури та наближенню товарної пропозиції до споживача.

Структура електронної комерції в Україні характеризується розширенням онлайн-каналів продажу та розвитком різних форматів взаємодії зі споживачами. Основу становлять B2C-продажі через інтернет-магазини, маркетплейси та цифрові платформи. Активно розвиваються мобільна, соціальна та омніканальна комерція**,** що поєднують онлайн- і офлайн-канали. Важливу роль відіграють маркетплейси, які розширюють доступ малого та середнього бізнесу до онлайн-ринку, а також цифрові сервіси великих торговельних мереж, зокрема доставка, безготівкові платежі та самовивіз.

Важливою складовою торговельного сектору залишається оптова торгівля. У 2024 р. оптовий товарооборот підприємств становив 60,61 млрд грн без ПДВ. У його структурі переважали непродовольчі товари, частка яких становила понад 90%, тоді як на продовольчі товари припадало близько 9,4 %. Частка продажу товарів українського виробництва становила 49,6 %, що характеризує вагоме значення внутрішнього виробництва для формування товарної пропозиції [1].

Складним для торговельних підприємств стала друга половина 2026 року, коли посилення ракетних та дронових атак противника спричинило додаткові втрати й ускладнило умови функціонування підприємств торгівлі. Унаслідок пошкодження та руйнування торговельних об’єктів, складських приміщень, логістичної та енергетичної інфраструктури підприємства зазнали прямих матеріальних збитків, а також непрямих втрат, пов’язаних із вимушеним призупиненням діяльності, скороченням товарообігу та порушенням ланцюгів постачання.

Додатковим фактором ризику стали перебої з електропостачанням і пошкодження об’єктів критичної інфраструктури, що ускладнюють забезпечення безперервності торговельних процесів, функціонування холодильного обладнання, систем обліку, оплати та онлайн-сервісів. В той час зростання витрат на відновлення пошкоджених об’єктів, забезпечення автономного енергопостачання, безпеку персоналу та логістику негативно впливає на фінансові результати торговельних підприємств.

Таким чином, за таких умов стійкість підприємств торгівлі дедалі більше залежить від їхньої здатності швидко адаптувати бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища, диверсифікувати канали постачання та збуту, створювати резерви ресурсів і використовувати цифрові технології. Це зумовлює необхідність посилення адаптивності торговельних підприємств та формування таких бізнес-моделей, які здатні забезпечувати безперервність діяльності навіть за високого рівня воєнних, інфраструктурних і логістичних ризиків.

Список використаних джерел:

1. Валовий внутрішній продукт за 2020-2024 рр. URL: https://stat.gov.ua/uk/search?query=%D0%92%D0%92%D0%9F (дата звернення 20.08.2026)

Панекін Г. Г.
аспірант
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРОШОВОГО ПОТОКУ ПІДПРИЄМСТВА

Грошовий потік відображає ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства. Він охоплює надходження та витрати коштів, впливаючи на фінансові результати та прибуток. Важливою складовою є потік платежів, що характеризує обсяги розрахунків за зобов'язаннями та інкасацією боргів. Контроль за грошовими потоками необхідний для забезпечення фінансової стабільності та використання внутрішніх резервів.

Основними характеристиками грошового потоку є наступні [1-3]. Керованість грошового потоку сприяє підтримці ліквідності, мінімізації ризиків та безперервності операційної діяльності. Базові характеристики грошових потоків - безперервність, детермінованість, регулярність, тривалість і стабільність - формують основу довгострокового розвитку бізнесу. Безперервність забезпечує стабільний рух коштів для безперебійної роботи, своєчасного виконання зобов'язань та інвестиційного розвитку. Вона дозволяє точніше планувати витрати й доходи, уникнути неплатоспроможності, втрати репутації або банкрутства в умовах економічних змін. Детермінованість визначає здатність точно прогнозувати обсяги й час надходження або витрати коштів. Висока детермінованість притаманна передбачуваним видам бізнесу з мінімальними ризиками.

Регулярність визначає частоту та стабільність грошових операцій. Вона спрощує управління доходами й витратами, дозволяє вчасно покривати зобов'язання, здійснювати інвестиції та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Тривалість відображає середній час між надходженням і витрачанням коштів, характеризуючи швидкість їх обігу. Коротша тривалість підвищує ліквідність, але може спричинити напруженість в управлінні. Цей параметр залежить від сезонності, умов кредитування та ділової активності, а його оптимізація важлива для управління робочим капіталом. Відносна стабільність забезпечує постійність обсягів надходжень і витрат, зменшуючи невизначеність. Вона досягається через диверсифікацію доходів, контроль витрат і якісне планування, що підвищує довіру з боку інвесторів та кредиторів.

Список використаних джерел:

1. Бланк, І. А. Управління грошовими потоками. Київ: Ніка-Центр: Ельга. 2017, 736 с.
2. Грінченко Р.В., Літвінов О.С., Літвінова В.О. Цифрова адаптація бізнес-процесів для підвищення ринкової вартості підприємства. *Наукові перспективи.* 2026. № 2 (68). С. 2265-2280. https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/38335

Лукінов С. С.
аспірант
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Цифровізацію торгівлі прийнято описувати як безумовний тренд, проте статистика стриманіша: частка українських підприємств, що застосовують технології штучного інтелекту, скоротилася з 5,4 % у 2022 р. до 4,6 % у 2024 р. [1, с. 564]. Конкурентоспроможність торговельного підприємства формується насамперед буденним управлінським інструментарієм.

Бужимська К.О. та Царук І.М. систематизували засоби цифровізації за окремими бізнес-процесами торговельного підприємства [2, с. 48]. Управлінню запасами відповідають ERP- та WMS-системи, продажам і обслуговуванню клієнтів - CRM і чат-боти, ланцюгу постачань - SCM-рішення з ідентифікацією товару через RFID та IoT, аналізу ринку - системи бізнес-аналітики й машинне навчання.

При цьому хибно обраний інструмент призводить до марної трати ресурсів і застою процесів, тому вибір рішень має відповідати конкретним цілям компанії [2, с. 47].

Ковальчук С.В. розмежовує мультиканальність, за якої канали використовуються окремо, та омніканальність, що передбачає їх повну інтеграцію [3, с. 23]. Український досвід уже сформований: Rozetka поєднує онлайн-замовлення з видачею товару у фізичних магазинах, Epicenter K дає змогу перевірити наявність товару в конкретному магазині перед самовивозом, Intertop інтегрував програму лояльності з усіма каналами [3, с. 24].

Структурні зрушення помітні й у витратах на інновації: частка сектору «Інформація та телекомунікації» зросла з 2,7 % у 2018 р. до 15,9 % у 2024 р., а кількість підприємств - споживачів хмарних сервісів збільшилася в 1,6 раза [1, с. 562, 564]. Автори застерігають, що частина цієї динаміки зумовлена переходом статистики на методологію Oslo Manual 2018.

Серед перешкод упровадження названо вартість, складність інтеграції платформ і потребу в компетенціях для обробки великих масивів даних [3, с. 24].

Окремої уваги потребує захист клієнтських даних, віднесений до ключових викликів омніканальності [3, с. 24]. Інтеграція каналів множить кількість систем з відомостями про покупця: CRM, сайт, мобільний застосунок, програма лояльності, служба підтримки. Обробка персональних даних розподіляється між кількома підрозділами, тому відповідальність за їх захист виходить за межі IT-функції та стає частиною управлінського контуру. Правові підстави обробки, строки зберігання й порядок доступу доцільно визначати вже на етапі вибору цифрових рішень, оскільки згодом їх доводиться вбудовувати у вже працюючі системи.

Цифрові технології управління в торгівлі перейшли зі стадії окремих експериментів до галузевого стандарту, проте глибина інтеграції на конкретних підприємствах різна. Перспективним напрямом досліджень є методика оцінювання цифрової зрілості управління торговельним підприємством.

Список використаних джерел:

1. Мініна О. В., Кононенко С. О. Конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації: роль інноваційної діяльності та інформаційно-комунікаційного забезпечення. *Економіка та суспільство.* 2026. Вип. 85. С. 560-567. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-85-71

2. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування.* 2025. № 1 (111). С. 44-50. DOI: 10.26642/ema-2025-1(111)-44-50

3. Ковальчук С. В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2025. Вип. 81. С. 21-26. DOI: 10.32782/2522-1205-2025-81-03

Вознюк Р. В.
аспірант
Хмельницький національний університет
(Україна)

ЦІННІСНА АДАПТАЦІЯ ТА HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗ

Сучасне бізнес-середовище функціонує в парадигмі BANI-світу (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), що поглиблюється безпрецедентними геополітичними зламами: збройними конфліктами, трансформацією ланцюгів постачання, міграційними кризами та поляризацією ринків. За таких умов традиційні моделі управління корпоративною культурою, розраховані на стабільні траєкторії розвитку, втрачають ефективність.

Виникає діалектична суперечність: з одного боку, організації потребують жорсткої оптимізації процесів і ресурсного контролю, з іншого — підтримки високого рівня залученості, психологічної безпеки та ціннісної єдності персоналу. Вирішення цієї дилеми лежить у площині конвергенції ціннісної адаптації та HR-інжинірингу.

Ціннісна адаптація в кризовий період перестає бути декларативним елементом бренду роботодавця й трансформується у фактор виживання організації. Якщо в умовах стабільності культура фокусується на експансії, конкуренції та максимізації прибутку, то в умовах геополітичної кризи відбувається зміщення пріоритетів (табл. 1).

Таблиця 1 – Традиційний та кризовий вектор ціннісної адаптації

Традиційний ціннісний вектор (стабільність)	Кризовий вектор ціннісної адаптації (геополітичні шоки)
Індивідуальна результативність (KPI-driven)	Колективна резильєнтність та взаємодопомога
Ієрархічний контроль та регламентація	Розподілене лідерство та високий рівень автономії
Фокус на прибутку та масштабуванні	Гуманізація процесів, психологічна безпека
Жорстке довгострокове планування	Спільне прийняття невизначеності, гнучкість дій

Адаптація цінностей передбачає легітимізацію вразливості, розвиток емпатичного лідерства та трансформацію соціальної відповідальності бізнесу (CSR) у системний волонтерський і гуманітарний капітал.

HR-інжиніринг – це сукупність методологій, спрямованих на проєктування, моделювання, цифровізацію та безперервну оптимізацію HR-систем для досягнення стратегічних цілей компанії [1, с. 789-792].

В умовах кризи він виконує роль каркаса, що формалізує нові цінності у конкретні алгоритми та процедури:

1. Проєктування організаційних структур: перехід від лінійно-функціональних моделей до модульних, крос-функціональних команд швидкого реагування.

2. Редизайн Employee Journey Map (EJM): перебудова точок контакту працівника з компанією з пріоритетом на ментальне здоров'я, безпеку та адаптивне онбординг-навчання.

3. Data-driven культура через HR-аналітику: моніторинг індексів залученості (eNPS), стресу, вигорання (Burnout Index) та динаміки внутрішніх комунікацій за допомогою pulse-опитувань і NLP-аналізу зворотного зв’язку.

4. Автоматизація рутинних операцій: вивільнення управлінського ресурсу для менторства та індивідуальної підтримки команд.

Ефективне управління корпоративною культурою досягається за рахунок синхронізації ціннісних установок із конкретними інженерними рішеннями в HR: Цінність – Прозорість і довіра – HR-інструмент: створення єдиного цифрового хабу новин із прямою лінією зв'язку з топменеджментом, усунення інформаційної асиметрії. Цінність – Безпека та благополуччя – HR-інструмент: інтеграція корпоративних програм підтримки працівників (EAP), тренінгів із кризового реагування та гнучких графіків роботи. Цінність – Автономія та ініціативність – HR-інструмент – децентралізація повноважень, перехід на фреймворки OKR (Objectives and Key Results) із короткими циклами перегляду цілей (щомісячно / щоквартально) [2, с. 725-729].

Синтез ціннісної адаптації та HR-інжинірингу створює синергетичний ефект у стратегічному управлінні організаційною культурою під час геополітичних криз:

1. Ціннісна адаптація формує психоемоційний і смисловий фундамент, який об'єднує персонал навколо місії виживання та розвитку компанії.

2. HR-інжиніринг забезпечує вимірюваність, структурну гнучкість та автоматизацію, перетворюючи абстрактні цінності на повсякденні робочі практики.

3. Синергія цих підходів підвищує організаційну резильєнтність, мінімізує відтік талантів і зберігає безперервність бізнес-процесів навіть в умовах крайньої невизначеності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці кількісних метрик оцінки повернення інвестицій (ROI) у трансформацію корпоративної культури під час макроекономічних шоків.

Список використаних джерел:

1. Базалійська Н.П., Вознюк Р. В. Аналіз та оцінка стану і розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудування в системі HR-інжинірингу. *Наукові перспективи.*2025. № 10(64). 2025. С. 786-802.

2. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Вознюк Р. В. Феноменальна роль трудового колективу у формуванні ефективної корпоративної культури підприємства. *Наукові перспективи.* 2025. № 5(59). 2025. С. 723-736.

Собченко Р. В.
здобувач PhD,
Національний університет «Одеська політехніка»
(Україна)

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Сучасні умови функціонування підприємств та організацій характеризуються стрімким зростанням обсягів інформації і посиленням вимог до швидкості та якості управлінських рішень. За таких умов інформаційно-комунікаційні системи набувають стратегічного значення, оскільки забезпечують інформаційну взаємодію між учасниками управлінських процесів та оперативний обмін даними. Динамічність технологічного середовища зумовлює необхідність постійного розвитку інформаційно-комунікаційних систем. В той же час він потребує узгодження технологічних, організаційних і ресурсних складових, а також визначення конкретних цілей, термінів, очікуваних результатів.

Формування інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства в циклі управління характеризується різким зростанням інформаційних потоків з розширеними технічними і програмними можливостями вилучення, обміну, зберігання, обробки та представлення інформації [1]. Це зумовлює підвищення ролі інформаційно-комунікаційних систем у забезпеченні ефективності управлінських процесів та їх адаптації до змін зовнішнього середовища. В той же час розвиток таких систем потребує не лише технологічного оновлення, а й відповідного організаційного забезпечення. Одним із підходів, що дає змогу забезпечити цілеспрямований характер такого розвитку, є проєктний підхід.

Проєктний підхід – це метод управління, що структурує роботу підприємства через реалізацію конкретних проєктів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей [2]. Його особливістю є орієнтація на конкретний результат та узгодження управлінських дій протягом життєвого циклу проєкту. У контексті розвитку інформаційно-комунікаційних систем проєктний підхід набуває особливого значення, оскільки дає змогу поєднати технологічні зміни з управлінськими потребами підприємства. Розвиток системи при цьому доцільно розглядати не як окреме технічне завдання, а як керований процес переходу від її наявного стану до цільового. Проєктний підхід забезпечує організаційну основу такого переходу та дає змогу своєчасно коригувати його відповідно до змін інформаційних потреб підприємства. В той же час застосування проєктного підходу потребує відповідного методологічного забезпечення. Сучасна практика управління проєктами ґрунтується як на традиційних, так і на гнучких та гібридних підходах, вибір яких залежить від характеру поставлених завдань і ступеня невизначеності середовища. Основні методологічні підходи наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Методологічні підходи до управління проєктами розвитку інформаційно-комунікаційних систем

Методологічний підхід	Сутність підходу	Особливості застосування у розвитку інформаційно-комунікаційних систем
1. Предиктивний (традиційний)	передбачає попереднє визначення змісту, основних параметрів, послідовності реалізації проєкту	доцільний за стабільних вимог до системи та можливості заздалегідь визначити очікуваний результат
2. Адаптивний (гнучкий)	ґрунтується на поетапному розвитку проєкту та коригуванні рішень відповідно до отриманих результатів і зміни вимог	забезпечує можливість оперативно адаптувати функціональні характеристики системи до нових інформаційних і технологічних потреб
3. Гібридний	поєднує елементи предиктивного та адаптивного підходів відповідно до специфіки проєкту	дає змогу зберігати визначені цілі та загальні параметри проєкту, одночасно забезпечуючи гнучкість реалізації окремих його складових

Джерело: побудовано автором

Наведені підходи відрізняються насамперед характером планування та можливостями адаптації проєкту до змін. Для розвитку інформаційно-комунікаційних систем особливого значення набуває гнучкість управління, оскільки технологічні рішення та вимоги до системи можуть змінюватися безпосередньо в процесі її розвитку. Водночас повна відмова від попереднього планування не завжди є доцільною, що зумовлює поширення гібридного підходу. Його застосування дає змогу поєднати визначені цілі та параметри проєкту з можливістю адаптації окремих рішень у процесі реалізації.

Отже вибір методологічного підходу до управління проєктами розвитку інформаційно-комунікаційних систем має визначатися як характеристиками самого проєкту, так і рівнем мінливості вимог до системи та умовами її функціонування.

Список використаних джерел:

1. Шуклін В.В., Набока Р.М. Критерії якості ітерацій в циклі формування інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. №2(12). С. 90–99. DOI: https://doi.org/10.30837/2522-9818.2020.12.090

2. Павлюк С.Б., Скопенко Н.С. Проєктний підхід як інструмент забезпечення розвитку підприємств. *Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств*: матер. XXI міжнар. наук.-практ. конф. 5-6 листопада 2025 р., м. Київ. Київ : НУХТ, 2025. С. 111–114.

Чернушкіна О. О.
к.е.н., доцент
Святецька І. Г.
здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет
(Україна)

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ПАРАДИГМА СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Сутність адаптивного управління полягає у здатності організаційної системи своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики шляхом гнучкого коригування управлінських рішень, структур і процесів. На відміну від традиційних підходів, що базуються на жорсткому плануванні та стабільності, адаптивне управління орієнтується на динамічність, невизначеність і необхідність постійного оновлення управлінських механізмів. У цьому контексті воно виступає як безперервний процес моніторингу, аналізу та швидкого реагування на зміни, що дозволяє забезпечити стійкість і конкурентоспроможність організації.

На думку автора роботи [1] адаптивне управління розглядається як керуюча система, яка через сукупність інструментів, принципів та методів адаптації та асиміляційні процеси забезпечує повернення керованої системи до рівноважного стану з якісно новими характеристиками після екзогенного впливу збурюючих факторів, які спричиняють вимушені зміни.

Еволюція поняття адаптивного управління тісно пов’язана з розвитком теорії менеджменту та переходом від класичних до сучасних управлінських парадигм. У межах класичної школи управління переважала ідея стабільності та стандартизації, де організація розглядалася як закрита система. Згодом, у рамках поведінкових і системних підходів, сформувалося розуміння організації як відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і потребує гнучкості у прийнятті рішень.

Подальший розвиток концепції адаптивного управління відбувався під впливом ситуаційного підходу. У сучасних умовах ця концепція трансформується у напрямі інтеграції цифрових технологій, аналітики даних та agile-підходів, що дозволяє забезпечити швидкість реагування, підвищити точність прогнозування та ефективність управління.

Адаптивне управління постає як сучасна управлінська парадигма, що поєднує гнучкість, інноваційність та орієнтацію на безперервні зміни, і є необхідною умовою ефективного функціонування HR-систем у середовищі цифрової трансформації. Ключовою рисою є гнучкість, яка проявляється у можливості швидко змінювати управлінські підходи, структури та процеси відповідно до нових умов. Як зазначають науковці, адаптивне управління формується як інтегративна управлінська концепція, що поєднує системне мислення, стратегічну гнучкість, інноваційність та здатність до самоорганізації

[2].

Іншою важливою характеристикою є динамічність, що передбачає безперервний процес оновлення управлінських рішень, адаптацію стратегій та постійне вдосконалення HR-процесів. Динамічність забезпечує не лише реакцію на зміни, а й проактивне управління, спрямоване на передбачення майбутніх викликів. Не менш значущою є здатність до саморегуляції, яка полягає у формуванні механізмів внутрішнього контролю та зворотного зв'язку. Завдяки цьому організація може самостійно коригувати свою діяльність, мінімізувати ризики та підтримувати оптимальний рівень ефективності без значного зовнішнього втручання. У HR-системі це проявляється через використання аналітики, моніторингу показників ефективності та гнучкого управління персоналом.

Адаптивність системи управління людськими ресурсами є одним із визначальних чинників підвищення результативності HR-процесів, оскільки дає змогу організації оперативно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку праці та трансформації внутрішніх потреб бізнесу. В умовах високої невизначеності саме адаптивні HR-системи дозволяють підтримувати баланс між стратегічними цілями підприємства та швидко змінюваними вимогами до персоналу.

Адаптивність людського капіталу пропонують розуміти як здатність працівників і команд ефективно діяти в умовах невизначеності, швидко реагувати на зміну стратегічних пріоритетів, опановувати нові компетенції, зберігаючи при цьому належний рівень результативності виконання завдань.

Адаптивність HR-системи є одним із визначальних чинників забезпечення організаційної стійкості, оскільки формує здатність підприємства підтримувати належний рівень ефективності функціонування в умовах невизначеності, нестабільності та кризових викликів. Гнучкість управління персоналом дає змогу оперативно перерозподіляти людські ресурси, трансформувати організаційні структури відповідно до актуальних потреб та забезпечувати безперервність основних бізнес-процесів. Водночас застосування адаптивних HR-підходів створює передумови для зміцнення конкурентоспроможності підприємства завдяки розвитку людського капіталу, упровадженню сучасних управлінських практик та підвищенню рівня залученості працівників. У результаті організації, здатні оперативно реагувати на зміни середовища та ефективно реалізовувати потенціал персоналу, формують стійкі стратегічні переваги й посилюють свої ринкові позиції.

Список використаних джерел:

1. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2024. № 63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179.

2. Кінаш І. П., Кашка Д. В. Наукові підходи до розгляду поняття «адаптивне управління». *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: https://zenodo.org/records/16971131.

Буняк Н. М.
к.е.н., доцент
Волинський національний університет імені Лесі Українки
(Україна)

УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Визначальною особливістю сучасного етапу розвитку суспільства є високий ступінь невизначеності, зумовленої геополітичними зрушеннями, стрімким технологічним розвитком, швидкою зміною споживчих уподобань та цінностей, економічною турбулентністю. За цих обставин особливого значення набуває розвиток здатності підприємства не лише адаптуватись до нових умов функціонування, а й швидко відновлюватись після потрясінь, зберігаючи свої основні функції та конкурентні переваги, а також використовувати кризи як можливості для розвитку, тобто резильєнтності.

Постійна зміна конфігурації середовища провадження діяльності спонукає суб'єктів господарювання до інтеграції у свою систему управління дієвих управлінських інструментів забезпечення функціональної цілісності шляхом адаптації, стабілізаційного коригування бізнес-процесів та відновлення операційної стійкості.

У теперішніх реаліях управління резильєнтністю підприємства трансформується з допоміжної функції ризик-менеджменту в основний засіб забезпечення його виживання й полягає у формуванні здатності передбачати потенційні загрози, протистояти їм та зберігати життєздатність, адаптуватися до мінливих умов і не лише відновлюватись після кризи, а й ставати сильнішим. В його основі лежать гнучкість, розвиток людського капіталу, цифровізація, ефективний ризик-менеджмент та стратегічне мислення [1, с. 334], поєднання яких створює синергетичний ефект, що допомагає підприємству не лише вистояти під впливом дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища, а й зберегти операційну стійкість та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Важливою передумовою забезпечення ефективного управління резильєнтністю в умовах невизначеності є врахування того, що вона є комплексною характеристикою й охоплює різні аспекти діяльності, жоден з яких не є самодостатнім і не може самостійно знизити вразливість та забезпечити стратегічну стійкість підприємства. Основними її складовими є операційна, фінансова, стратегічна, кадрова, цифрова, маркетингова та репутаційна резильєнтність, забезпечення кожної з яких потребує застосування специфічного набору управлінських інструментів.

Взаємозалежність складових резильєнтності зумовлює необхідність їх узгодженого розвитку. Наприклад, фінансові резерви без належної організації бізнес-процесів не гарантують безперервності діяльності, а цифровізація без відповідної підготовки персоналу може не забезпечити очікуваного ефекту. Водночас підвищення кадрової та цифрової спроможності створює передумови

для оперативнішого реагування, тоді як стратегічна гнучкість дозволяє своєчасно змінювати пріоритети відповідно до трансформації ринкового середовища. З огляду на це, результативність управління резильєнтністю визначається комплексністю та взаємоузгодженістю відповідних управлінських рішень.

На нашу думку, процес управління резильєнтністю підприємства має охоплювати кілька етапів, основними з яких є:

– сканування зовнішнього середовища з метою виявлення слабких сигналів – ранніх, неточних ознак майбутніх змін, що дає змогу вчасно підготуватися до них;

– розроблення механізму, який дозволить підприємству зберегти основні функції та конкурентні переваги в умовах деструктивного впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища;

– реалізація комплексу заходів щодо забезпечення життєздатності підприємства, його адаптації до нових реалій та відновлення операційної стійкості;

– трансформація та навчання (детальне опрацювання отриманого досвіду, внесення відповідних змін у стратегію та операційні процедури, використання виявлених під час кризи можливостей).

Варто зазначити, що практичне впровадження механізму управління резильєнтністю підприємства пов’язане з певними обмеженнями, зокрема: відсутністю вільних грошових коштів, необхідних для фінансування витрат, пов’язаних із цифровізацією, автоматизацією бізнес-процесів та формуванням резервних запасів; опором персоналу змінам; відсутністю фахівців у сфері ризик-менеджменту, антикризового управління та цифрових технологій [2, с. 648]. Їх подолання передбачає: зміну парадигми управління; зміщення фокусу на організаційні трансформації, які не потребують великих капіталовкладень, але створюють фундамент для майбутнього; розвиток організаційної культури, орієнтованої на адаптивність, взаємодію, безперервне навчання персоналу та забезпечення його готовності до змін.

Отже, формування резильєнтності підприємства в умовах невизначеності потребує комплексного підходу до управління, що поєднує розвиток людського капіталу, цифрову трансформацію, стратегічне планування, оперативне реагування та інноваційне мислення, а також враховує інтереси стейкхолдерів. Лише синергія цих елементів у межах єдиної стратегії дасть змогу підприємству не лише втриматися на ринку, а й зміцнити конкурентні позиції.

Список використаних джерел:

1. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 333–342.

2. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35 №2. С. 643–652.

Тарасова К. І.
к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасне маркетингове управління підприємством передбачає узгодження його внутрішніх можливостей із параметрами ринкового середовища, поведінкою споживачів, конкурентною ситуацією та перспективами розвитку ринку. Водночас значна частина чинників, що визначають можливості підприємства та впливають на формування його конкурентних переваг, має територіальну природу. Ресурсне забезпечення, транспортна доступність, інфраструктура, людський капітал, характеристики локального ринку, інституційне середовище та репутація території безпосередньо впливають на маркетингові рішення підприємства.

В. Морретта, С. Сайретт та Л. Сепульведа [1] розглядають територіальний капітал як джерело конкурентних переваг підприємства, сформоване поєднанням локалізованих матеріальних і нематеріальних ресурсів. Автори наголошують, що територіальна специфічність таких ресурсів та їх взаємопов'язаність ускладнюють відтворення відповідних переваг конкурентами. М. Барцотто, Дж. Коро та М. Вольпе [2] також пов'язують територіальний капітал підприємства з доступом до локальних знань, компетентностей, мереж і специфічних ресурсів.

Для України значущість територіальної складової посилюється суттєвою диференціацією територій за ресурсним забезпеченням, структурою економіки, людським капіталом та інфраструктурою. М. Гетцнер і С. Мороз доводять доцільність застосування територіального підходу до аналізу регіонального розвитку України, що дає підстави враховувати територіальні характеристики і на рівні управління окремими підприємствами.

Однак, в системі маркетингового управління територія переважно розглядається як частина зовнішнього середовища. На нашу думку, такий підхід звужує її значення. Підприємство не лише функціонує в межах певної території, а й використовує її ресурси, інфраструктуру, людський капітал, ділові зв'язки, репутаційні та інституційні можливості для створення споживчої цінності.

У зв'язку з цим територіальний потенціал підприємства пропонується визначати як сукупність локалізованих ресурсів, умов, компетентностей, зв'язків і можливостей території, які можуть бути ідентифіковані та залучені підприємством у процесі маркетингового управління для формування споживчої цінності та конкурентних переваг. При цьому територіальний потенціал підприємства не ототожнюється із сукупним потенціалом території. Він охоплює лише ті територіально локалізовані ресурси, умови та можливості, які є доступними для конкретного підприємства, відповідають його цілям і можуть бути залучені до процесу створення ринкової цінності.

Наявність певного територіального ресурсу сама по собі не означає автоматичного формування потенціалу для конкретного підприємства. Вирішального значення набувають його релевантність цілям підприємства, доступність, можливість фактичного залучення та здатність трансформуватися у ринкову цінність. Один і той самий територіальний ресурс може мати різне значення для підприємств залежно від виду діяльності, цільових ринків, бізнес-моделі та маркетингової стратегії.

Територіальний потенціал може охоплювати ринково-споживчу, ресурсну, інфраструктурно-логістичну, кадрову, інституційно-мережеву та іміджево-репутаційну складові. Їх значення визначається специфікою підприємства та характером його взаємодії з територією.

Важливо, що окремі складові територіального потенціалу не повинні оцінюватися ізольовано, оскільки їх вплив на маркетингову діяльність підприємства формується саме через взаємозв'язок. Наприклад, вигідне географічне розташування не завжди трансформується у конкурентну перевагу без належної транспортної та логістичної інфраструктури, а позитивний імідж території набуває додаткової маркетингової цінності за умови його використання у позиціонуванні підприємства або його продукції.

З позицій маркетингового управління особливого значення набуває не лише наявність територіальних переваг, а й здатність підприємства своєчасно їх ідентифікувати, оцінювати та інтегрувати у процес прийняття маркетингових рішень. У цьому контексті територіальний потенціал виконує ресурсну, інформаційно-аналітичну та стратегічну функції, впливаючи на вибір цільових ринків, позиціонування, формування каналів розподілу, маркетингових комунікацій та напрямів розвитку підприємства.

Підсумовуючи, територіальний потенціал доцільно розглядати не лише як характеристику зовнішнього середовища, а як інтегровану складову системи маркетингового управління підприємством, яка відображає можливості залучення територіально локалізованих ресурсів і переваг для досягнення маркетингових цілей. Такий підхід формує підґрунтя для розроблення методичного інструментарію оцінювання територіального потенціалу та визначення рівня його інтеграції в систему маркетингового управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Morretta V., Syrett S., Sepulveda L. Territorial capital as a source of firm competitive advantage: evidence from the North and South of Italy. *European Planning Studies*. 2020. Vol. 28, No. 12. P. 2390–2408. DOI: 10.1080/09654313.2020.1722067.

2. Barzotto M., Corò G., Volpe M. Territorial capital as a company intangible: exploratory evidence from ten Italian multinational corporations. *Journal of Intellectual Capital*. 2016. Vol. 17, No. 1. P. 148–167. DOI: 10.1108/JIC-09-2015-0077.

Івашко Л. М.
к.е.н., доцент
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
(Україна)

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Актуальність теми зумовлена зростанням складності ланцюгів постачання, підвищенням вимог до швидкості, точності та прозорості логістичних процесів в умовах глобальних викликів: перебоїв постачання, зростання витрат і посилення конкуренції. Ццифрові технології - базовий інструмент стійкості логістичних систем підприємства. Метою дослідження є визначення впливу цифрових технологій на ефективність управління логістичними ланцюгами підприємства; завдання - охарактеризувати ключові цифрові інструменти логістики, визначити їх ефекти та проаналізувати практику впровадження провідними компаніями.

Цифровий моніторинг та відстеження вантажів ґрунтується на використанні IoT-сенсорів, супутникових систем і платформ відстеження у реальному часі. Це уможливлює контроль місцеперебування вантажів, забезпечує прозорість процесів, мінімізує ризики втрат і псування продукції та дає змогу своєчасно реагувати на відхилення від норм [1]. Управління запасами та планування поставок реалізується на основі ERP- та WMS-систем, які інтегрують дані про залишки, замовлення та рух товарів у єдину платформу. Алгоритми прогнозування попиту й автоматизоване формування замовлень дають змогу підтримувати оптимальний рівень запасів, скорочуючи дефіцити, надлишки та операційні витрати [2]. Оптимізація логістичних процесів здійснюється через AI-алгоритми планування маршрутів, цифрові двійники для моделювання операцій та платформи TMS для координації транспорту з метою забезпечення ефективного використання ресурсів, скорочення порожніх пробігів та підвищення точності процесі. Провідні світові компанії активно впроваджують цифрові рішення. DHL Group застосовує SmartSensor і AI для моніторингу вантажів та оптимізації маршрутів; Maersk - платформи Maersk Flow і NeoNav та блокчейн-рішення для наскрізної видимості й документообігу; Nestlé - ERP- та WMS-системи з прогнозуванням попиту.

Порівняльний аналіз (табл. 1) демонструє вимірюваний ефект кожного інструменту, а їх комплексне застосування - умова розвитку в межах Індустрії 4.0, оскільки учасники ланцюгів постачання дедалі тісніше взаємодіють у єдиному цифровому середовищі.

Узагальнення наукових джерел засвідчує, що цифровізація логістичних процесів сприяє зниженню утрат і відходів у ланцюгах постачання, підвищенню оборотності запасів та скороченню витрат на зберігання продукції.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика ефектів упровадження цифрових технологій в управлінні логістичними ланцюгами

Технологія	Функціональне призначення	Основний ефект
IoT-моніторинг та системи відстеження	Контроль місцеперебування та умов перевезення вантажів	Прозорість процесів, зниження утрат і псування продукції
ERP- та WMS-системи	Інтеграція даних про запаси, замовлення та рух товарів	Скорочення дефіциту/надлишку запасів, зниження витрат
AI-алгоритми та цифрові двійники	Планування маршрутів, моделювання й симуляція операцій	Підвищення точності процесів, зниження витрат
TMS-платформи	Координація транспортних процесів	Скорочення порожніх пробігів, ефективне використання ресурсів
Блокчейн-рішення	Обмін документацією між учасниками ланцюга постачання	Підвищення прозорості міжнародних перевезень
Big Data та предиктивна аналітика	Аналіз масивів даних, прогнозування попиту (LSTM, кластеризація)	Підвищення точності прогнозів, менше помилок планування
RFID-технології	Автоматична ідентифікація й облік товарів у реальному часі	Скорочення часу інвентаризації, точніший облік
Роботизовані складські системи (AMR/AS-RS)	Автоматизоване переміщення й сортування вантажів	Прискорення обробки замовлень, менше помилок
Телематика та предиктивне обслуговування	Моніторинг стану транспорту, прогноз несправностей	Зниження витрат, менше простоїв

Цифровізація логістичних процесів підприємства підвищує ефективність, прозорість та стійкість ланцюгів постачання, знижує операційні витрати та мінімізує ризики втрат продукції, сприяє підвищенню оборотності запасів та скороченню витрат на зберігання продукції. Упровадження інструментів цифрового моніторингу, управління запасами та оптимізації маршрутів демонструє практичну результативність у діяльності провідних компаній (DHL, Maersk, Nestlé) і потребує подальшого поширення на вітчизняних підприємствах як складової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Зрибнєва І. П. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60.

2. Канцедал Н., Лега О., Морозов Є. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 45-51. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51.

Колібабчук О. Б.
аспірантка
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Харчова промисловість України у воєнний період продемонструвала найвищу серед переробних виробництв стійкість, збільшивши частку в реалізованій промисловій продукції з 18,9 % у 2021 р. до 22,3 % у 2023 р. та до 24,9 % у 2025 р. Водночас кадровий дефіцит, енергетичні обмеження, мінливість сировинної бази та квотований доступ на ринок ЄС скорочують час на ухвалення рішень за зростання ціни помилки, що переводить проблему у площину інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ) управління [1].

Застосування загальних моделей ІАЗ до підприємств галузі без урахування її специфіки є некоректним. Дослідження в цій галузі дозволило виокремити вісім галузевих детермінант формування ІАЗ: біологічну мінливість сировини, обмежений строк придатності та холодовий ланцюг, партійність виробництва, рецептурність з варіюванням складу, подвійну сезонність сировини й попиту, санітарно-гігієнічні режими, енергоємність та багатоканальність збуту. Кожна має конкретний інформаційний наслідок: партійність робить одиницею обліку лот, а не виріб, а мінливість сировини перетворює вихід продукції на змінну величину, знецінюючи нормативну калькуляцію.

Другою особливістю галузі є регуляторний контур, який має інформаційну природу. Вимоги щодо процедур HACCP [2] зобов’язують оператора ринку не стільки до технічного оснащення, скільки до здатності зафіксувати, зберегти й надати визначений набір даних, що дозволяє розглядати їх не лише як обмеження, а і як джерело первинних даних: записи критичних точок контролю дають змогу оцінювати стабільність процесу, а дані простежуваності – розраховувати втрати за етапами ланцюга.

Практика формування ІАЗ є неоднорідною: холдинги реалізують масштабні проєкти впровадження систем планування ресурсів [3], тоді як 38-42 % українських компаній не мають навіть систем управління взаємовідносинами з клієнтами [4]. Це дозволяє виокремити чотири рівні зрілості ІАЗ – фрагментарний, обліково-автоматизований, інтегрований та аналітично зрілий, переходи між якими не є симетричними: найскладнішим є перехід від другого до третього, оскільки він вимагає не придбання програмного продукту, а перегляду бізнес-процесів.

Ключовою прикладною проблемою є економічне обґрунтування витрат на ІАЗ, ефект від якого виявляється опосередковано. Жоден з наявних підходів окремо не є достатнім: фінансово-інвестиційний ігнорує якість інформації, підхід якості даних [5] не пов’язаний з результатами діяльності, моделі

успішності інформаційних систем оперують якісними шкалами. З огляду на доведену опосередкованість впливу інформаційних технологій бізнес-процесами запропоновано комбіновану трирівневу модель оцінювання: ресурсний рівень – процесний – економічний. На її основі сформовано систему з вісімнадцяти показників, які нормуються окремо для стимуляторів і дестимуляторів, після чого розраховується інтегральний індекс:

$$ІІАЗ = \Sigma w_j \cdot I_j \text{, за умови } \Sigma w_j = 1, \quad (1)$$

де I_j – субіндекс j-ї групи показників; w_j – ваговий коефіцієнт групи, визначений методом аналізу ієрархій з контролем узгодженості експертних суджень.

Індекс інтерпретується за шкалою: 0,00-0,35 – критично низький рівень; 0,36-0,55 – низький; 0,56-0,75 – достатній; 0,76-1,00 – високий. Апробація на прикладі підприємства молочної галузі дала значення 0,63, проте цінність методики полягає в структурі відхилень: профіль ІАЗ виявив обмежувальними показниками автоматизацію первинної реєстрації даних (0,40), частку рішень на основі даних (0,45) та інтеграцію джерел (0,50) за високої достовірності облікових даних (0,88). Пріоритетом є не придбання аналітичної платформи, а автоматизація збору даних у цеху та інтеграція виробничого контуру з обліковим.

Запропонований інструментарій дозволяє виміряти рівень ефективності ІАЗ та ідентифікувати «вузькі місця», усунення яких дає найбільший приріст результативності на одиницю витрат.

Список використаних джерел:

1. Івченко В. М., Зірнзак О. С., Солошонок А. Л., Полонська О. М. Харчова промисловість України у сучасних умовах: ключові аспекти. *Економіка харчової промисловості*. 2025. Т. 17 № 1. С. 3–12. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3098.
2. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР (в редакції Закону від 22.07.2014 № 1602-VII). *Відомості Верховної Ради*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр (дата звернення: 01.09.2026).
3. Холдинг МХП впроваджує системи SAP – це найбільша цифрова трансформація бізнесу в Східній Європі з використанням RISE with SAP : пресцентр SAP Україна. 2021. URL: https://news.sap.com/ukraine/2021/03/mhp/ (дата звернення: 01.09.2026).
4. 38 % українських компаній не мають CRM, а 21 % досі на російському софті : дослідження Ringostat. 2026. URL: https://webnauts.pro/uk/news/ (дата звернення: 01.09.2026).
5. Wang R. Y., Strong D. M. Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers. *Journal of Management Information Systems.* 1996. № 12 (4). P. 5–33. DOI: https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099.

Осипенко С. О.
к.е.н., доцент
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
(Україна)

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

На сьогоднішній день функціонування підприємств в Україні відбувається під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких воєнні ризики, економічна нестабільність, розвиток цифрових технологій, посилення конкурентного тиску, зміни споживчого попиту та прискорення технологічних змін, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління.

Зростання впливу зазначених чинників спричинило трансформацію управлінських підходів та зумовило необхідність формування більш гнучких, адаптивних, орієнтованих на результат моделей менеджменту, здатних забезпечувати узгодженість дій учасників, ефективне використання ресурсів, оперативне реагування на зміни стратегічних пріоритетів підприємства.

У таких умовах проєктний підхід набуває нового значення як сучасна технологія управління, що забезпечує структуровану реалізацію організаційних змін, інноваційних ініціатив і стратегічних завдань підприємства. Його застосування поступово виходить за межі управління окремими проєктами та передбачає інтеграцію проєктних принципів у загальну систему менеджменту підприємства, що сприяє підвищенню її гнучкості, адаптивності та орієнтації на досягнення визначених результатів.

Проєктний підхід має кілька ключових особливостей, які роблять його ефективним інструментом для забезпечення гнучкості та адаптивності підприємств у турбулентному середовищі [1].

1. Проєктний підхід сприяє підвищенню гнучкості організації, забезпечуючи можливість швидкого прийняття рішень та оперативної реакції на зовнішні зміни. Завдяки розподілу роботи на окремі проєкти з чітко визначеними цілями та часовими рамками організації здатні ефективніше адаптуватися до непередбачуваних умов ринку. Гнучкість у прийнятті рішень сприяє більш ефективному управлінню ризиками та зменшує негативні наслідки, пов’язані з нестабільністю зовнішнього середовища.

2. Проєктний підхід стимулює розвиток креативності та інновацій, що є надзвичайно важливими для адаптації до нових викликів. Завдяки реалізації проєктів співробітники отримують можливість працювати в крос-функціональних командах, де обмін знаннями та досвідом сприяє генерації нових ідей. Такий підхід дозволяє швидко втілювати інновації, що є ключовим фактором успіху в умовах постійних змін.

3. Проєктний підхід забезпечує більш ефективний розподіл та перерозподіл ресурсів, що дозволяє організаціям швидко реагувати на зміну пріоритетів. Завдяки ретельному плануванню ресурсів для кожного проєкту, організації

можуть уникнути перевантаження одних відділів та недостатнього забезпечення інших. Це забезпечує оптимальне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів відповідно до актуальних потреб [1].

Разом із тим зміни умов функціонування підприємств зумовлюють необхідність переосмислення традиційного розуміння проєктного підходу. Модель управління, що ґрунтується на детальному попередньому плануванні, фіксації основних параметрів проєкту та послідовному виконанні визначених етапів, може бути недостатньо гнучкою. Коливання ринкового попиту, ресурсних можливостей, технологічного середовища та поява нових ризиків можуть зумовлювати необхідність перегляду початкових цілей, строків і способів реалізації проєкту вже в процесі його виконання.

Відповідно, сучасний проєктний менеджмент зміщується від жорстко регламентованої послідовності дій до адаптивної організації проєктної діяльності. Застосування гнучких і гібридних підходів дозволяє поєднувати структурованість і контроль із можливістю оперативного коригування параметрів проєкту відповідно до змін умов його реалізації, що особливо важливо для інноваційних та організаційно-трансформаційних проєктів.

Водночас сучасний проєктний підхід не обмежується вдосконаленням методів реалізації окремих проєктів. Його розвиток передбачає поступову інтеграцію проєктних принципів у систему стратегічного та оперативного управління підприємством, що дозволяє пов’язати стратегічні цілі з конкретними завданнями, строками, відповідальними учасниками та необхідними ресурсами.

Важливим чинником розвитку проєктного підходу є цифровізація управлінської діяльності. Використання сучасних цифрових інструментів забезпечує планування та координацію робіт, контроль строків і ресурсів, обмін інформацією між учасниками та моніторинг результатів. Цифрове середовище також підвищує прозорість проєктної діяльності та сприяє своєчасному виявленню відхилень.

Отже, в сучасних умовах проєктний підхід доцільно розглядати як комплексну технологію управління підприємством, орієнтовану на реалізацію стратегічних завдань, управління змінами та забезпечення результативності діяльності. Поєднання проєктного підходу з гнучкими методами управління та цифровими технологіями створює передумови для підвищення адаптивності підприємств, ефективного використання ресурсів та забезпечення їх стійкого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Заславська К. А., Заславський В. І. Запровадження проєктного підходу як інструменту забезпечення гнучкості та адаптивності підприємств у турбулентному середовищі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. №3. 181-185 pp. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-31

СЕКЦІЯ 6. МАТЕМАТИКО-СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ І МОДЕЛІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Качан О. Є.
к.е.н., докторант
Львівський торговельно-економічний університет
(Україна)

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ГОЛОВНИХ КОМПОНЕНТ В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

В умовах трансформації внутрішнього ринку підприємства функціонують під впливом значної кількості взаємопов'язаних факторів. Динамічні зміни конкурентного середовища, цифровізація бізнес-процесів, зміна моделей споживчої поведінки, посилення вимог до якості обслуговування та необхідність адаптації до нових умов господарювання зумовлюють потребу у розробленні та реалізації ефективних управлінських механізмів [1, с. 301-316]. За таких умов посилюється необхідність використання сучасних методів багатовимірного аналізу, які дають змогу виявляти ключові чинники розвитку та обґрунтовувати управлінські рішення [2, с. 7-24;]. Особливого значення це набуває для торговельних підприємств, діяльність яких характеризується одночасним впливом великої кількості показників, що мають різний масштаб та ступінь взаємозалежності

Одним із таких економіко-математичних інструментів є метод головних компонент, застосування якого дає змогу скоротити інформаційно-аналітичну розмірність дослідження через перетворення множини взаємопов'язаних показників у систему узагальнених компонент (рис. 1). Такий метод формує основу для більш обґрунтованого вибору управлінських пріоритетів, оскільки дозволяє зосередити увагу на ключових детермінантах підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств.

Так, початковим етапом застосування методу є формування системи показників, які комплексно характеризують стан та результати діяльності торговельного підприємства. Особливо це важливо в контексті надлишковості інформації та ускладнення визначення найбільш вагомих факторів впливу.

Примітно, що метод головних компонент виступає інструментом структуризації інформаційно-аналітичного простору діяльності підприємства, оскільки забезпечує перетворення множини початкових показників у меншу їхню кількість. На відміну від традиційного аналізу, цей підхід дає змогу виявити приховані закономірності розвитку торговельного підприємства та визначити ті фактори, які мають найбільший внесок у забезпеченні його функціонування та розвитку.

Важливою перевагою застосування методу є можливість комплексного оцінювання напрямів модернізації торговельних підприємств. Отримані головні компоненти можуть бути інтерпретовані як узагальнені характеристики окремих торговельних процесів. Відповідно вдається не лише скоротити кількість аналітичних показників, а й сформувати основу для визначення стратегічних

управлінських пріоритетів. Таким чином формується необхідна аналітика для комплексної модернізації системи внутрішньої торгівлі.



Рисунок 1 – Прикладні характеристики застосування методу головних компонент в управлінні торговельними підприємствами

Використання методу головних компонент у системі управління торговельними підприємствами сприяє підвищенню якості аналітичного забезпечення ухвалення стратегічних управлінських рішень та створює передумови для ефективної модернізації системи внутрішньої торгівлі у ринкових масштабах. Практична цінність такого підходу полягає у можливості його застосування для комплексного моніторингу стану та оцінювання рівня адаптивності торговельних підприємств до ринкових трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Dmytryk O., Vasyltsiv T., Mulska O., Lupak R., Boiko V., Kunytska-Iliash M., Dubyna M. Financial and economic security and development of priority sectors of the national economy Ukraine: casual nexus empirical. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 4(57). P. 301-316.
2. Ilyash O., Lupak R., Vasyltsiv T., Hetmanskyi V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2021. № 51. P. 7-24.

Науменко Т. С.
старший викладач
Український державний університет науки і технологій
(Україна)

РОЛЬ МОДЕЛЮВАННЯ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗВО

В умовах поглиблення фінансової автономії закладів вищої освіти (ЗВО), демографічного спаду, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг [1] та воєнних викликів управлінські рішення дедалі більше потребують кількісного обґрунтування. Традиційні описові підходи до аналізу діяльності ЗВО не дають змоги повною мірою оцінити взаємозв'язки між витратами, доходами та ризиками бізнес-процесів закладу, що зумовлює актуальність економіко-математичного моделювання як інструменту підвищення ефективності управління.

Моделювання виконує у діяльності ЗВО функцію формалізації бізнес-процесів, що дозволяє перейти від якісного опису до кількісного аналізу управлінських альтернатив. На відміну від графічних нотацій (BPMN, IDEF0, ARIS), які виконують переважно описову й допоміжну роль, фіксуючи послідовність і структуру процесів [2], економіко-математичні моделі є важливим аналітичним інструментом оцінювання, прогнозування та оптимізації управлінських рішень у сфері управління діяльності закладів вищої освіти.

Доцільно виокремити чотири групи моделей, які можуть бути застосовані для дослідження та оцінювання бізнес-процесів закладів вищої освіти. Економетричні моделі використовуються для прогнозування попиту на освітні послуги та оцінювання залежності доходів закладу від демографічних, цінових і маркетингових чинників. Оптимізаційні моделі застосовуються для розподілу обмежених ресурсів ЗВО — бюджету, кадрового та аудиторного фонду, навчального навантаження — з метою мінімізації витрат або максимізації результативності за наявних обмежень. Імітаційні моделі дозволяють відтворювати поведінку бізнес-процесів ЗВО в умовах невизначеності зовнішнього середовища, зокрема моделювати сценарії адаптації до зміни джерел фінансування чи вимог акредитації. Багатокритеріальні моделі забезпечують комплексне оцінювання ефективності діяльності ЗВО з урахуванням декількох, часто суперечливих критеріїв – фінансового результату, якості освітніх послуг [3] та соціально-економічного ефекту.

Практичне застосування зазначених груп моделей доцільно ілюструвати на прикладах конкретних управлінських задач ЗВО. Так, економетричні моделі дають змогу оцінити чутливість доходів закладу від контрактного навчання до зміни демографічних показників, рівня цін на освітні послуги та обсягів державного замовлення. Задачі лінійного та цілочисельного програмування використовуються для оптимального розподілу навчального навантаження між науково-педагогічними працівниками та формування розкладу з урахуванням

обмежень аудиторного фонду. Імітаційні моделі, побудовані за принципом сценарного аналізу, застосовуються для оцінювання наслідків різких змін зовнішнього середовища — скорочення контингенту здобувачів, зміни місця функціонування ЗВО чи переходу на змішані форми навчання. Багатокритеріальні методи оцінювання, зокрема метод аналізу ієрархій (AHP) та метод TOPSIS, дозволяють ранжувати альтернативні управлінські рішення за сукупністю фінансових, якісних та соціально-економічних критеріїв.

Ефективність застосування економіко-математичного моделювання в управлінні ЗВО значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення. Практика свідчить, що більшість вітчизняних закладів вищої освіти має розвинену систему статистичного обліку фінансових показників, проте недостатньо систематизовані дані щодо витрат у розрізі окремих бізнес-процесів, що ускладнює побудову деталізованих економетричних та оптимізаційних моделей. Це зумовлює необхідність попереднього етапу структуризації облікової інформації відповідно до виділених бізнес-процесів закладу, що, у свою чергу, підвищує вимоги до інтеграції моделювання із системами управлінського обліку та цифровими платформами адміністрування ЗВО.

Авторська позиція полягає в тому, що вибір типу моделі має визначатися не лише характером бізнес-процесу, а й особливостями ринкового середовища ЗВО: рівнем конкуренції, ступенем державного регулювання та інформаційної асиметрії. Це дає підстави розглядати інструментарій моделювання як диференційований відповідно до каналів взаємодії ЗВО з ринком освітніх послуг – фінансового, регуляторно-акредитаційного, конкурентно-маркетингового та адаптаційно-безпекового

Застосування економіко-математичного моделювання у практиці управління ЗВО дає змогу підвищити обґрунтованість рішень щодо розподілу ресурсів, своєчасно виявляти ризики зниження дохідності чи якості освітніх послуг, підвищувати адаптивність бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища та забезпечувати прозорість і вимірюваність результатів управління. Це особливо важливо за умов обмежених фінансових ресурсів і конкуренції за здобувачів освіти на національному та міжнародному ринках.

Отже, моделювання виступає важливим елементом підвищення ефективності діяльності ЗВО. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення комплексної методики поєднання економетричних, оптимізаційних, імітаційних та багатокритеріальних моделей у єдиній системі підтримки управлінських рішень ЗВО.

Список використаних джерел:

1. Каленюк І. С. Економіка освіти : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 316 с.

2. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2019. 254 с.

3. Sidletskyy V., Shandar A. Business process modeling in higher education institutions management. Economics and Region. 2024. № 2. С. 45–52.

Милашко М. О.
аспірант
Одеський національний економічний університет
(Україна)

КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ІТ-СФЕРИ

Забезпечення фінансової стійкості є одним із ключових завдань управління підприємством, оскільки саме вона визначає здатність суб'єкта господарювання зберігати платоспроможність, фінансову незалежність і збалансовану структуру капіталу в нестабільному середовищі. Традиційні підходи до її оцінювання, що ґрунтуються на розрахунку окремих коефіцієнтів, мають описовий характер, не розкривають взаємозв'язків між показниками й не забезпечують належної доказовості рішень. Це актуалізує застосування економіко-математичних методів, придатних для аналізу тенденцій і прогнозування фінансових показників діяльності підприємств [1]. Важливими є відповідні дослідження діяльності ІТ-підприємств, які є однією з важливих експортних сфер України.

Фінансова стійкість є багатовимірною характеристикою фінансового стану, що формується під впливом багатьох чинників – структури активів і джерел їх фінансування, ліквідності, рентабельності, оборотності капіталу та розрахункової дисципліни. Оцінювання такого складного явища за відособленими показниками не враховує спільної дії факторів та їх відносної вагомості, тому виникає потреба в інструментарії, здатному охопити систему показників і виміряти силу й напрям їх впливу.

Одним із таких інструментів є кореляційно-регресійний аналіз (КРА). КРА – це метод математичної статистики, що дає змогу дослідити зв'язки між фінансовими показниками та формалізувати їх у вигляді аналітичної залежності. Його доцільність зумовлена здатністю не лише пояснювати сформований стан, а й прогнозувати його зміну, що узгоджується з міжнародними підходами до вимірювання та прогнозування фінансового ризику суб'єктів господарювання [2].

Метод об'єднує дві взаємодоповнювані складові. Кореляційний аналіз встановлює наявність, тісноту та напрям статистичного зв'язку між показниками без припущення щодо його форми, даючи змогу відібрати значущі фактори й уникнути включення до моделі взаємозалежних ознак. Регресійний аналіз формалізує виявлений зв'язок, подаючи індикатор фінансової стійкості як функцію системи факторів і розкриваючи, у якому напрямі та якою мірою кожен чинник впливає на її рівень. Таке поєднання забезпечує перехід від якісної, значною мірою суб'єктивної оцінки до кількісно обґрунтованого й відтворюваного результату.

Застосування методу передбачає обґрунтування результативних індикаторів та системи факторних показників, побудову первинної моделі з повним набором чинників, відбір статистично значущих факторів, оцінювання якості й адекватності моделі, перевірку відсутності мультиколінеарності та

інтерпретацію отриманої залежності. Значущість факторів і надійність моделі оцінюють за статистичними критеріями: критерієм Стьюдента, критерієм Фішера, коефіцієнтом детермінації та індексом інфляції дисперсії.

З теоретичного погляду такий аналіз дає змогу впорядкувати чинники фінансової стійкості за вагомістю. Первинного значення зазвичай набувають розрахункова дисципліна, маневреність власного капіталу, структура активів і рівень ліквідності, тоді як рентабельність та ділова активність діють переважно опосередковано – через формування власних джерел фінансування.

Особливості застосування кореляційно-регресійного аналізу в ІТ-сфері зумовлені специфікою діяльності підприємств цієї галузі: високою часткою нематеріальних активів, незначною питомою вагою матеріальних необоротних активів, проєктним характером роботи й підвищеною мінливістю фінансових результатів. Через це показники, орієнтовані на оборотність запасів і структуру основних засобів, втрачають інформативність, натомість зростає роль розрахункової дисципліни, оборотності дебіторської заборгованості, ліквідності та структури нематеріальних активів. Відповідно, система факторних ознак моделі для ІТ-підприємств потребує адаптації, а отримані залежності доцільно інтерпретувати з урахуванням галузевого контексту, уникаючи перенесення моделей з інших сфер.

Практична значущість методу полягає в можливості інтеграції результатів у систему управління підприємством. На основі побудованих моделей може формуватися система моніторингу та раннього попередження ризиків втрати стійкості, а встановлені детермінанти – використовуватися для обґрунтування політики управління дебіторською заборгованістю та структурою капіталу, що відповідає сучасним підходам до формалізації оцінок фінансової стійкості в системі управління підприємством в умовах сталого розвитку.

Водночас коректне застосування методу потребує обґрунтованого добору показників, забезпечення їх порівнянності та інтерпретації залежностей, що зумовлює поєднання формалізованих оцінок із професійним судженням. Отже, кореляційно-регресійний аналіз є ефективним, об'єктивним і доказовим інструментом оцінювання фінансової стійкості підприємства, який поєднує аналітичну строгість із прогностичними можливостями.

Список використаних джерел:

1. Семенова К. Д. Аналіз тенденцій і прогнозування фінансових показників діяльності підприємств України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5(110). С. 238–242.

2. Valaskova K., Kliestik T., Svabova L., Adamko P. Financial risk measurement and prediction modelling for sustainable development of business entities using regression analysis. *Sustainability*. 2018. Vol. 10, No. 7. Article 2144. URL: https://doi.org/10.3390/su10072144 .

Галашов Д. Ю.
аспірант
Одеський національний економічний університет (Україна)

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ АДАПТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КРИТЕРІЇВ І ПОКАЗНИКІВ

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифрової трансформації та зростання рівня невизначеності особливого значення набуває здатність підприємств своєчасно адаптувати бізнес-модель до нових умов функціонування. Ефективність такої адаптації визначається не лише фінансовими результатами діяльності, а й спроможністю підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового попиту, технологічні трансформації, ресурсні обмеження, зміни у поведінці споживачів та виникнення нових ризиків.

У процесі реалізації стратегічних змін бізнес-моделювання виступає важливим інструментом перевірки життєздатності стратегічних рішень, що дає змогу підтвердити або спростувати гіпотези щодо здатності підприємства формувати актуальну ціннісну пропозицію з урахуванням трансформації потреб клієнтів, удосконалення технологічних процесів створення, просування та реалізації продукції [1].

У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного оцінювання адаптивності бізнес-моделі підприємства, яке дає змогу визначити її здатність забезпечувати стійкість і результативність діяльності за мінливих умов господарювання. Така оцінка має ґрунтуватися на системі взаємопов'язаних критеріїв і показників, що характеризують ринкові, фінансові, операційні, інноваційні, цифрові, ресурсні, організаційні та стратегічні аспекти функціонування бізнес-моделі.

Систему критеріїв і показників оцінювання адаптивності бізнес-моделі підприємства доцільно формувати з урахуванням комплексного характеру адаптаційних процесів, оскільки здатність підприємства пристосовуватися до змін визначається сукупністю ринкових, фінансових, операційних, інноваційних, цифрових, ресурсних, організаційних та стратегічних характеристик. До них можуть належати такі:

Ринкова адаптивність характеризує здатність бізнес-моделі своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, попиту та поведінки споживачів. Її оцювання може здійснюватися за темпом зміни обсягів продажу, часткою нових продуктів у загальному обсязі продажу, коефіцієнтом утримання клієнтів та швидкістю виходу підприємства на нові ринки.

Фінансова адаптивність відображає спроможність підприємства зберігати фінансову стійкість і забезпечувати безперервність діяльності за зміни умов господарювання. Основними показниками цього критерію можуть бути коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності, рівень рентабельності, величина операційного грошового потоку та запас фінансової міцності.

Операційна адаптивність визначає гнучкість операційної системи підприємства та її здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси відповідно до нових умов. Для її оцінювання доцільно використовувати тривалість операційного циклу, коефіцієнт завантаження ресурсів, продуктивність праці, частку змінних витрат і швидкість перебудови бізнес-процесів.

Інноваційно-цифрова адаптивність характеризує здатність підприємства впроваджувати інновації та використовувати цифрові технології для трансформації бізнес-моделі. Основними показниками є частка інноваційних витрат, доходів від нових продуктів, рівень цифровізації й автоматизації бізнес-процесів, використання цифрових платформ, аналітики та штучного інтелекту.

Організаційно-ресурсна адаптивність характеризує здатність підприємства оперативно перебудовувати управлінські процеси та ефективно перерозподіляти й використовувати ресурси відповідно до змін середовища. Основними показниками є швидкість прийняття управлінських рішень, гнучкість організаційної структури, рівень децентралізації, диверсифікація постачальників, мобільність та оборотність ресурсів.

Стратегічна адаптивність характеризує здатність підприємства своєчасно коригувати стратегічні орієнтири та конфігурацію бізнес-моделі відповідно до змін середовища. Основними показниками можуть бути кількість реалізованих стратегічних змін, швидкість коригування стратегії, рівень диверсифікації бізнес-напрямів та коефіцієнт реалізації стратегічних ініціатив. Виходячи із вищенаведеного можна сформувати інтегральний показник адаптивності бізнес-моделі (1):

$$I_{ABM} = \sum_{j=0}^{n} W_j \, I_j \qquad (1)$$

де: I_{ABM} – інтегральний показник адаптивності бізнес-моделі; *Ij* – нормалізоване значення часткового показника за j-м критерієм; *wj* – ваговий коефіцієнт відповідного критерію; $\sum wj=1$.

Таким чином, сформована система критеріїв і показників створює методичну основу для визначення рівня адаптивності бізнес-моделі, виявлення її сильних і слабких сторін, встановлення ключових факторів, що обмежують здатність підприємства до змін, а також обґрунтування напрямів її подальшого удосконалення.

Список використаних джерел:

1. Верба В., Борисенко С., Ващенко О. Методи та критерії оцінювання бізнес-моделі підприємства. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф. (8 трав. 2024 р.) Київ : КНЕУ, 2024. С. 84–89.

Міцкевич А.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Захарченко О.
д.е.н., професор
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова
(Україна)

РИЗИКОВА АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої невизначеності, динамічної зміни ринкової кон'юнктури, технологічних трансформацій, порушення ланцюгів постачання, посилення регуляторних вимог, кіберзагроз та інших факторів, що ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. За таких умов ризик перестає розглядатися виключно як потенційна загроза та перетворюється на невід'ємну характеристику процесу стратегічного управління. Відповідно до ISO 31000:2018, управління ризиками охоплює ідентифікацію, аналіз, оцінювання, оброблення, моніторинг та комунікацію ризиків і має бути інтегроване у систему управління, стратегію та процеси прийняття рішень [1]. Важливість інтеграції ризику зі стратегічним управлінням також підкреслюється у концепції Enterprise Risk Management (ERM) COSO, відповідно до якої ризики мають враховуватися як під час формування стратегії, так і при оцінюванні результативності її реалізації [2]. Проблема полягає в тому, що традиційні системи ризик-менеджменту часто орієнтовані на ретроспективний аналіз та реагування на вже реалізовані ризики. Водночас сучасне управління потребує переходу до прогнозної моделі, за якої інформація про ризики використовується для завчасного коригування управлінських рішень. Саме тому особливої актуальності набуває ризикова аналітика як інформаційно-аналітичний механізм підтримки управління підприємством.

Узагальнення наукових підходів та положень міжнародних стандартів дозволяє визначити ризикову аналітику як інтегровану підсистему управління підприємством, що забезпечує збір, оброблення та інтерпретацію інформації про ризики, оцінювання їх імовірності та потенційного впливу, прогнозування можливих ризикових сценаріїв і формування інформаційної основи для прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційного ризик-менеджменту, ризикова аналітика формує прогнозний контур управління. Її основна функція полягає у перетворенні масиву даних на інформацію, придатну для оцінювання майбутніх ризикових подій та вибору відповідної управлінської реакції. Функціонально ризикову аналітику можна представити як послідовність: дані → ідентифікація ризиків → оцінювання → прогнозування → сценарний аналіз → визначення рівня ризику → управлінське рішення → моніторинг → коригування.

Першим елементом є інформаційне забезпечення, яке передбачає інтеграцію фінансової, бухгалтерської, виробничої, маркетингової, кадрової та

іншої внутрішньої інформації з даними зовнішнього середовища. Другим елементом виступає ідентифікація ризиків. На цьому етапі формується ризиковий профіль підприємства, який доцільно структурувати за такими групами: фінансові, ринкові, операційні, виробничі, логістичні, кадрові, технологічні, кібернетичні, правові, регуляторні та репутаційні ризики. Третім елементом є оцінювання ризиків, яке передбачає визначення ймовірності їх виникнення та потенційного масштабу наслідків. Залежно від характеру ризику можуть застосовуватися статистичні та експертні методи, аналіз чутливості, сценарний аналіз, метод Монте-Карло та інші кількісні й якісні методи. Четвертий елемент – прогнозна аналітика, яка забезпечує перехід від ретроспективного до проактивного управління. Використання статистичних моделей, часових рядів, регресійного аналізу, машинного навчання та інших аналітичних технологій створює можливості для виявлення закономірностей, які можуть передувати реалізації ризику. Сценарний аналіз, який дозволяє визначити можливі наслідки різних варіантів розвитку подій. Для цього можуть формуватися базовий, оптимістичний, песимістичний та стресовий сценарії. Такий підхід відповідає сучасному розумінню ERM, відповідно до якого ризик має оцінюватися у взаємозв'язку зі стратегічними цілями підприємства [2]. Шостим елементом є система ключових індикаторів ризику (KRI). Вони повинні характеризувати критичні параметри діяльності підприємства та мати визначені порогові значення. Для фінансової сфери такими індикаторами можуть бути рівень ліквідності, коефіцієнт фінансового левериджу, частка простроченої дебіторської заборгованості, покриття відсоткових платежів; для операційної діяльності – рівень браку, простоїв, порушення строків поставок; для ринкових ризиків – зміна попиту, цінова волатильність та втрата ринкової частки. Сьомим елементом є управлінська інтерпретація результатів ризикової аналітики. Її завданням є перетворення аналітичної інформації на конкретні управлінські дії: уникнення ризику, його мінімізація, передача іншому суб'єкту або прийняття з урахуванням допустимого рівня ризику.

Особливе значення має перехід від прогнозного до стратегічного рівня: прогнозування ймовірності ризиків має доповнюватися використанням отриманої інформації для вибору альтернатив розвитку. Водночас результативність аналітичних моделей залежить від якості даних, обґрунтованості припущень і правильності інтерпретації результатів.

Отже, ризикова аналітика перетворює інформацію про невизначеність на основу управлінських рішень, забезпечуючи перехід ризик-менеджменту від контролю та реагування до стратегічно орієнтованого управління.

Список використаних джерел:

1. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. Geneva: ISO. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html

2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*. New York: COSO. URL: https://www.coso.org/enterprise-risk-management

СЕКЦІЯ 7. ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ, В ТОМУ ЧИСЛІ, ЗА РАХУНОК ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Косоловський І.
аспірант
Шевчик Б.
д.е.н., професор
Львівський торговельно-економічний університет
(Україна)

СЕМІОТИКА АРХЕТИПІВ КОГНІТИВНОГО КАПІТАЛУ НООЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Нові часи стають видимими через нових людей, адже творча діяльність переводить ідеації уяви у події буття та опредметнені цінності соціуму, формуючи нормативні патерни культури. В умовах невизначеності особливої ваги набуває питання про внутрішні джерела суспільної трансформації та здатність людини продукувати нові сенси.

В історії економічної думки значущі прориви часто здійснювали школи, які розглядали людину і суспільство крізь призму психології, зокрема маржиналізм та інституціоналізм. Сучасні методологічний індивідуалізм, теорія вибору та поведінкова економіка також спираються на дослідження мотивації, волі та пріоритетів людини. Водночас універсальний економічний наратив максимізації монетизованої вигоди в умовах дефіциту ресурсів та інституційних обмежень фрагментується у множину нормативних патернів, що можуть суперечити один одному.

Сучасна епоха у наративному сенсі є не лише інституційною, а й психологічною: людина дедалі частіше шукає джерела екзистенції у власній свідомості й психіці. Інститути як систематизовані аксіологічні патерни відтворення соціальних структур переживають кризу довіри, однак її причини лежать глибше за конфлікт економічних інтересів. Вони пов’язані з індивідуальною психікою та соціокультурною динамікою. У періоди трансформацій старі інституції можуть ставати об’єктами творчої деструкції, а опір попередніх еліт породжує відкат або інерцію системи.

Обскураційна фаза соціокультурної динаміки проявляється духовною фрустрацією, екзистенційним вакуумом і нігілізмом. Подальший розвиток залежить від нагромадженої пасіонарності, здатної забезпечити регенераційну фазу на основі атрактивно-інтегральної мети. Оскільки пошук зовнішніх джерел пасіонарності не дав переконливих результатів, її витоки доцільно шукати у глибинах людської психіки – в архетипах, що концентрують імпульси волі, віри та уяви.

Архетипи поділяються на фемінні, пов’язані з відтворенням, та маскулинні, орієнтовані на творення. Маскулинні архетипи утворюють квадру Короля, Мага, Воїна і Коханця в активних і тіньових іпостасях. Цей підхід може бути застосований до культурно-господарської історії України. У Геродотовому міфі про Змієногу Богиню Борисфену її син Колаксай постає першопредком і

царем праслов'ян-сколотів, а його ініціація символічно поєднує сакральний, владний і господарський модуси буття.

Фемінним сакральним архетипом України є Берегиня, а ключовою лінією символічної трансформації – сублімація Змієногої Богині у Софію-Оранту. Якщо язичницький порядок «вічного повернення» передбачав жертвоприношення як умову оновлення життя, то християнська парадигма змінює метафізичний зміст такої офіри. Софія-Оранта уособлює збереження сенсу поколінь, культурної тяглості та духовного призначення України в умовах сучасних трансформацій.

Вищий синтез цих начал уособлює Нова Українська Людина – когнітарій. Поєднуючи квадру маскулинних архетипів, він постає архітектором Нового Космосу України: від Короля успадковує знання порядку, від Мага – технологію упорядкування, від Воїна – творчу силу, від Коханця – волю збереження краси сотвореного. Отже, когнітивний капітал нооекономіки України може осмислюватися як результат поєднання архетипових структур психіки, культурної пам'яті та творчої пасіонарності, здатних формувати нові інституційні й господарські патерни розвитку.

Соловей І. М.
к.т.н.
Відокремлений підрозділ національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут» (Україна)

ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

Енергетичне забезпечення є важливою умовою стабільної роботи будь-якого підприємства. Від наявності електроенергії та її вартості значною мірою залежать обсяги виробництва, собівартість продукції, безперервність технологічних процесів і фінансові результати діяльності. Важливим напрямом державної політики у сфері енергетики є формування довгострокових орієнтирів її розвитку, що передбачають підвищення енергетичної незалежності та посилення ролі України на європейському енергетичному ринку. Розпорядженням КМУ від 21 квітня 2023 р. № 373-р схвалено нову Енергетичну стратегію України на період до 2050 року. Під час дії воєнного стану документ закритий, проте з новин та коментарів посадовців у відкритих джерелах можна сформувати певне розуміння щодо основних стратегічних цілей та показників – задекларованим ключовим завданням стратегії є перетворення України на енергетичний хаб Європи [1].

Водночас реалізація визначених стратегічних цілей потребує вирішення низки економічних, технічних та організаційних проблем, які безпосередньо впливають на надійність енергозабезпечення підприємств і розвиток відновлюваної енергетики.

Однією з основних проблем є висока частка витрат на енергію у собівартості продукції або послуг. Підприємство враховує тариф на електроенергію, витрати на її передачу, обслуговування обладнання та резервне живлення. Для енергоємних підприємств підвищення вартості електроенергії може збільшити собівартість продукції та знизити конкурентоспроможність.

Проблема особливо гостра за великого електричного навантаження. Зростання цін на енергоресурси, зношеність мереж, перебої з електропостачанням і потреба в модернізації створюють додаткові труднощі. Застаріле обладнання також споживає більше енергії та потребує значних витрат на обслуговування. Тому важливо не лише шукати дешевші джерела енергії, а й скорочувати її споживання. Одним із напрямів є впровадження енергоефективних технологій: заміна обладнання, автоматизація, енергоощадне освітлення та регулювання роботи електродвигунів. Енергетичний аудит дозволяє визначити найбільш енергоємні ділянки та оцінити можливу економію. Хоча такі заходи потребують початкових вкладень, у подальшому вони сприяють зменшенню експлуатаційних витрат.

Використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) дає підприємствам можливість зменшити залежність від зовнішнього постачання. Сонячна, вітрова

та біоенергетика можуть забезпечувати частину потреб підприємства в енергії. Одним із поширених рішень є встановлення сонячних електростанцій для покриття власного споживання. Для сільськогосподарських підприємств перспективним є використання біомаси та біогазу. Відходи тваринництва й рослинництва можна використовувати для виробництва енергії та одночасної їх утилізації. Ефективність таких проєктів залежить від наявності сировини та організації виробничого процесу.

Водночас впровадження ВДЕ потребує значних початкових інвестицій, тому необхідно враховувати витрати на обладнання, монтаж, накопичення енергії, термін окупності та можливі ризики. Ефективність залежить від обсягів споживання, режиму роботи підприємства та природних умов. Для зниження витрат доцільно поєднувати сонячну генерацію з модернізацією обладнання, автоматизацією та акумуляторними системами, що сприяє скороченню споживання й підвищенню надійності енергозабезпечення.

Для українських підприємств це особливо актуально через пошкодження енергетичної інфраструктури та перебої в роботі мереж. Власна генерація, накопичувачі та резервні джерела живлення дають змогу підтримувати роботу основного обладнання під час обмежень електропостачання. У грудні 2025 року, у відповідь на посилення масованих обстрілів енергетичної інфраструктури з жовтня 2025 року, Верховна Рада прийняла за основу та в цілому зміни до Митного та Податкового кодексів (закони № 4710-IX та № 4698-IX). Цими законами продовжено дію звільнення від сплати ввізного мита та ПДВ на імпорт енергетичного обладнання до 1 січня 2029 року, що надало бізнесу та громадам довгострокову передбачуваність у плануванні інвестицій [2]. Це рішення сприяє оновленню енергетичної інфраструктури, зменшенню витрат на придбання необхідного обладнання та створенню умов для розвитку власної генерації енергії на підприємствах.

Отже, основними проблемами енергозабезпечення підприємств є висока вартість енергії, зношеність обладнання та ризики перебоїв у постачанні. Їх вирішення потребує підвищення енергоефективності та використання альтернативних джерел енергії. Сонячна, вітрова й біоенергетика можуть зменшити витрати та залежність від зовнішніх постачальників. Водночас впровадження ВДЕ має ґрунтуватися на оцінці витрат, обсягів споживання та терміну окупності.

Список використаних джерел:

1. Проблеми та перспективи розвитку відновлюваної енергетики в 2024 році. LIGA:ZAKON : інформаційно-правова система. URL: **https://ips.ligazakon.net/lawnews/doc/EN240928-problemy-ta-perspektyvy-rozvytku-vidnovlyuvanoyi-enerhetyky-v-2024-rotsi** (дата звернення: 09.08.2026).

2. Проблеми та перспективи галузі ВДЕ в 2025 році. Економічна правда : українське інтернет-видання. URL: **https://epravda.com.ua/infrastruktura/problemi-ta-perspektivi-galuzi-vde-v-2025-roci-816839/** (дата звернення: 09.08.2026)

Куклінова Т. В.
к.е.н., доцент
Національний університет «Одеська юридична академія»
(Україна)

ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ У ФОРМУВАННІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ЗЕЛЕНОЇ ВОДНЕВОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Актуальність проєктів створення виробництва зеленого водню в Україні зумовлена необхідністю одночасного відновлення енергетичної системи, декарбонізації промисловості та інтеграції України до європейського енергетичного простору. Значний потенціал України у виробництві електроенергії з відновлюваних джерел, наявність промислової бази, розвиненої газотранспортної інфраструктури та географічна близькість до ринків ЄС створюють передумови для формування конкурентоспроможної водневої економіки.

Особливого значення розвиток зеленого водню набуває в умовах післявоєнного відновлення України, оскільки такі проєкти можуть стати основою для модернізації енергоємних галузей, залучення міжнародних інвестицій, створення нових технологічних ланцюгів і робочих місць.

Для України розвиток зеленої водневої енергетики має особливе стратегічне значення з огляду на наявний потенціал сонячної та вітрової генерації, значну територію, розвинену енергетичну інфраструктуру та географічну близькість до європейського ринку. Поєднання ВДЕ, електролізних технологій, цифрових систем управління та штучного інтелекту може сформувати основу для створення інтегрованих воднево-енергетичних кластерів, орієнтованих як на внутрішнє споживання, так і на експорт низьковуглецевого водню та його похідних до країн Європейського Союзу.

Посилення екологічних стандартів, вимог щодо скорочення викидів парникових газів та декарбонізації промисловості, а також реалізація європейської політики енергетичного переходу формують сприятливе середовище для розвитку такого співробітництва. Україна може розглядатися не лише як потенційний постачальник зеленої енергії та водню, а як перспективний учасник формування європейського водневого ринку. Розвиток відповідної виробничої, енергетичної, транспортної та цифрової інфраструктури здатний посилити інтеграцію України до європейського енергетичного простору та створити нові можливості для інвестицій, технологічного розвитку й декарбонізації національної економіки.

Необхідність експорту зеленого водню з України до ЄС обумовлена насамперед дефіцитом низьковуглецевого водню в європейській енергетичній системі, близькістю України до європейського ринку та інтеграцією української енергетики з енергетичним простором ЄС. Для України експорт зеленого водню може стати джерелом валютних надходжень, залучення інвестицій у відновлювану енергетику та відновлення промислової інфраструктури, тоді як

для ЄС — одним із механізмів диверсифікації постачання енергоносіїв і декарбонізації секторів, де пряма електрифікація є обмеженою.

Потенціал України щодо виробництва зеленого водню оцінюється приблизно у 44,96 млн тонн. Водночас фактичні обсяги виробництва водню в Україні наразі становлять близько 360 тис. тонн на рік, основна частина якого використовується у хімічній промисловості, зокрема для виробництва аміаку, що відповідає лише близько 0,5 % світового попиту на водень [1].

Водночас реалізація водневих проєктів потребує комплексного оцінювання інвестиційних, технологічних, енергетичних, інфраструктурних та безпекових ризиків, що визначає необхідність розроблення науково обґрунтованих підходів до їх сценарного моделювання та прийняття ризик-орієнтованих управлінських рішень.

Повномасштабна війна призвела до призупинення реалізації частини нових проєктів виробництва зеленого водню в Україні через підвищення воєнних та інвестиційних ризиків, пошкодження енергетичної інфраструктури, нестабільність електропостачання, ускладнення логістики та доступу до фінансування. Додатковими чинниками стали високі ризики для інвесторів, зростання вартості страхування та невизначеність щодо можливостей безпечного транспортування водню до європейського ринку [2].

Отже, для відновлення двох призупинених проєктів виробництва зеленого водню в Україні та забезпечення його подальшого експорту до ЄС необхідно провести комплексну реконцептуалізацію проєктів відповідно до європейських вимог. Насамперед слід здійснити техніко-економічний аудит проєктів, актуалізувати потужності відновлюваної енергетики та електролізу, оцінити потреби у воді, зберіганні й транспортній інфраструктурі, а також перерахувати капітальні та операційні витрати і собівартість виробництва водню.

Паралельно необхідно визначити оптимальну модель експорту — транспортування газоподібного водню трубопроводом або постачання його похідних, зокрема аміаку чи метанолу, — з урахуванням технічної можливості, вартості та безпеки відповідної логістики. Важливою передумовою реалізації проєктів є укладення попередніх довгострокових угод із європейськими споживачами (off-takers), оскільки саме гарантований попит має бути основою для формування виробничої та інвестиційної моделі. Потенційними споживачами можуть бути підприємства металургійної, хімічної промисловості та виробництва добрив, для яких використання зеленого водню є одним із напрямів декарбонізації.

Список використаних джерел:

1. CMS (Legal Services). CMS Expert Guide to Hydrogen: Ukraine. 2024. URL: https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-hydrogen/ukraine?

2. Куклінова Т.В., Чепурна О.Є., Мельник Є.Б ІТ-інструменти в управлінні виробництвом зеленим воднем. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 3 (117), 2025. С.138.-145. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-19

Борисяк О. В.
д.е.н., доцент
Дрожак В. О.
аспірант
Західноукраїнський національний університет
(Україна)

ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНІСТЬ І РОЗПОДІЛЕНА ГЕНЕРАЦІЯ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ З ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

Реалізація комплексного механізму із переходу до кліматичної нейтральності у різних галузях є актуальним завданням стратегічного економічного розвитку Європейського Союзу. Заходи із енергетичного забезпечення підприємств за рахунок відновлюваної енергетики направлені на вирішення даного завдання. Перехід до відновлюваних джерел енергії є важливою складовою мінімізації викидів вуглекислого газу у промисловості, транспорті та домогосподарствах.

З огляду на це, актуальним для підприємств є розвиток системи моніторингу інтеграції екологічно чистих процесів шляхом переходу до впровадження енергоефективних та низьковуглецевих інновацій у логістичні ланцюги автомобільних вантажних перевезень. У цьому контексті, слід відзначити, що на інтенсивність переходу на альтернативні види палива впливає запровадження вуглецевого мита у Європейському Союзі, введення контрактів на викиди вуглецю на різницю та включення до Системи торгівлі викидами. «Видалення вуглекислого газу визначено Міжурядовою групою експертів зі зміни клімату як «діяльність, спрямована на видалення CO_2 з атмосфери та тривале зберігання його в геологічних, наземних або океанських резервуарах або в продуктах». У всьому світі, згідно з оцінками звіту McKinsey за грудень 2023 року, очікувана потужність видалення вуглекислого газу на 2030 рік буде у тридесять разів нижча, ніж необхідна, щоб залишатися на шляху 1,5º» [1].

Зважаючи на це, у Європейському Союзі набуває популярності розвиток електромобільності. Утверджується тренд формування екологічної поведінки користувачів транспорту за рахунок переходу на електричні види транспорту. Так, «у Польщі було прийнято Закон про електромобільність та альтернативні види палива від 11 січня 2018 року, що визначив правила розвитку та експлуатації інфраструктури для використання альтернативних видів палива на транспорті (так звана інфраструктура альтернативного палива), включаючи технічні вимоги, яким має відповідати ця інфраструктура, зобов'язання державних структур у сфері її розвитку, інформаційні зобов'язання щодо альтернативних видів палива, умови функціонування чистих транспортних зон, а також основи національної політики щодо розвитку та впровадження інфраструктури альтернативних видів палива» [2].

Особливе значення має диверсифікація відновлюваних джерел отримання електроенергії для розвитку електромобільності. У цьому контексті, важливу функцію виконує розподілена генерація електроенергії з відновлюваних джерел. Системи розподіленої генерації розглядаються як додаткове джерело отримання електроенергії на рівні споживача шляхом використання когенераційних установок, сонячної чи вітрової енергії. Використання енергії, виробленої такими системи, направлене на зміцнення енергетичної безпеки на локальному рівні у випадку виведення з робочого стану центральної енергомережі. Водночас, використання таких систем має важливе значення для електромобільності, а саме забезпечення електроенергією у місцях, де заряджання з централізованої мережі є обмеженим або відсутнім.

У цьому контексті, слід звернути увагу на такі технології розподіленої генерації енергії для електротранспорту як технологія «мережа-транспортний засіб» (Grid-to-Vehicle / G2V), де електрична мережа виступає виключно джерелом енергії, а акумулятор машини — споживачем та технологія «транспортний засіб-мережа» (Vehicle-to-Grid / V2G), що перетворює електромобіль на мобільний накопичувач енергії, здатний віддавати накопичений струм назад в загальну енергомережу. Особливе значення має «двостороння взаємодія між електромережею та електромобілями в гібридних мікромережевих системах, адже G2V дозволяє ефективно заряджати електромобілі від мережі, тоді як V2G дозволяє електромобілям працювати як розподілені накопичувачі енергії, надаючи допоміжні послуги та стабілізуючи коливання навантаження на мережу».

Таким чином, зміна клімату, обмеженість природних енергетичних ресурсів зумовили фокусувати увагу у Європейському Союзі на формувані нових цінностей ведення бізнесу з сталої мобільності на засадах партнерства. За таких умов, особливе значення для енергетичного забезпечення підприємств за рахунок відновлюваної енергетики має розбудова та забезпечення доступу до мікромереж для зарядження електромобілів за рахунок розподіленої генерації електроенергії з відновлюваних джерел, а також створення умов для поповнення мережі електроенергією за рахунок її надходження із акумулятора автомобіля в непередбачуваних ситуаціях.

Список використаних джерел:

1. Matching durable carbon removals supply and demand by 2030. URL: https://lnk.ua/brCLTrz0K
2. Borysiak O., Mucha-Kuś K., Brych V., Kinelski G. Toward the Climate-Neutral Management of Innovation and Energy Security in Smart World : monograph. Berlin, Germany: Logos Verlag Berlin GmbH. 2022. 172 p.

СЕКЦІЯ 8. ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Чаус І. В.
здобувач ступеня доктора філософії за спеціальності 051 Економіка
Полтавський університет економіки і торгівлі
(Україна)

МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Децентралізація розширила повноваження територіальних громад, але не зробила їх автоматично спроможними. Дві громади з подібною чисельністю населення можуть мати різні результати через структуру місцевої економіки, стан доріг, доступність кадрів і якість управлінських рішень. Зростання доходів бюджету теж не завжди означає розвиток: кошти можуть спрямовуватися на підтримання наявної мережі установ без помітного поліпшення послуг. Тому ефективність потрібно оцінювати не лише за обсягом ресурсів, а й за змінами, які відчувають мешканці. Мета дослідження – обґрунтувати складові соціально-економічного механізму підвищення ефективності розвитку територіальних громад Полтавської області. Під механізмом розуміється узгодження фінансових, організаційних та соціальних рішень, за допомогою яких ресурси громади перетворюються на доступні послуги, зайнятість, безпечне середовище й можливості для місцевого бізнесу. У роботі використано системний, територіальний і результативний підходи [1].

Полтавська область поєднує міські, селищні та сільські громади з різною економічною базою. Для одних важливим джерелом розвитку є промисловість і переробка, для інших – сільське господарство, торгівля або бюджетна сфера. Різниться й просторове розміщення населення: у громаді з багатьма віддаленими селами однакова мережа послуг коштує дорожче. Через це єдина модель розподілу коштів не врахує реальних умов. Механізм має допускати різні пріоритети, але зберігати спільну логіку оцінювання результату. Першою складовою є фінансова спроможність. Її не можна зводити до суми доходів на одного мешканця. Важливо враховувати стабільність податкової бази, залежність від одного великого платника, частку видатків на утримання установ і можливість фінансувати розвиток після покриття поточних потреб. Громада, бюджет якої швидко зростає завдяки одному підприємству, може залишатися вразливою. Тому разом із нарощуванням доходів потрібні диверсифікація місцевої економіки та реалістичне середньострокове планування. Друга складова пов’язана з якістю публічних послуг. Формальна наявність школи, амбулаторії чи адміністративного пункту не показує, наскільки ними реально можуть скористатися мешканці. Потрібно враховувати відстань, транспорт, режим роботи, кадрове забезпечення й задоволеність користувачів. Іноді утримання невеликої установи є важливим для доступності, а іноді кращий результат дає підвезення, мобільна послуга або співпраця із сусідньою громадою. Рішення має спиратися на витрати та фактичну доступність, а не лише на збереження мережі.

Соціальна складова механізму передбачає участь жителів у визначенні пріоритетів, але сама кількість громадських слухань мало про що свідчить. Важливо, хто бере участь, чи представлені віддалені населені пункти та чи пояснює влада, які пропозиції враховано. Якщо обговорення проводиться після фактичного прийняття рішення, воно лише створює видимість діалогу. Кориснішим є залучення мешканців на етапі виявлення проблеми, коли ще можна порівнювати альтернативи [1, 2].

Для невеликих громад особливого значення набуває міжмуніципальне співробітництво. Не кожна громада може самостійно утримувати спеціалізовану службу, сучасний центр поводження з відходами або команду для підготовки інвестиційних проєктів. Спільне надання послуг зменшує витрати, однак потребує чіткого розподілу фінансування, відповідальності та доступу мешканців. Без попередньої домовленості про ці питання співпраця легко перетворюється на конфлікт щодо того, хто платить більше й отримує менше. Оцінювання ефективності доцільно будувати за логікою «ресурси – послуги – результат». Обсяг видатків показує, скільки громада витратила, але не пояснює, що змінилося. Тому фінансові дані слід доповнювати показниками доступності послуг, зайнятості, ділової активності, міграції та оцінкою мешканців. Не всі зміни залежать лише від місцевої влади, тому показники потрібно аналізувати в динаміці й порівнювати з громадами, що мають подібні умови, а не з абстрактним середнім значенням [2]. Наукова новизна дослідження полягає в розвитку соціально-економічного механізму через поєднання фінансової спроможності, фактичної доступності послуг та участі населення в єдиній логіці результативного управління. На відміну від оцінювання переважно за бюджетними показниками, запропоновано враховувати територіальну розосередженість і залежність громади від окремих джерел доходу. Розвинуто підхід до порівняння громад за подібністю умов, що дає змогу обережніше відокремлювати результат управління від впливу зовнішніх чинників. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованої логіки при розробленні стратегій розвитку громад Полтавської області: узгодженні бюджетних рішень з очікуваними результатами, визначенні доцільності спільного надання послуг та виявленні залежності від одного платника податків. Отже, ефективність розвитку громади визначається не кількістю освоєних коштів, а здатністю перетворювати доступні ресурси на відчутні та стійкі результати.

Список використаних джерел:

1. Гудзь Т.П., Рогоза М.Є., Явтушок Д.В., Чаус І.В. Післявоєнне відновлення соціально-економічного розвитку сільських і селищних територіальних громад в Україні. *Наукові перспективи*. 2026. №4. С. 2747-2757.

2. Рогоза М.Є., Гудзь Т.П., Явтушок Д.В. Smart-моделі проджект менеджменту сталого розвитку суб'єктів підприємництва територіальних громад як інструменти економічної безпеки в умовах післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство.* 2026. №84. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7603/7573

Лопатинський Ю. М.
д.е.н., професор
Парасій Д. С.
аспірант
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
(Україна)

ПЕРЕХІДНА ІНСТИТУЦІЙНА ПАСТКА В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Трансформація інституційного середовища підприємництва не завершується прийняттям нових законів і формальним запровадженням ринкових механізмів. Формальні правила змінюються швидше, ніж усталені способи координації, практики правозастосування та поведінкові очікування. Унаслідок цього підприємці діють у середовищі, де нормативно визначені вимоги не завжди збігаються з правилами, що фактично регулюють доступ до ресурсів, ринків, фінансування та державної підтримки. Ця розбіжність не характеризується галузевими особливостями, вона виникає скрізь, де темп зміни формальних правил випереджає зміну усталених практик координації та способів взаємодії між господарюючими суб'єктами.

Інституційна невідповідність сама собою ще не обов’язково породжує невизначеність. Формальні та неформальні правила можуть відрізнятися, залишаючись взаємно зрозумілими, якщо сфери їх застосування чітко розмежовані, а взаємодія є передбачуваною. Економічно значущою невідповідність стає тоді, коли суперечливе тлумачення, реалізація або застосування формальних норм не дають суб’єктам сформувати достатньо стійкі очікування щодо умов господарської діяльності. У цьому разі джерело невизначеності міститься не лише в зовнішніх шоках, а й у самому способі функціонування інституційного середовища. Таку невизначеність доцільно визначати як ендогенну, тобто відтворювану внутрішньою неузгодженістю інституційної системи [1].

За цих умов підприємці застосовують три взаємопов’язані форми адаптивних реакцій. *Операційна адаптація* охоплює перерозподіл ресурсів, зміну обсягів і строків виробництва, відкладення інвестицій та інші внутрішні коригування, спрямовані на збереження діяльності. *Неформальна координація* ґрунтується на довірі, повторюваному обміні, мережевих зв’язках і персоналізованому посередництві, коли формальні механізми не забезпечують надійної взаємодії. *Вибіркове дотримання правил* означає диференційоване пристосування до формальних вимог з огляду на очікуване тлумачення та практику їх застосування; воно може охоплювати як правомірне коригування поведінки, так і способи обходу надмірних або суперечливих процедур. Ці реакції не є взаємовиключними й часто поєднуються в межах однієї підприємницької стратегії.

У короткостроковому періоді адаптивні практики підтримують безперервність виробництва й обміну. Проте їхня результативність на рівні

окремого суб'єкта не тотожна ефективності інституційної системи загалом. Якщо такі практики поширюються, набувають суспільного визнання та перетворюються на звичні правила фактичної поведінки, вони можуть відтворювати вихідну невідповідність. Неформальна домовленість знижує невизначеність для учасників певної бізнес-мережі, але зберігає залежність від персоналізованого доступу для інших систем. Наприклад, відкладання інвестицій допомагає уникнути негайних втрат, однак звужує можливості технологічного оновлення. Накопичення організаційних компетентностей із пристосування до суперечливих процедур зменшує ризики для чинних учасників бізнес-об'єднань, але водночас підвищує бар'єри входу для нових підприємців.

Для позначення цієї рекурсивної конфігурації нами пропонується поняття «перехідна інституційна пастка». Під нею розуміється стійкий, але не статичний стан, за якого асинхронна зміна формальних і неформальних інституцій породжує ендогенну невизначеність, а рутинізовані способи адаптації підприємців, забезпечуючи короткострокову пристосованість, підтримують інституційну невідповідність у довгостроковому періоді. Прикметник «перехідна» характеризує походження пастки з незавершеної та неузгодженої інституційної трансформації, а не її тимчасовість. Тривале збереження такої конфігурації можна пояснити залежністю інституційних змін від попередньої траєкторії та пов'язаними з нею механізмами самопідсилення [2]. Водночас така залежність не означає незмінності: конкретні правила та практики всередині пастки можуть продовжувати змінюватися.

Рутинізація адаптивної практики не обов'язково означає закріплення пастки. Відтворювальний контур замикається тоді, коли фактично діюче правило залишається вибірково доступним, суперечить формальним вимогам або не забезпечує передбачуваності для порівнюваних суб'єктів. Натомість загальнодоступна й стабільна практика може стати передумовою інституційного узгодження. Отже, аналітичне значення має не неформальний характер практики сам по собі, а спосіб її закріплення та наслідки для узгодженості інституційного середовища.

Отже, перехідна інституційна пастка пояснює стійкість ендогенної невизначеності навіть за формального оновлення правил: адаптивні практики, що підтримують поточну діяльність підприємців, можуть водночас відтворювати інституційні умови, які зробили ці практики необхідними. Запропоноване поняття відображає зв'язок між інституційною невідповідністю та підприємницькою адаптацією, пояснюючи тривалу незавершеність інституційної трансформації в Україні.

Список використаних джерел:

1. Bylund P. L., McCaffrey M. A theory of entrepreneurship and institutional uncertainty. Journal of Business Venturing. 2017. Vol. 32, No. 5. P. 461–475. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2017.05.006.

2. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

Ельсон Г. О.
викладач
Колотова Н. Б.
викладач
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ СОЦІАЛЬНОГО ЖИТЛА

Масштаби руйнувань житлового фонду України залишаються величезними та продовжують зростати. Станом на 31 грудня 2024 року, прямі збитки в Україні сягнули 176 мільярдів доларів США (170 мільярдів євро). За поточною оцінкою, 13% від загального житлового фонду країни було пошкоджено або повністю зруйновано [1].

Проблему житла для ВПО можна було б вирішити, якби в Україні існував фонд соціального житла. Лише 167 територіальних громад, або 11,4% із 1469, мають соціальне житло. Загалом в Україні на 2024 рік налічується трохи більше 1000 одиниць соцжитла, з них тільки 825 придатні для проживання, а 722 вже заселені [2].

Наразі в соціальному житлі проживає загалом 2515 осіб, із них 42% – діти – сироти, ВПО – 13,8%, багатодітних родин – 12,6%, одиноких матерів - 6%, сімей з дитиною з інвалідністю – 4,7%. Середня площа такого житла – 34 кв.м. Більша частина фонду потребує капітального ремонту [2].

На початок 2022 року в Україні житловий фонду України становив ~1 млрд квадратних метрів житла. У 2026 році драйвером зростання стало нежитлове будівництво [3].

На даний момент частка соціального житла в Україні становить близько 1 % від загального обсягу житлового фонду. За рекомендаціями Європейського інвестиційного банку частка соціального житла повинна становити не менше 10-20% від обсягу житлового фонду [4].

За таких умов сегмент соціального житла здатний трансформуватися в перспективну та фінансово стійку ринкову нішу для приватних девелоперів.

Попри високий потенціал, ринок соціального житла характеризується значним рівнем невизначеності та інституційних розривів. В умовах, коли державні ресурси не дозволяють оперативно та економно забезпечити належне розселення постраждалих від війни, уряд ініціював створення реєстру проєктів повторного застосування.

Незважаючи на існування відкритого реєстру проектних рішень для повторного використання, більшість архітектурних студій не поспішають розміщувати власні проєкти через. Без грантів, податкових пільг або прямих компенсацій вкладати ресурси в підготовку типових рішень надто ризиковано.

Традиційні технології будівництва ще більше загострюють проблему: проєктування, узгодження та будівництво об'єкта можуть тривати роками, а відсутність єдиних стандартів призводить до відсутності контрольованої якості.

Незважаючи на наявність можливого фінансування, на ринку виник «інтелектуальний глухий кут». Традиційні архітектурні студії та девелопери не здатні швидко запропонувати рішення, яке б відповідало суворим критеріям донорів.

Трансформація девелоперської діяльності на ринку соціального житла передбачає перехід від класичної моделі «будівництва під продаж» до моделі системного оператора житлових рішень.

Важливою складовою нової ролі девелопера є функція інтегратора між державою, громадами, міжнародними донорами та підрядниками. Це передбачає впровадження прозорих фінансових моделей, зрозумілих для донорів, а також створення партнерств із виробниками швидкомонтованих конструкцій і індустріального житла. Девелопер має закладати в проєкти принципи енергоефективності, інклюзивності та соціальної інтеграції, формуючи житлові рішення з базовою інфраструктурою, громадськими просторами та сервісами.

Трансформація девелоперської діяльності на ринку соціального житла в Україні є стратегічним вектором розвитку будівельної галузі.

Список використаних джерел:

1. Forth Rapid Damage and Needs Assessment in Ukraine: total cost of reconstruction and recovery estimated at €506 billion. [EU NEIGHBOURS east. – 2025. 25 Feb. URL:https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/forth-rapid-damage-and-needs-assessment-in-ukraine-total-cost-of-reconstruction-and-recovery-estimated-at-e506-billion/ (дата звернення: 27.07.2026).
2. Лише 11,4% громад в Україні мають соціальне житло – Housing Institute. Інтерфакс-Україна. 2024. 11 жовт. URL https://interfax.com.ua/news/general/1019878.html (дата звернення: 27.07.2026).
3. Козловська Н. Будівельна галузь не лише відновлюється – за низкою показників вона вже перевищила рівень до 2022 року. Міністерство розвитку громад та територій України. 2026. 15 лип. URL:https://mindev.gov.ua/news/nataliia-kozlovska-budivelna-haluz-ne-lyshe-vidnovliuietsia-za-nyzkoiu-pokaznykiv-vona-vzhe-perevyshchyla-riven-do-2022-roku (дата звернення: 27.07.2026).
4. Фарбар К. Реформа соціального житла в Україні: європейська експертиза та локальні виклики. Інтерв'ю з віцепрезиденткою ЄІБ Терезою Червінською та старшим спеціалістом з міського розвитку Ґжеґожем Ґайдою. Mistosite. 2025. 31 січ. URL:https://mistosite.org.ua/articles/reforma-sotsialnoho-zhytla-v-ukraini-ievropeiska-ekspertyza-ta-lokalni-vyklyky (дата звернення: 27.07.2026).

Шарук Т. М.
аспірант
Державний університет «Житомирська політехніка»
(Україна)

ФАКТОРИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Сучасні підприємства функціонують в умовах динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, що потребує постійного моніторингу та адаптації управлінських рішень. Особливо це важливо для підприємств залізничної інфраструктури, діяльність яких залежить від економічних, правових, технологічних та інвестиційних чинників. Оцінювання їх впливу дає змогу своєчасно виявляти загрози й можливості, визначати напрями модернізації та підвищувати стійкість підприємств.

Дослідження зовнішнього середовища та управління підприємствами залізничної інфраструктури висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Лейтен М. та Коппен'ян Й. [1] визначили вплив організаційно-управлінських та інформаційних чинників на ефективність управління інфраструктурними активами, у тому числі витрати на їх утримання та використання пропускної спроможності, Мідзутані Ф. [2], обґрунтував визначальний вплив ринково-економічних умов, обсягів перевезень та конкурентного середовища на інвестиційну активність у залізничній інфраструктурі, а Ернандес М. Р. [3], та співавтори встановили значення технологічно-цифрових чинників для підвищення надійності активів, ефективності ресурсного забезпечення та якості управлінських рішень. Вплив екологічно-кліматичних факторів надійності та експлуатаційні витрати інфраструктури обґрунтовано у працях Ферранті Е. Дж. С., Квінн А. Д., Ярошвескі Д. Дж. [4], та Томо А. зі співавторами , які визначили роль державно-правового та інституційного середовища, наголошуючи на впливі регуляторної політики, національних інституційних умов і взаємодії регуляторних органів на функціонування залізничного сектору., а Деркач Е. М. обґрунтував вплив конкурентного та правового середовища на розвиток залізничного транспорту через механізми розмежування монопольного і конкурентного сегментів, тарифного регулювання та інституційного забезпечення конкуренції.

З огляду на багатокомпонентність зовнішнього середовища запропоновано авторську систематизацію основних груп зовнішніх факторів за змістом, напрямами впливу та потенційними наслідками, наведену в табл. 1.

Таблиця 1 – Характеристика факторів зовнішнього оточення підприємств інфраструктури залізничного транспорту та їх позитивні й негативні наслідки

Складові	Основні напрями впливу	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Ринково-економічні фактори	Попит, обсяги перевезень, доходи, конкуренція, витрати, постачання	Зростання доходів, ефективності та інвестицій	Зниження попиту, доходів і можливостей модернізації
Державно-правові та політичні фактори	Законодавство, державне регулювання, тарифи, безпека, державна підтримка	Стабільність регулювання та розвиток інфраструктури	Регуляторні обмеження та ускладнення планування
Інвестиційно-фінансові фактори	Доступ до фінансування, інвестиції, вартість капіталу, модернізація активів	Оновлення активів і розвиток інфраструктури	Дефіцит фінансування та затримка інвестиційних проєктів
Технологічно-соціальні фактори	Цифровізація, автоматизація, кадри, пасажиропотоки, якість послуг	Підвищення ефективності, надійності та якості управління	Дефіцит кадрів, технологічні ризики та додаткові витрати
Екологічно-геополітичні фактори	Екологічні вимоги, клімат, міжнародні коридори, транзит, логістика	Підвищення стійкості, транзиту та інвестиційної привабливості	Пошкодження інфраструктури, логістичні обмеження та зростання витрат

Отже, зовнішнє середовище підприємств залізничної інфраструктури є динамічною системою взаємопов’язаних економічних, правових, фінансових, технологічних, соціальних та екологічних факторів, що формують можливості й загрози для їх діяльності. Запропонована систематизація є основою для оцінювання їх впливу та підвищення адаптивності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Leijten M., Koppenjan J. Asset management for the Dutch railway infrastructure. 2010. DOI: 10.1109/INFRA.2010.5679222

2. Mizutani F. Empirical analysis of the factors behind rail infrastructure investment. Transport Policy. 2024. Vol. 150. P. 244–254. DOI: 10.1016/j.tranpol.2024.03.017

3. Hernández M. R., Sánchez-Herguedas A., González-Prida V., Soto Contreras S., Crespo Márquez A. Digitalization and Dynamic Criticality Analysis for Railway Asset Management. Applied Sciences. 2024. Vol. 14, No. 22. Art. 10642. DOI: 10.3390/app142210642

4. Ferranti E. J. S., Quinn A. D., Jaroszweski D. J. Rail resilience to climate change: Embedding climate adaptation within railway operations. In: Rail Infrastructure Resilience: A Best-Practices Handbook. Woodhead Publishing Series in Civil and Structural Engineering. 2022. P. 37–64. DOI: 10.1016/B978-0-12-821042-0.00001-0]

Герасимова Т. І.
викладач
Годованюк А. В.
викладач
Відокремлений структурний підрозділ Кам'янець-Подільського фахового коледжу НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»
(Україна)

ЕКОНОМІЧНЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Повномасштабна війна спричинила масштабні руйнування виробничої, енергетичної, транспортної та соціальної інфраструктури, зменшення інвестиційної активності, втрати людського капіталу й посилення регіональних диспропорцій. Економічне відновлення України є стратегічним завданням державної політики та має відбуватися в умовах воєнних ризиків, високої невизначеності й значної потреби у фінансових ресурсах. Водночас його неможливо забезпечити без стійкого підприємницького сектору, оскільки саме підприємства формують ВВП, зайнятість, податкові надходження, інвестиційну активність і розвиток територій.

Сьогодні підхід до економічного відновлення України необхідно розглядати не лише як процес відбудови зруйнованого, а як можливість структурної трансформації національної економіки. Тобто обов'язково має відбуватися формування більш конкурентоспроможної, технологічної, енергоефективної та інтегрованої до європейського економічного простору економічної системи. І тому першочергове значення в економічному відновленні належить фінансовому механізму відновлення основу якого становлять державні фінансові ресурси, міжнародна бюджетна підтримка, грантові програми, кредити міжнародних фінансових організацій та приватні інвестиції. Тут найважливішим є забезпечення прозорості використання коштів, посилення фінансового контролю та спрямування ресурсів на проєкти, які створюють довгостроковий економічний ефект [1, с. 71].

Сучасні дослідження відновлення України акцентують увагу на активному залученні приватного сектору, зокрема через приватне інвестування, оскільки обмеженість бюджетних ресурсів потребує використання державних і міжнародних коштів як каталізатора приватного капіталу. Для цього необхідні гарантії інвесторам, страхування воєнних ризиків, державно-приватне партнерство, кредитні гарантії та прозорий відбір інвестиційних проєктів. Важливу роль у цьому процесі відіграє банківська система, яка забезпечує кредитування підприємств, інвестиційних проєктів, малого й середнього бізнесу та відновлення виробничих потужностей. Тому важливим завданням залишається розширення програм пільгового кредитування, гарантування кредитів і механізмів розподілу ризиків між державою, банками та інвесторами.

Особливим механізмом в забезпечені економічного відновлення України є розвиток сектору малого та середнього підприємництва, який здатний забезпечувати зайнятість населення, формувати податкові надходження, підтримувати економічну активність територіальних громад та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Державна політика має бути спрямована на розширення доступу підприємців до фінансових ресурсів, грантових програм, консультаційної підтримки, цифрових сервісів і міжнародних ринків [2, с. 48].

Важливим ресурсом відновлення є цифровізація та інноваційна модернізація, адже запровадження цифрових технологій, автоматизації, штучного інтелекту, фінансових технологій та електронних систем управління може сприяти підвищенню продуктивності праці, прозорості економічних процесів, сприяє підвищенню прозорості управління, оптимізації витрат, автоматизації операцій, розвитку дистанційних форм роботи та розширенню доступу підприємств до нових ринків.

Окремим напрямом має стати відновлення енергетики, систем накопичення енергії та підвищення енергоефективності. Для підприємств перспективними є встановлення сонячних електростанцій, систем накопичення енергії, резервних джерел живлення, використання біогазу та інших локальних енергетичних рішень [1, с. 96].

Важливою передумовою довгострокового розвитку є збереження та відновлення людського капіталу, обов’язкова підтримки місцевих громад, критичної інфраструктури та економіки на місцевому рівні. Важливою складовою сучасної моделі відновлення є європейська інтеграція України, а саме наближення українського законодавства, та економічних інституцій до вимог ЄС.

«Основою відновлення і відбудови України є соціальна структура, що посилює відчуття єдності, інклюзивності, а також визнання та дотримання прав людини. В умовах значного припливу переміщених людей, які живуть у приймаючих громадах, важливо підтримувати місцеві групи громадянського суспільства, щоб зміцнювати зв'язки між людьми, а не сіяти розбрат» [3].

Отже, економічне відновлення України є складним багаторівневим процесом, який має поєднувати подолання наслідків війни з модернізацією національної економіки. Стійкий розвиток у сучасних умовах передбачає формування економічної системи, здатної не лише відновлюватися після кризових потрясінь, а й адаптуватися до нових викликів.

Список використаних джерел:

1. Грушко В. І., Лаптєв С. М., Литвин Н. М. та ін. Економіка відновлення: підручник / за ред. В. І. Грушка. Київ: Ліра-К, 2024. 284 с.

2. Мельник Л. Г., Дерев’янко Ю. М. Сталий розвиток: підручник. Суми: Університетська книга, 2026. 332 с.

3. Програма ПРООН із підвищення стійкості та відновлення. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/prohrama-proon-iz-pidvyshchennya-stiykosti-ta-vidnovlennya

Богатир С. О.
бакалавр
Фімяр С. В.
к.е.н., доцент
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»
(Україна)

КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ І ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

Попри позитивні тенденції, доступ до кредитних ресурсів залишається однією з актуальних проблем українського малого та середнього бізнесу. Висока вартість фінансування, воєнні ризики, недостатність застави, коротка кредитна історія, низька фінансова прозорість і обмежені можливості довгострокового кредитування ускладнюють залучення необхідного капіталу.

Вартість кредиту є важливим чинником рішення підприємця щодо залучення позикових коштів. Кредитування доцільне за умови, що очікувана дохідність проєкту перевищує вартість фінансування та пов'язані з ним ризики. Тому державні програми компенсації процентних ставок сприяють реалізації інвестиційних проєктів, які за ринкової вартості кредитів могли б бути недостатньо прибутковими. Водночас довгострокове вирішення проблеми потребує макроекономічної стабільності, зниження фінансових ризиків і посилення конкуренції на фінансовому ринку.

Специфічною особливістю кредитування у 2025–2026 роках є врахування воєнних ризиків. Навіть прибуткове підприємство може бути ризиковим позичальником через загрозу пошкодження активів, перебої в роботі, втрату персоналу, логістичні проблеми або тимчасове припинення виробництва. У зв'язку з цим державні програми підтримки кредитування спрямовуються, зокрема, на підприємства, що працюють у регіонах із підвищеними воєнними ризиками, сприяючи збереженню економічної активності.

Одним із основних обмежень залишається недостатність застави. Невеликі підприємства часто не мають достатнього обсягу нерухомості чи іншого ліквідного майна, а орендовані активи, обладнання, транспорт і товарні запаси не завжди відповідають вимогам банків. Перспективним напрямом є розширення державних і портфельних гарантій, які частково компенсують кредитний ризик банку та розширюють коло підприємств, доступних до фінансування.

Для новостворених підприємств додатковою проблемою є відсутність достатньої інформації про попередню діяльність і кредитної історії. Тому важливими умовами підвищення кредитоспроможності є прозора фінансова звітність, офіційні обороти за рахунками, належна податкова дисципліна, позитивна кредитна історія та обґрунтований бізнес-план. Підготовку до кредитування доцільно розпочинати заздалегідь, а не лише після виникнення гострої потреби у фінансових ресурсах.

Для оцінювання кредитоспроможності банк потребує достовірних даних про доходи, грошові потоки, фінансові результати, податкові показники, активи та зобов'язання. Тому підвищення фінансової прозорості малого бізнесу є важливою передумовою формування довіри між підприємцем і фінансовою установою.

Проблемою залишається також невідповідність строків кредитування характеру бізнес-проєкту. Оборотний капітал може фінансуватися короткостроковими кредитами, тоді як придбання обладнання, модернізація виробництва та будівництво потребують довгострокових ресурсів. Їх недостатня пропозиція змушує підприємства використовувати короткі кредити для інвестиційних цілей, що підвищує ризик ліквідності та потребу в рефінансуванні.

Важливим джерелом підтримки українського бізнесу є міжнародні фінансові організації. Значна частина міжнародних ресурсів спрямовується через банки-партнери та механізми розподілу портфельного ризику, що дає змогу зменшувати ризики фінансових установ і розширювати кредитування МСП. Гарантійні та risk-sharing механізми особливо важливі в умовах війни, оскільки частково компенсують підвищені кредитні ризики.

Банківський сектор поступово переходить від традиційного аналізу позичальника до цифрових моделей оцінювання. Автоматизований аналіз транзакцій, скоринг, електронна звітність, відкриті дані та цифрові банківські сервіси скорочують час прийняття кредитних рішень. Для малого бізнесу це особливо важливо, оскільки цифровізація знижує операційні витрати банків і робить кредитування невеликих підприємств доступнішим.

Одночасно банки розширюють спектр фінансових продуктів для підприємців: кредитні лінії, овердрафти, інвестиційні кредити, факторинг, лізинг та фінансування із застосуванням державних гарантій. Це дає змогу гнучкіше враховувати потреби підприємств різного масштабу та рівня ризику.

Отже, основними перешкодами кредитування МСП в Україні залишаються висока вартість ресурсів, воєнні ризики, недостатність застави, коротка кредитна історія, низька фінансова прозорість і обмежена доступність довгострокового фінансування. Водночас розвиток державних гарантій, міжнародних програм, цифрового скорингу та енергетичного кредитування розширює можливості бізнесу. Подальше вдосконалення гарантійних механізмів, здешевлення ресурсів і підвищення фінансової прозорості сприятимуть відновленню підприємництва, інвестиційній активності та зміцненню стійкості української економіки.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Опитування про банківське фондування, IV квартал 2025 року. Київ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability

2. Міністерство економіки та довкілля України. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. 2024. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/List?id=0ebdac49-bc88-4815-910e-dc6ce0685811

Перепьолкіна О. О.
к.е.н., доцент
Львівський торговельно-економічний університет
(Україна)

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

В сучасних умовах господарювання поняття стабільності для українського бізнесу трансформувалося у здатність виживати та розвиватися під дією безперервних кризових шоків. Військова агресія, руйнування логістичних ланцюгів, масова міграція населення, енергетична нестабільність та інфляційні процеси змушують бізнес переглядати свої стратегічні пріоритети. Традиційні підходи до забезпечення економічної стійкості, що базувалися переважно на оптимізації матеріальних активів, накопиченні фінансових резервів чи скороченні витрат, у реаліях сьогодення демонструють обмежену ефективність. Натомість ключової уваги вимагає найбільш гнучкий та адаптивний ресурс будь-якого підприємства – його людський капітал, оскільки саме він є стратегічним базисом, що визначає здатність підприємства протистояти зовнішнім загрозам та відновлювати свою економічну стійкість, що є критично важливим для розвитку процесів соціально-економічних трансформацій і забезпечення динамічної конкурентоспроможності держави.

Сучасні макроекономічні умови в Україні характеризуються безпрецедентною деструкцією трудового потенціалу, що безпосередньо загрожує економічній безпеці суб'єктів господарювання. Офіційні статистичні тренди відображають глибокий структурний та кількісний дисбаланс. Співвідношення попиту та пропозиції на ринку праці набуло критичних значень. На кожних 10 шукачів роботи припадає в середньому 16 відкритих вакансій. Спостерігається глибокий кваліфікаційний розрив – наявні компетенції кандидатів часто не відповідають жорстким технологічним потребам підприємств, а середній час закриття однієї вакансії зріс із кількох тижнів до кількох місяців. При цьому офіційний рівень безробіття в країні залишається високим – 11,3%, проте має чітку регіональну полярність [1]. У прифронтових областях кількість шукачів перевищує вакансії у 5-6 разів, тоді як у центральних та західних регіонах фіксується кадровий голод (наприклад, у Києві кількість вакансій перевищує кількість зареєстрованих безробітних у 24 рази, у Львівській області – втричі).

Ці дані свідчать, що бізнес змушений функціонувати в умовах жорсткої конкуренції за якісний людський капітал. Для утримання працівників підприємства змушені підвищувати номінальні заробітні плати – середня зарплата штатних працівників у країні перевищила 30 тис. грн [2]. Це створює додатковий фінансовий тиск на собівартість продукції, вимагаючи компенсаційного зростання продуктивності праці.

Вплив людського капіталу на економічну стійкість підприємства реалізується через систему взаємопов'язаних функціональних механізмів.

Креативний потенціал інженерно-технічного та управлінського персоналу є єдиним джерелом операційних інновацій. Саме інтелект працівників дозволяє диверсифікувати постачання, інтегрувати автономні системи енергозабезпечення та оптимізувати витрати без деградації якості продукту. У фазі гострої кризи фінансова стійкість залежить від лояльності персоналу. Високий рівень організаційної культури забезпечує готовність команди працювати в умовах форс-мажору, мінімізуючи втрати від деструктивної плинності кадрів. Невипадково Міністерство економіки України в партнерстві з Національним банком та Міністерством у справах ветеранів розробили «Хартію стійкості людського капіталу», визнаючи цей ресурс фундаментом для макроекономічного відновлення [3]. Продуктивність основних засобів компанії є похідною від кваліфікації осіб, які ними керують. Інвестиції в людський капітал дають мультиплікативний ефект, підвищуючи фондовіддачу та знижуючи матеріаломісткість виробництва.

З метою мінімізації ризиків втрати людського капіталу та забезпечення стійкості, менеджмент підприємств повинен вдаватися до формування гнучких команд, де працівники володіють суміжними компетенціями. Це дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів у разі раптового скорочення або релокації штату. Доречним також є перехід від суто фінансового стимулювання працівників до комплексних систем підтримки, таких як Well-being програми, психологічний супровід, гнучкі та безпечні формати праці. Не менш вагомим заходом є ідентифікація ключових носіїв критичних знань підприємства. Витрати на їх утримання та захист слід розглядати як капітальні інвестиції в економічну безпеку підприємства.

Таким чином, в сучасних кризових реаліях людський капітал є головним ендогенним чинником забезпечення економічної стійкості підприємства, акумулюючи в собі знання, специфічні компетенції, крос-функціональні навички, адаптивність та лояльність персоналу. Офіційні статистичні дані демонструють критичне скорочення та структурну деформацію пропозиції на ринку праці, що трансформує управління персоналом зі звичайної кадрової функції у стратегічний інструмент виживання бізнесу. Забезпечення ефективного функціонування людського капіталу – це необхідна умова збереження ринкових позицій підприємства та створення платформи для його післявоєнного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Офіційний сайт. Інфляційний звіт, липень 2026 р. UPL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2026-Q3.pdf?v=19
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. Основні показники, серпень 2026 р. UPL: https://stat.gov.ua/uk/publications/osnovni-pokaznyky#zp
3. Міністерство економіки та довкілля України. Офіційний сайт. Хартія стійкості людського капіталу, липень 2025 р. UPL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=30ded19f-ad70-4d05-97bf-c5060ba6d9c9&title=KHartiiaStiikostiLiudskogoKapitalu

Малікова І.П.
спеціаліст вищої категорії, викладач-методист
Одеський торговельно-економічний фаховий коледж
(Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА МЕТОДИКИ РОЗРАХУНКУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

Страхування є галуззю економіки, що має велике значення для суспільства як соціально, так і економічно. У багатьох розвинених країнах світу страхові компанії за своєю потужністю та важливістю зосередженого в них капіталу стоять на тому ж рівні, що й банки, і становлять важливу галузь фінансового сектора економіки [1, с. 40].

Слід підкреслити, що страхування є особливим видом підприємницької діяльності, що впливає на специфіку формування та методику розрахунку фінансових результатів у цій галузі. Одним із ключових показників фінансової діяльності страхових компаній є порівняння їх доходів і витрат. Згідно Стандарту бухгалтерського обліку сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати, визначено як прибуток [2].

Якщо розглянути та порівняти класифікацію фінансових результатів страхових компаній з іншими суб'єктами бізнесу, то на перший погляд вона нічим не відрізняється. За видами господарської діяльності у страхових компаній також виділяють:

– прибуток (збиток) від операційної діяльності;
– прибуток (збиток) від інвестиційної діяльності;
– прибуток (збиток) від фінансової діяльності.

Але послідовність руху грошових потоків у страхових компаній є протилежною порівняно з класичними галузями виробництва, де спочатку витрачаються кошти на закупівлю сировини та матеріалів, придбання та оновлення основних засобів, а після відбувається процес виробництва й лише потім отримується виручка від реалізації продукції. У страхових компаній рух грошових коштів у результаті операційної діяльності починається з отримання грошових надходжень у вигляді страхових премій (платежів, внесків), які страхувальники зобов'язані сплатити згідно з договором страхування. А страхові виплати відбуваються протягом строку дії договору, а за ризиковими класами страхування момент виплати за окремими договорами може взагалі не наступити. Таким чином між моментом надходження страхової премії і страховою виплатою може пройти значний проміжок часу, у зв'язку з чим страхові компанії отримують можливість інвестувати акумульовану премію, одержуючи інвестиційний дохід.

Отже, інвестиційна діяльність – це діяльність страхових компаній щодо вкладення вільних ресурсів у теперішній час і отримання доходу в майбутньому. Основним джерелом інвестиційних ресурсів є технічні резерви, що формуються за рахунок частини страхових премій.

Інша ознака, за якою розглядають класифікацію фінансових результатів, це за складом елементів або порядком формування. Згідно фінансової звітності форми 2 «Звіт про фінансові результати» виділяють:

– валовий прибуток (збиток);
– фінансовий результат від операційної діяльності;
– фінансовий результат до оподаткування;
– чистий фінансовий результат (прибуток або збиток).

Як будь-який суб'єкт господарювання страхові компанії прагнуть до отримання позитивного фінансового результату, тобто прибутку. Чистий прибуток є кінцевим фінансовим результатом за звітний період, який залишається в розпорядженні страхової компанії. На відміну від виробничих чи торговельних підприємств, формування чистого прибутку страхових компаній має свою специфіку. Операційна діяльність, особливо для ризикових страхових компаній, нерідко буває збитковою або малоприбутковою через високі виплати та регуляторні вимоги. Інвестиційний прибуток перекриває ці збитки. Тому для багатьох страхових компаній саме інвестиційна діяльність є одним із головних джерел формування підсумкового чистого прибутку.

Для проведення об'єктивного порівняння фінансових результатів різних страхових компаній між собою та визначення міста кожної із них на страховому ринку України недостатньо використовувати тільки показник прибутку. Прибуток – це абсолютна величина, яка не дає можливості дати повну порівняльну оцінку. У системі оцінки фінансових результатів рентабельність посідає особливе місце.

У страхових компаній є відмінності при визначенні даного показника. Крім рентабельності активів та власного капіталу, які визначають всі суб'єкти бізнесу, страхові компанії використовують специфічний показник, а саме рентабельність страхових премій (платежів). Саме премії, як відмічалося раніше, є основною складовою доходів від операційної діяльності страхових компаній та джерелом формування технічних резервів. Цей показник обчислюють, ділячи чистий прибуток на суму отриманих страхових премій.

Таким чином, можна підбити підсумок, що основні показники фінансових результатів страхових компаній мають достатньо загальних ознак з аналогічними категоріями виробничих та торговельних підприємств. Проте їх формування та методика розрахунку мають виражену специфіку, адже страховий продукт є особливим видом фінансових послуг.

Список використаних джерел:

1. Рудь І., Григоренко Т. Використання та формування фінансових результатів у страхових компаніях України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 2023. Вип. 2 (4) С. 38-45

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17 (дата звернення 28.08.2026 р.)

Олюха В. Г.
д.ю.н., професор,
провідний науковий співробітник відділу господарсько-правових
досліджень проблем економічної безпеки
Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень
імені В.К. Мамутова Національної академії наук України»
(Україна)

ОБМЕЖЕННЯ СВОБОДИ НАДАННЯ ПОСЛУГ: КРИТЕРІЇ ДОПУСТИМОСТІ

Діяльність більшості регульованих професій, наприклад таких як юридичні, аудиторські, бухгалтерські, консалтингові, геодезичні, архітектурні підпадають під регулювання акту вторинного права – Директиви 2006/123/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 12 грудня 2006 року про послуги на внутрішньому ринку [1]. Свобода надання послуг та свобода заснування є важливими для функціонування внутрішнього ринку ЄС. Одним з факторів, що мають потенціал до невиправданого або непропорційного створення перешкод у реалізації зазначених свобод є національні правила, що регулюють доступ до регульованих професій та вимоги здійснення їхньої діяльності. Варто зазначити, що відповідно до ст.5 Директиви 2005/36/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 07 вересня 2005 року про визнання професійних кваліфікацій, запроваджено принцип вільного надання послуг, одним з проявів якого є те, що держави-члени не обмежують з будь-якої причини, пов'язаної з професійною кваліфікацією, вільне надання послуг в іншій державі-члені за умови відповідності певним умовам, окресленим цією нормою права [2].

Директива (ЄС) 2018/958 від 28 червня 2018 року про проведення тесту на пропорційність перед прийняттям нового регулювання професій [3] окреслює правила проведення оцінки пропорційності вимог, що обмежують доступ до регульованих професій та професійної діяльності для запобігання невиправданому обмеженню цієї свободи. Пунктом 12 Преамбули вказаного акту встановлено, що «перш ніж запроваджувати нові або вносити зміни до чинних законодавчих, нормативних чи адміністративних положень, що обмежують доступ до регульованих професій або їх здійснення, держави-члени повинні оцінити пропорційність таких положень. Обсяг оцінки має бути пропорційним характеру, змісту та впливу положення, що запроваджується» [3]. Необхідність усунення обмежень у сфері надання послуг для України підтверджується висновками Європейської Комісії, викладених в Ukraine Report 2025, де наголошено на необхідності усунення бар’єрів та наближення чинного законодавства до Директиви 2006/123/ЄС [4]. Тому перед запровадженням вимог щодо доступу до професійної діяльності або вимог її провадження має відбуватись тест на дотримання принципів недискримінаційності та пропорційності. Для України це зумовлює необхідність оцінки нормативних

вимог, що регулюють доступ до професійної діяльності з надання послуг та її здійснення з позиції їх відповідності вказаним вище принципам.

Водночас вимоги щодо професійної кваліфікації не є єдиним фактором, який може потенційно обмежувати свободу надання послуг та свободу заснування. Вітчизняна доктрина господарського права виходить з того, що легалізація (легітимація) господарської діяльності може передбачати необхідність проведення не тільки державної реєстрації, але і ліцензування, а у окремих випадках також отримання дозволів. Бачиться, що для надання послуг такими можуть бути необхідність отримання ліцензій, атестація, сертифікація, а також кваліфікаційні умови. Наприклад, необхідним є отримання ліцензії для проведення медичної та ветеринарної практики, туроператорської діяльності. Іншим обмежувальним фактором є професійна атестація осіб, що надають послуги, наприклад, пов'язаних із створенням об'єктів архітектури. Отримання кваліфікаційного сертифіката є необхідним для виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури.

Таким чином, забезпечення свободи надання послуг потребує не тільки запровадження механізмів щодо взаємного визнання професійної кваліфікації між Україною та державами-членами ЄС, а й оцінювання нормативних вимог, що визначають умови доступу до цієї сфери економічної діяльності. Професійні вимоги не повинні оцінуватись окремо від інших вимог, таких як ліцензійні, сертифікаційні, атестаційні тощо, адже їх сукупний регуляторний вплив може створювати додаткові бар’єри для доступу до діяльності з надання послуг. Тому має відбуватись комплексне оцінювання правових умов доступу до діяльності з надання послуг з позицій дотримання принципів пропорційності та недискримінаційності.

Список використаних джерел:

1. Directive 2006/123/EC of the European Parliament and of the Council of 12 December 2006 on services in the internal market. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:32006L0123&utm_source (дата звернення 16.08.2026).
2. Directive 2005/36/EC of the European Parliament and of the Council of 7 September 2005 on the recognition of professional qualifications. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2005/36/oj/eng (дата звернення 16.08.2026).
3. Directive (EU) 2018/958 of the European Parliament and of the Council of 28 June 2018 on a proportionality test before adoption of new regulation of professions. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/958/oj/eng (дата звернення 16.08.2026).
4. European Commission. Ukraine 2025 Report: Commission staff working document. Brussels, 4.11.2025. SWD(2025) 759 final. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52025SC0759 (дата звернення 16.08.2026).

Дарушин О. В.
к.е.н., докторант
Одеський національний технологічний університет
(Україна)

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сьогодні можна сказати почався новий етап розвитку логістики під час військового впливу. Нові системи недостатньо інтегровані в ранішні транспортно-логістичні системи. Актуальність дослідження обумовлена цифровою трансформацією як світової економіки, так і України зокрема, в умовах чого формуються та застосовуються нові інформаційні технології та інтелектуальні системи, що дозволяють удосконалювати та модернізувати транспортно-логістичні процеси [1, с. 145]. Транспорт як економічна інфраструктура в Україні є специфічним сектором української економіки, який одноосібно бере участь у виробництві продукції та технічних виробничих процесах у кожному секторі економіки. Відповідно до цього необхідні єдині стандарти специфікації для того, щоб стимулювати ширше застосування [2, с. 63].

На сьогодні коли суспільство живе та активно використовує і розвиває технології неможливо представити і логістично-транспортний сектор без них. Вже більше сторіччя використовуються передові технології для управління транспортними потоками [3, с. 361]. Технології також активно використовуються і виробниками самих транспортних засобів для їх модернізації та вдосконалення. Загалом зміна вектору продуктивності праці від матеріального до інтелектуального і збільшення рівня освіченості, духовності та соціальної орієнтації логістичних підприємств. За результатами порівняльного аналізу обґрунтовано, що сильне положення Європейських держав у рейтингу обумовлене ефективною роботою їх транспортної системи та орієнтацією на інфраструктуру [4, с.160]. Однією з ключових тенденцій розвитку сучасної транспортно-логістичної системи є складність об’єктів, що утворюють та підтримують переміщення матеріальних потоків.

За участі людини у функціонуванні транспортно-логістичної системи необхідно від організації матеріальних, фінансових, інформаційних та сервісних потоків [5, с. 4]. Проте на даний час в управлінні транспортною системою, у діяльності якої проявляються процеси соціалізації та інтелектуалізації, можна означити такі ключові аспекти впливу, як:

– збільшення ролі інтелектуальних ресурсів у формуванні конкурентоспроможної стратегії розвитку, компанії, міста, регіону та країни загалом;

– зміна вектору продуктів праці від матеріального до інтелектуального;

– збільшення рівня освіченості, духовності та соціальної орієнтації підприємств.

Узагальнюючи слід зазначити, що в основі адаптації інтелектуальних транспортних технологій до міської логістичної системи лежать такі основні концептуальні засади як: широке використання Інтернету та веб-технологій. При організації складних ланцюжків постачання суб'єктами транспортно-логістичної інфраструктури. Отже функціонування в рамках цільових параметрів зниження транспортного навантаження та часу у дорозі, синергетичний ефект від широкої участі у системі всіх задіяних економічних акторів, тим самим впливаючи на рівень транспортних витрат та загальну ефективність виробництва в країні. Крім того, транспортний сектор вважається однією з найважливіших складових загальної інфраструктури економіки, оскільки він завжди пов'язаний з розвитком усіх продуктивних сил.

Коротко охарактеризуємо сучасний стан та необхідні перспективи розвитку транспортної інфраструктури в Україні, в тому числі у сфері водного транспорту.

Слід зазначити, що сектор транспортної-логістики в Україні включає в себе комплекс річкових і морських портів та інфраструктури. Конкурентна перевага України полягає в тому, що всі порти на Чорноморському узбережжі є тепловодними і мають цілорічний доступ до Середземного моря та Атлантичного океану. Однак, на жаль, інфраструктура, що підтримує експортний потенціал, часто перебуває в занедбаному стані, що створює інвестиційні можливості та необхідність проєктної модернізації.

Список використаних джерел:

1. Целлєр В.І. Модель розвитку інвестицій та управління інноваціями в логістиці під час безпекових загроз. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2025. 5(20). С.142-149.
2. Євдокімова О.М. Система досягнення цілей проєкту фрахтування флоту судноплавних компаній у повоєнний період. *Управління розвитком складних систем*. 2024. 1(57). С.60-68.
3. Захарченко О.В. Вплив економічних мит і тарифних ставок на логістичні перевезення в умовах турбулентності. *Грааль науки.* 2025. № 51. С.358-369.
4. Kramskyi S.O. Theoretical basis of maritime transport markets management in modern conditions of uncertainty. *Grail of science*. 2025. № 48. С.158-165.
5. Tseller V.I. Economic optimization and strategic resilience of multimodal logistics networks in Ukraine: an economic analysis of the efficiency deficit in turbulence. *Економіка та суспільство.* 2025. №80. 1-7. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-102

Стогній Ю. С.
здобувач PhD,
Національний університет «Одеська політехніка»
(Україна)

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ВІДНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

В умовах повномасштабного вторгнення транспортна інфраструктура України зазнала значних руйнувань, що негативно вплинуло на функціонування внутрішнього ринку та національної економіки. Відновлення автомобільних доріг, залізничних шляхів, мостів, портів та інших транспортних об’єктів потребує значних фінансових ресурсів та ефективного державного управління й системної підтримки міжнародних партнерів. В той же час важливого значення набуває з одного боку обсяг залученого фінансування, а з іншого – результативність його використання та узгодженість державних рішень із пріоритетами відбудови. За таких умов особливої актуальності набуває формування цілісної державної політики, спрямованої не лише на відновлення зруйнованих об’єктів, а й на модернізацію транспортної системи відповідно до сучасних вимог безпеки та європейської інтеграції. Її реалізація передбачає визначення пріоритетності відновлювальних проєктів, координацію діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та міжнародних партнерів, забезпечення прозорого використання коштів і контролю за досягненням запланованих результатів.

При цьому державна політика у цій сфері має враховувати стратегічне значення транспортної інфраструктури для забезпечення мобільності населення та розширення експортних можливостей України. Це зумовлює необхідність визначення ключових пріоритетів її відновлення та забезпечення узгодженості дій державних органів і міжнародних партнерів. Важливим завданням залишається формування комплексного підходу, який поєднуватиме відбудову пошкоджених об’єктів із модернізацією транспортної системи України.

За даними Світового банку, російське вторгнення спричинило масштабні гуманітарні, соціальні та економічні втрати, а пошкодження доріг, мостів та інших об'єктів критичної інфраструктури зумовило потребу в невідкладному залученню інвестицій. Станом на 31 грудні 2025 року загальна потреба України у фінансуванні відбудови та відновлення протягом наступного десятиліття оцінювалася у 588 млрд. дол. США [1]. Одним з інструментів акумулювання міжнародної допомоги став Цільовий фонд підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (URTF). Він функціонує як гнучка платформа, що дає змогу Світовому банку визначати першочергові напрями підтримки та спрямовувати фінансові ресурси на найбільш нагальні потреби, встановлені Урядом України. У даному контексті відновлення транспортної інфраструктури є важливою складовою державної політики, оскільки від її стану залежать мобільність населення та економічна активність країни.

З самого початку військової агресії безпосереднім виконавцем завдань відновлення та будівництва об'єктів транспортної інфраструктури є Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України [2]. Діяльність Агентства охоплює реалізацію державної політики у сфері дорожнього господарства, будівництво, реконструкцію та ремонт об'єктів транспортної, житлової, соціальної й енергетичної інфраструктури. Щодо транспортної інфраструктури, діяльність Агентства спрямована насамперед на забезпечення безперервності транспортного сполучення та відновлення пошкоджених об'єктів дорожньої інфраструктури. В той же час державна політика у даному напряму не обмежується ліквідацією наслідків руйнувань, а передбачає модернізацію транспортної мережі та поступову інтеграцію до європейського транспортного простору.

Політика відновлення транспортної інфраструктури повинна вбудовуватися в державну регіональну політику, відповідати цілям і завданням розвитку регіону та місцевих територіальних громад [3]. Це зумовлює необхідність узгодження загальнодержавних пріоритетів відновлення з потребами окремих територій, оскільки стан транспортної інфраструктури безпосередньо впливає на їх соціально-економічний розвиток та доступність базових послуг. Відповідно, визначення черговості відновлення транспортних об'єктів має враховувати не лише масштаби їх пошкодження, а й значення для забезпечення транспортної доступності територій. Відбудова транспортної інфраструктури розглядатиметься з одного боку як усунення наслідків воєнних руйнувань, а з іншого – як складова довгострокового відновлення та розвитку регіонів України.

Тим самим, відновлення транспортної інфраструктури України є одним із пріоритетних напрямів державної політики в умовах воєнних руйнувань та повоєнного відновлення. Її реалізація потребує поєднання оперативного відновлення пошкоджених об'єктів із довгостроковою модернізацією транспортної мережі, залученням міжнародної фінансової підтримки та узгодженням загальнодержавних пріоритетів із потребами регіонів і територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Результати роботи URTF. 2026. URL: https://www.worldbank.org/uk/programs/urtf (дата звернення: 25.08.2026).

2. Козак Л.С., Ложачевська О.М. Повоєнне відновлення транспортної інфраструктури України. *Академічні візії*. Випуск 49. 2025. С. 1–13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19581023

3. Базилюк А.В., Левіщенко О.С. Основні інструменти повоєнного відновлення транспортної інфраструктури України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. №7. С. 100–106. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.7.100

Фадєєв В. А.
доктор філософії (економіка)
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»
(Україна)

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ

Сучасний стан розвитку господарських систем локального та регіонального рівнів в Україні характеризується низьким рівнем уваги з боку місцевого самоврядування до вирішення питань забезпечення економічного розвитку. Разом з тим, місцеві бюджети територіальних громад характеризуються значним рівнем дотаційності, який впродовж п'яти років демонструє тенденцію до зростання за кількістю отримувачів і загальною сумою дотації [1]. Зокрема, мова йде про застосування базової дотації до місцевих бюджетів з недостатнім рівнем надходжень від сплати податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) відповідно до умов системи бюджетного вирівнювання [2, ст.99]. Останнє свідчить про недостатній розмір бази оподаткування в межах території певної господарської системи, що ймовірно може бути зумовлено недостатньою кількістю офіційно зареєстрованих робочих місць або недостанім рівнем оплати праці найманих працівників. Зазначене, в свою чергу, може бути наслідком демографічних та територіально-просторових дивергенцій, які виникли за результатами реформи децентралізації [3]. Таке становище потребує коригування, проте інституціональне та методичне забезпечення стратегічного розвитку громад та регіонів не передбачає обов'язкової наявності цілей та завдань з економічного розвитку господарських систем.

Зазначені аспекти формують концептуальну рамку актуальних наукових досліджень у багатьох галузях, включаючи економічні науки. Чисельні наукові праці та публікації українських вчених присвячуються питанням вдосконалення системи горизонтального вирівнювання, посилення фінансової спроможності місцевих бюджетів територіальних громад, інституційної спроможності місцевого самоврядування та іншим. Однак, на думку автора, більшість сучасних досліджень, зокрема в галузі економіки, сфокусовані на вирішенні завдань у короткостроковому періоді та не вирішують проблему забезпечення економічного розвитку в середньостроковій і довгостроковій перспективі та не визначають фундаментальних теоретичних засад економічного зростання на регіональному та локальному рівнях. Приймаючи до уваги необхідність забезпечення економічного розвитку, включаючи перспективи повоєнного відновлення, в умовах перманентної волатильності зовнішніх умов, формування фундаментальних засад економічного зростання виглядає дедалі актуальним науковим завданням, вирішення якого дозволить узгодити та впорядкувати теоретичне і методичне забезпечення економічного розвитку господарських систем територіальних громад і регіонів.

Однією з найбільш значущих завад, яка ускладнює формування фундаментального базису є відсутність оцінки результатів реформи децентралізації на офіційному рівні, за відсутності якого, існуючі демографічні та територіально-просторові дивергенції, ймовірно, матимуть негативний економічний ефект. Враховуючи недостатню впорядкованість та узгодженість процесу впровадження реформи децентралізації в частині реформування адміністративно-територіального устрою (АТУ) [4], та попереднього бачення економічного результату реформи, оцінювання фактичних результатів реформування АТУ є вкрай важливим і основоутворюючим заходом.

З позиції забезпечення стратегічного економічного розвитку, визначення фундаментальних теоретичних засад економічного розвитку господарських систем територіальних громад і регіонів має стати одним з ключових напрямків наукових досліджень у найближчі часи. Вирішення такого завдання дозволить у подальшому перейти до вдосконалення інституціонального базису регіонального розвитку та відповідного теоретико-методичного забезпечення. На думку автора, такий підхід дозволить забезпечити функціональну цілісність системи забезпечення економічного зростання та управління регіональним розвитком у довгостроковій перспективі.

Фундаментальний теоретичний базис економічного розвитку господарських систем має визначити основні положення щодо забезпечення функціональності суб'єкт-об'єктних відносин, принципи забезпечення економічного зростання, ієрархію пріоритетів розвитку, послідовність врахування інтересів суб'єктів розвитку різних адміністративних рівнів. Врахування теоретичних засад економічного розвитку на інституціональному рівні дозволить підвищити рівень уваги місцевого самоврядування до вирішення економічних питань як першочергових та сприятиме формуванню економічною спроможності самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Державний веб-портал бюджету для громадян [Електронний ресурс]. *Портал «Бюджет для громадян»*. URL: https://openbudget.gov.ua (дата звернення: 14.08.2026).

2. Бюджетний кодекс України. Закон, Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI [Електронний ресурс]. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17 (дата звернення: 20.08.2026).

3. Fadieiev V.A. Priorities of economic development of administrative-territorial units in the context of the development of territorial-economic systems. *Economic innovations*. 2025. Vol. 27, 3(96). P. 122–132. DOI: 10.31520/ei.2025.27.3(96).122-132.

4. OECD. Підтримання темпу процесу децентралізації в Україні. OECD Publishing, 2018. 347 с. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/9789264301481-uk.

СЕКЦІЯ 9. СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ І ESG СТРАТЕГІЯ

Міценко Н. Г.
д.е.н., професор
Львівський торговельно-економічний університет
(Україна)

ЕКОНОМІЧНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ДІАГНОСТИКА

Економічна культура підприємства являє собою сукупність знань, цінностей, норм, установок, символів і традицій, моделей управлінської поведінки та форм економічного мислення, що забезпечують мотивацію працівників, організацію та управління підприємницькою діяльністю, визначають форму її здійснення, сприйняття суспільством та взаємодію із зовнішнім середовищем (рис. 1).

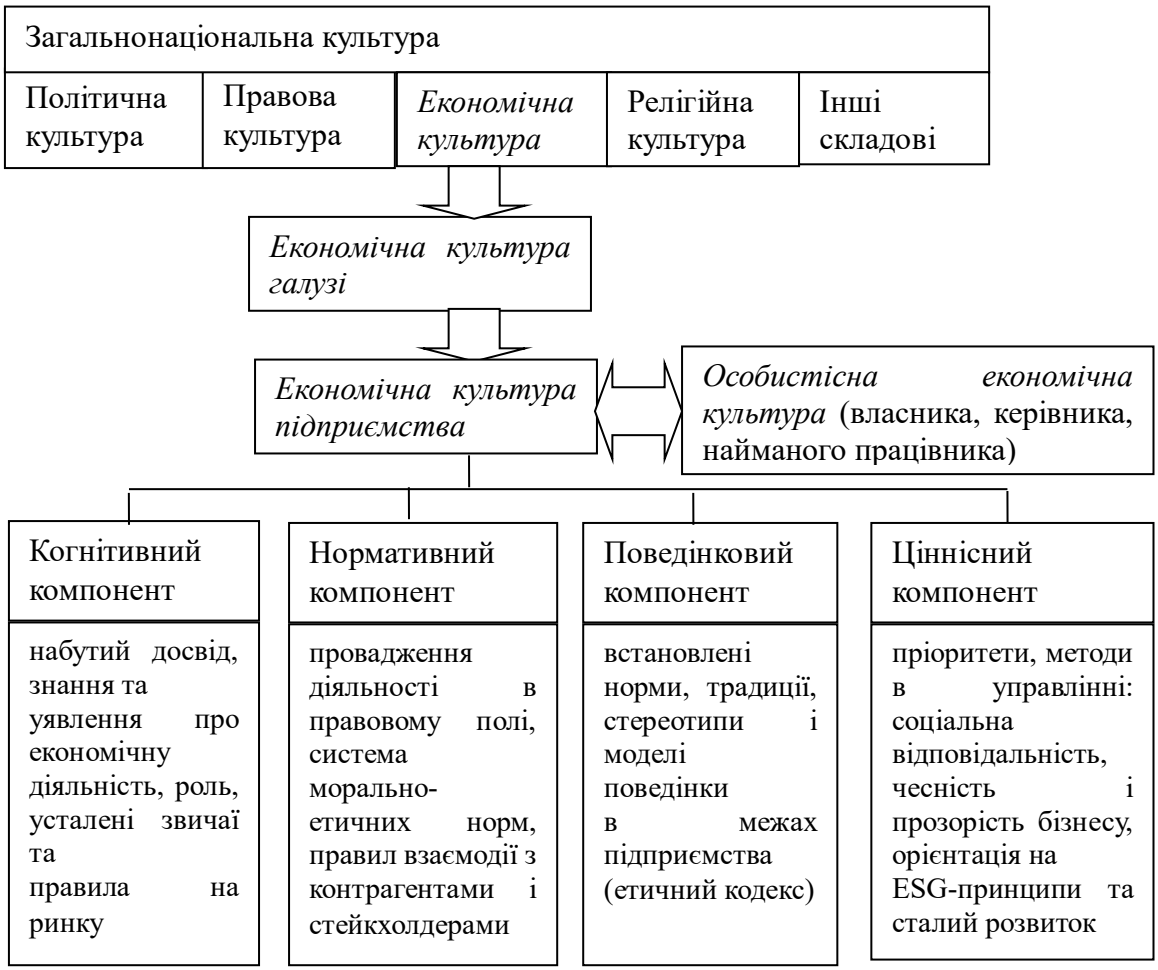


Рисунок 1 – Місце та компонентна структура економічної культури підприємства

В основі економічної культури підприємства лежить особистісна економічна культура людини (власника, керівника, працівника): сукупність його цінностей та орієнтирів, моделі поведінки, ставлення до законів, етики, ділового етикету, вміння комунікувати і налагоджувати взаємовідносини з іншими людьми. Вона формується в процесі її економічної соціалізації під впливом

набутих знань і навичок, середовища виховання та навчання, умов і традицій трудової діяльності, економічних інтересів, мотивації та усвідомленої соціальної відповідальності [1].

Діагностика економічної культури підприємства – це аналітичне оцінювання системи ціннісних орієнтирів, норм, традицій, міфів, комунікації, ділової поведінки та стилю управління підприємства на основі вивчення окремих показників і результатів його діяльності й іншої інформації. При цьому основними завданнями діагностики є:

- побудова профілю економічної культури підприємства;
- дослідження впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток економічної культури;
- оцінка якісних та кількісних показників економічної культури, її сильних і слабких сторін.

Комплексна діагностика економічної культури підприємства передбачає процедуру дій в складі 9 етапів:

1) окреслення мети, завдань і вимог до процедури діагностики економічної культури підприємства;

2) визначення функціональних обов'язків і делегування повноважень стосовно діагностики економічної культури підприємства; визначення часово-вартісних аспектів діагностики;

3) обґрунтування методичного забезпечення процедури діагностики (вибір методів діагностики, формування експертних та фокус-груп);

4) формування інформаційної бази діагностики (вибір джерел документальної інформації, розробка анкет, опитувальників, тестів, тощо);

5) підведення підсумків діагностування за обраною методикою, систематизація та узагальнення даних;

6) визначення відповідності існуючої економічної культури підприємства бажаній;

7) визначення основних напрямків розвитку економічної культури підприємства та основних чинників впливу;

8) формулювання висновків за результатами діагностики: визначення заходів щодо вдосконалення економічної культури підприємства.

Отримані під час діагностики результати дозволять власникам (керівникам) підприємства усвідомити важливість економічної культури в управлінні, її вплив на покращення фінансових результатів діяльності та конкурентоспроможності на ринку; розробити заходи щодо удосконалення економічної культури й приведення її у відповідність зі стратегією підприємства.

Список використаних джерел:

1. Барна М. Ю., Міценко Н. Г., Міщук І. П., Шевчик Б. М. Підприємницька культура та соціальна відповідальність: євроінтеграційні акценти. *Академічні візії.* 2026. Вип. 51. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2892.

Дрига О. В.
здобувач ступеня доктора філософії за спеціальності 073 Менеджмент
Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Система економічної безпеки нерідко створюється як набір положень, відповідальних осіб і контрольних показників. Така конструкція працює доти, доки умови діяльності залишаються відносно стабільними. Під час різкої зміни цін, розриву логістики, втрати ринку або кібератаки виявляється, що частина показників уже не відображає реальної загрози, а погодження рішення триває довше, ніж розвивається сама подія. Отже, важливо не лише сформувати систему безпеки, а й забезпечити її здатність змінюватися разом із середовищем. Мета дослідження – обґрунтувати засади адаптивного управління системою економічної безпеки підприємства. Під адаптивністю розуміється не постійна зміна правил, а здатність своєчасно переглядати пріоритети, порогові значення та способи реагування, коли попередні рішення вже не відповідають характеру загроз [1, 2].

Керованість системи безпеки залежить від того, наскільки чітко визначено її об’єкти. Захищати «підприємство загалом» практично неможливо. Натомість можна встановити критичні процеси, ресурси та зв’язки, порушення яких призведе до втрати платоспроможності або зупинення діяльності. Для виробничого підприємства такими об’єктами можуть бути енергопостачання, доступ до сировини, ключове обладнання, дані про замовлення та працівники унікальних професій. Їх склад переглядається, коли змінюються технологія, ринок або модель бізнесу. Управлінський цикл починається зі спостереження, але не завершується складанням звіту. Отримані сигнали потрібно перевірити, зіставити з допустимими межами та оцінити їх спільний вплив. Далі керівництво вирішує, чи достатньо звичайних процедур, чи потрібен спеціальний режим реагування. Після виконання заходів оцінюється не лише усунення загрози, а й те, чи не з’явилася нова вразливість. Саме зворотний зв’язок відрізняє адаптивну систему від статичного набору контрольних функцій. Окремий індикатор не завжди дає правильний висновок. Зростання запасів може означати як підготовку до сезонного попиту, так і накопичення продукції, яку не вдається продати. Скорочення витрат інколи свідчить про ефективність, а інколи – про відмову від ремонту чи навчання персоналу, що збільшує майбутній ризик. Через це рішення мають спиратися на динаміку, взаємозв’язок фінансових та операційних даних і пояснення відповідального керівника, а не на автоматичне спрацювання одного порогу [2].

Для практичної організації управління пропонується розмежувати три режими роботи системи. У звичайному режимі здійснюються плановий контроль і профілактика. Режим підвищеної уваги запроваджується, коли кілька пов’язаних індикаторів наближаються до критичних меж або з’являється нова

загроза, для якої ще немає регламенту. Кризовий режим передбачає скорочений порядок погодження, концентрацію ресурсів і тимчасову зміну пріоритетів. Перехід між режимами має відбуватися за визначеними умовами, а не залежати лише від суб'єктивного відчуття керівника. Водночас надмірна кількість показників не підвищує якість управління. Якщо керівник щомісяця отримує десятки сторінок даних без пояснення відхилень, важливий сигнал губиться в інформаційному потоці. Доцільніше мати обмежений набір індикаторів, кожен із яких пов'язаний із конкретним критичним процесом і рішенням. Потрібно заздалегідь знати, хто перевіряє сигнал, кому його передає та які повноваження має відповідальна особа. Без цього моніторинг перетворюється на формальність. Адаптація не повинна руйнувати послідовність управління. Часті зміни порогів задля приховування негативної динаміки лише створюють ілюзію безпеки. Тому перегляд показників і процедур має бути документованим: зазначаються причина, використані дані, очікуваний ефект і строк повторної оцінки. Це дає змогу відрізнити обґрунтоване пристосування системи до нових умов від ситуативного виправдання невиконаних планів [1].

Наукова новизна отриманих результатів пов'язана з уточненням адаптивності як керованої властивості системи економічної безпеки. Її зміст розкрито через узгоджену зміну об'єктів захисту, індикаторів, порогових значень і режимів реагування, а не через механічне розширення переліку заходів. Розвинуто підхід до управління за трьома режимами, перехід між якими залежить від характеру та взаємного посилення сигналів. Водночас передбачено документування змін, що обмежує ризик суб'єктивного коригування критеріїв. Практичне значення полягає в можливості використати запропоновану логіку під час розроблення положення про економічну безпеку підприємства. Вона допомагає скоротити перелік показників до тих, що справді впливають на критичні процеси, установити порядок переходу між режимами та розподілити повноваження. У результаті небезпечний сигнал швидше перетворюється на управлінське рішення, а керівництво отримує зрозуміле пояснення, чому система змінює пріоритети. Отже, управління економічною безпекою не зводиться до контролю дотримання встановлених нормативів. Система має зберігати дисципліну процедур і водночас реагувати на зміни середовища. Подальша апробація запропонованого підходу передбачає визначення галузевих наборів індикаторів та перевірку умов переходу між режимами на даних підприємств, що працювали за тривалих кризових впливів.

Список використаних джереля:

1. Гудзь Т.П., Рогоза М.Є., Барибіна Я.О., Федоскін В.В., Гриценко В.С. Передова практика кризового менеджменту підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №10. С. 324-336.

2. Гудзь Т.П., Шимановська-Діанич Л.М., Гасій О.В., Подрезов Д.О., Проскурня Н.В. Моделі економічної рівноваги: історія та сучасність.Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 6(16). С. 734-749.

Кильник В. В.
здобувач ступеня доктора філософії за спеціальності 051 Економіка
Полтавський університет економіки і торгівлі
(Україна)

ВЕКТОРНА ОПТИМІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВ У ПРОЦЕСІ ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Перехід до сталого розвитку змінює зміст ефективності банку. Максимізація прибутку не відображає довгострокових екологічних, соціальних та управлінських ризиків. Банк має одночасно забезпечувати рентабельність, ліквідність, якість активів, доступність послуг і спрямування ресурсів на сталі проєкти. Суперечливість цих цілей зумовлює доцільність застосування векторної оптимізації [1].

Метою дослідження є формування багатокритеріальної моделі вибору ефективної траєкторії роботи банку. Об'єктом є управління економічними показниками банківської діяльності, предметом – встановлення Парето-ефективного співвідношення фінансових та ESG-критеріїв. Методичну основу становлять системний підхід, нормування показників, сценарний аналіз і багатокритеріальна оптимізація.

Вектор цільових функцій запропоновано подати у вигляді:

$$F(x) = \{max\ ROA;\ max\ ROE;\ min\ CIR;\ min\ NPL;\ max\ SFL;\ min\ CE\},$$

де x – структура активів, портфеля, ресурсної бази та витрат; ROA і ROE – рентабельність активів і капіталу; CIR – співвідношення витрат і доходів; NPL – частка непрацюючих кредитів; SFL – частка сталого фінансування; CE – вуглецева інтенсивність фінансованих активів. Критерії поєднують поточну результативність із довгостроковою стійкістю.

Обмеження моделі мають охоплювати нормативи капіталу й ліквідності, допустимі рівні ризиків, диверсифікацію портфеля, ресурсні можливості та мінімальну частку сталих активів. Це унеможливлює вибір математично привабливого, але економічно чи нормативно неприйнятного рішення. Для порівнянності критерії нормуються в інтервалі [0; 1] за економічно обґрунтованими межами [2].

Важливо враховувати різну часову спрямованість критеріїв: витрати на ESG-трансформацію можуть тимчасово знизити операційну ефективність, тоді як зменшення ризиковості портфеля проявляється пізніше. Тому модель доцільно будувати для кількох періодів із дисконтуванням очікуваних результатів та перевіркою обмежень у кожному періоді.

На першому етапі розв'язання задачі формується множина Парето-ефективних альтернатив, у яких поліпшення одного критерію потребує погіршення іншого. На другому етапі обирається компромісна альтернатива. Для цього може застосовуватися згортка нормованих критеріїв $Q(x) = \Sigma w_i z_i(x) \rightarrow max$,

де w_i – ваги критеріїв, $\Sigma w_i = 1$. Стійкість результату необхідно перевіряти аналізом чутливості ваг [2].

Для практичної реалізації доцільно порівнювати базовий, фінансово орієнтований та ESG-прискорений сценарії. Перший відображає чинну політику банку; другий надає перевагу рентабельності та якості активів; третій збільшує частку зеленого й соціального фінансування та зменшує вуглецеву інтенсивність портфеля. Порівняння кількісно визначає ціну переходу і довгострокові переваги.

Інформаційну базу становлять фінансова звітність, управлінський облік, дані ризик-менеджменту та розкриття щодо сталого розвитку. Неповнота ESG-даних і ризик «зеленого камуфляжу» знижують достовірність результатів, тому модель має включати верифікацію даних і коефіцієнти довіри до показників. Розрахунки доцільно доповнювати стрес-сценаріями зміни вартості ресурсів, погіршення якості кредитів, посилення кліматичної політики та скорочення попиту у вуглецеємних секторах. Це дозволяє оцінити не лише оптимальність, а й робастність рішення – здатність банку зберігати прийнятні фінансові та ESG-показники за несприятливих умов [1, 2].

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку методичного підходу до оцінювання ефективності банку через спільну оптимізацію фінансових, ризикових та ESG-показників за пруденційних і ресурсних обмежень. На відміну від однокритеріальних моделей, запропонований підхід не приховує конфлікт цілей в одному інтегральному показнику, а формує карту Парето-ефективних рішень. Подальшого розвитку набуло обґрунтування вибору компромісної альтернативи з урахуванням часової спрямованості ефектів, сценарної невизначеності та чутливості результату до ваг критеріїв.

Практичне значення полягає в можливості використання моделі під час стратегічного планування, формування кредитно-інвестиційного портфеля, встановлення лімітів ризику та визначення цільової частки сталого фінансування. Результати моделювання дають змогу порівнювати ціну ESG-трансформації за різних сценаріїв, виявляти резерви підвищення ефективності та обирати структуру активів, яка забезпечує прийнятну прибутковість без порушення нормативів. Модель також може слугувати аналітичним інструментом стрес-тестування й обґрунтування управлінських рішень банку.

Отже, векторна оптимізація забезпечує узгодження прибутковості, фінансової стійкості, ризиків і сталого впливу банку та робить управлінські компроміси кількісно вимірюваними. Подальші дослідження мають охоплювати емпіричну апробацію моделі на панельних даних банків і порівняння альтернативних методів багатокритеріального вибору.

Список використаних джерел:

1. Гудзь Т. П., Гасій О. В., Кильник В. В., Герчіков М. О., Жадонія Д. Вирішення основного фінансового протиріччя за сучасного стану ресурсної бази банківської системи України. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2025. Вип. 3 (117). С. 95-103.

.

Савка Є. В.
аспірант
Львівський торговельно-економічний університет
(Україна)

СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Забезпечення економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах потребує переходу від фрагментарного реагування на окремі ризики і загрози до формування системної моделі управління, заснованої на чітко визначених нормативах і правилах [1, с. 10-19]. При цьому, посилення конкурентного тиску та зростання рівня невизначеності зумовлюють необхідність підвищення якості управління економічною безпекою підприємств [2, с. 136-142]. Важливим напрямом удосконалення такої системи є стандартизація управлінських процесів, яка передбачає формування узгодженого комплексу цілей, суб'єктів, принципів, інструментів тощо [3, с. 384-401]. Так, застосування стандартизованого підходу дозволяє забезпечити послідовність управлінських дій та створити основу для адаптивного розвитку підприємств роздрібної торгівлі.

Концептуальне представлення основних елементів стандартизації якості управління економічною безпекою підприємств роздрібної торгівлі наведено на рис. 1. При цьому, економічна безпека підприємства розглядається не лише як результат реагування на існуючі ризики і загрози, а як комплекс управлінських процесів, спрямованих на забезпечення стабільності, адаптивності та довгострокового розвитку.

Примітно, що мета стандартизації полягає у формуванні якісної системи управління економічною безпекою, здатної забезпечувати своєчасне виявлення ризиків та загроз, обґрунтованість управлінських рішень та ефективне використання ресурсів. Досягнення визначеної мети передбачає узгодження дій усіх учасників управління та встановлення єдиних вимог до організації процедур забезпечення економічної безпеки.

Реалізація концептуального підходу здійснюється через взаємодію внутрішніх і зовнішніх суб'єктів стандартизації. Власники, керівництво та внутрішні структурні підрозділи визначають стратегічні орієнтири й забезпечують практичне впровадження стандартів управління, тоді як зовнішні суб'єкти – державні регуляторні органи, професійні об'єднання, аудитори та консультанти – формують нормативне, методичне й експертне середовище забезпечення економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі.

Важливою складовою стандартизації якості управління економічною безпекою підприємств роздрібної торгівлі є принципи, які визначають базові засади її побудови. Так, системність забезпечує комплексне охоплення усіх напрямів економічної безпеки, адаптивність дає змогу враховувати зміни

зовнішнього середовища, а превентивність орієнтує управління на завчасне виявлення та нейтралізацію потенційних загроз.

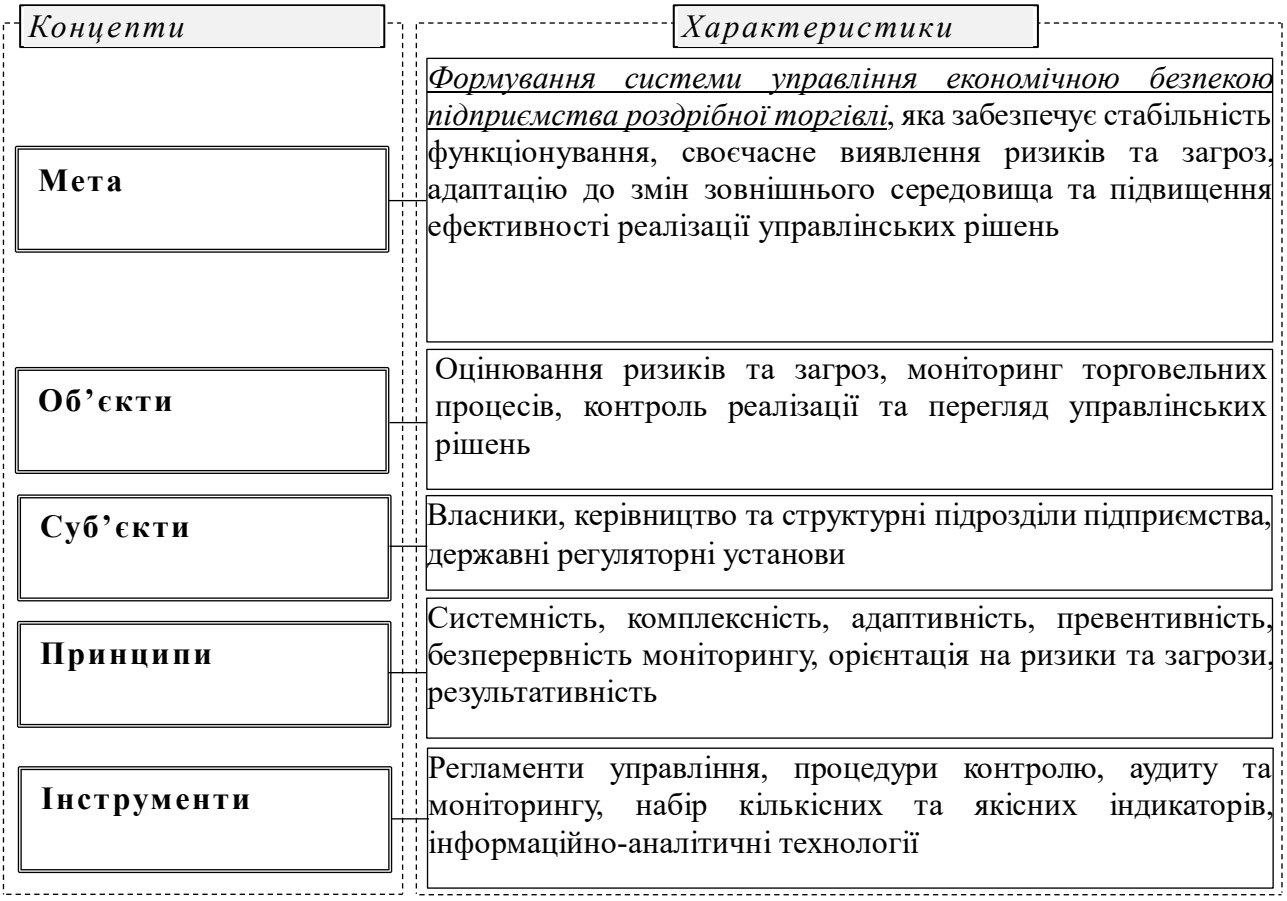


Рисунок 1 – Концептуальні засади стандартизації якості управління економічною безпекою підприємств роздрібної торгівлі

Реалізація концепції відбувається через відповідний інструментарій, який включає регламенти, процедури контролю, аудиту та моніторингу, набір кількісних та якісних індикаторів тощо. Саме такі інструменти забезпечують формалізацію управлінських процесів та підвищують прозорість прийняття рішень як ключових передумов для постійного вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г., Флейчук М. І., Лупак Р. Л. Пріоритети і засоби державної політики забезпечення економічної безпеки розвитку внутрішнього ринку в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 10-19.

2. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136-142.

3. Куцик П., Лупак Р., Вірт М., Качан О., Щупаківський Р. Державна політика модернізації системи внутрішньої торгівлі: зарубіжний досвід та імперативи його реалізації в Україні. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 6(59). P. 384-401.

Бурковська А. І.
доктор філософії
Миколаївський національний аграрний університет
(Україна)

ТЕОРІЯ КОГНІТИВНОЇ ВІДПОВІДНОСТІ У МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ: ІННОВАЦІЙНИЙ ВИМІР ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Загострення проблем продовольчої безпеки, спричинене кліматичними змінами, обмеженістю ресурсів і зміною очікувань споживачів, вимагає переосмислення традиційних підходів до маркетингових комунікацій в аграрному секторі [1]. Маркетинг сьогодні виконує не лише промоційну функцію, а й слугує інструментом формування суспільної довіри до продовольчої системи загалом. Водночас значна частина наративів сталого розвитку, які використовують виробники продуктів харчування, сприймається споживачами з певною недовірою, що зумовлює потребу в теоретичному осмисленні когнітивної відповідності як механізму, здатного пояснити й спрогнозувати ефективність маркетингових комунікацій [2].

Для попереднього емпіричного обґрунтування запропонованої концептуальної моделі проведено польове опитування споживачів торговельних мереж «Сільпо», «АТБ» та «MIDA» у м. Миколаєві з 5 по 10 квітня 2026 року. Методом простого випадкового відбору залучено 100 респондентів без обмежень за віком, статтю чи освітою. Анкета охоплювала питання обізнаності споживачів щодо маркетингових комунікацій про сталість, рівня довіри до екологічних і соціальних тверджень виробників, сприйняття грінвошингу та узгодженості маркетингових повідомлень із власними цінностями й досвідом респондентів [3].

Результати опитування засвідчили, що інформація про сталість присутня на ринку продуктів харчування досить широко: 79% респондентів регулярно помічають відповідні твердження в маркетингових комунікаціях. Водночас рівень довіри залишається невисоким - лише 35% опитаних довіряють заявам виробників про сталість, тоді як 39% респондентів висловили недовіру, що підтверджує тезу про відсутність автоматичного зв'язку між інтенсивністю комунікації та її ефективністю. Більшість респондентів, а саме 68%, зазначили, що їм складно відрізнити справжні ініціативи сталого розвитку від грінвошингу, тоді як 84% опитаних висловили більшу довіру до тверджень, підкріплених об'єктивними механізмами верифікації, такими як сертифікація або QR-коди. Понад 72% опитаних довіряють брендам, чиї повідомлення про сталість узгоджуються з їхніми власними цінностями, 83% респондентів зазначили, що невідповідність між маркетинговими заявами й реальною практикою бізнесу знижує довіру до бренду, а 85% учасників опитування висловили більшу готовність купувати продукцію, якщо інформація про її сталість є зрозумілою, достовірною та внутрішньо узгодженою [3, 4].

На основі отриманих емпіричних даних розкрито сутність теорії когнітивної відповідності як стану узгодженості між цінностями, які декларує виробник, об'єктивними характеристиками продукту та ціннісними орієнтаціями цільової аудиторії споживачів; порушення цієї узгодженості породжує когнітивний дисонанс, що виявляється у зниженні довіри до бренду та зростанні скептицизму щодо тверджень про сталість. Когнітивну відповідність визначено як багатовимірну концепцію, що охоплює інформаційну відповідність, тобто узгодженість тверджень про сталість із об'єктивними характеристиками продукту та ціннісну відповідність, яка відображає узгодженість корпоративних цінностей сталості з особистими переконаннями споживачів [3, 4].

Дослідження підтверджує, що теорія когнітивної відповідності становить продуктивну методологічну основу для аналізу й проєктування маркетингових комунікацій в аграрному секторі, дозволяючи пояснити механізми формування довіри споживачів до наративів сталого розвитку, виявити джерела когнітивного дисонансу та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств.

Фінансування: Тези доповідей сформовано на основі результатів досліджень, отриманих під час виконання проєкту «Дослідження впливу наративів сталого розвитку на просування сільськогосподарської продукції на ринку України на основі застосування семантичного підходу до продовольчого маркетингу в контексті забезпечення продовольчої безпеки» №2025.05/0019, виконаного за рахунок коштів гранту Президента України, наданого Національним фондом досліджень України, у рамках Конкурсу на одержання грантів Президента України для підтримки наукових досліджень і розробок молодих вчених- докторів філософії/кандидатів наук (до 35 років включно).

Подяка: Автор висловлює вдячність Національному фонду досліджень України за фінансову підтримку цього дослідження.

Список використаних джерел:

1. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. 11(1), 317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

2. Burkovska A. How sustainability narratives shape consumer perception: a semantic study of chicken meat marketing. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2026. 12(2), 47–82. https://doi.org/10.51599/are.2026.12.02.03.

3. Burkovska A. Mathematical Modeling of the Probability of Chicken Meat Purchase Based on Narrative Semantics Theory. *Modern Economics.* 2026. 56(2026), 48-53. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V56(2026)-07.

4. Бурковська А. І. Сталий наратив - довіра - поведінкова реакція: теоретична модель формування споживчої поведінки. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. (22). https://doi.org/10.5281/zenodo.20429329.

Литвинюк М. В.
здобувач ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент
Полтавський університет економіки і торгівлі
(Україна)

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ РІВНОВАГОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Економічна рівновага аграрного підприємства не означає незмінності його показників. Урожайність, ціни реалізації, вартість ресурсів і строки надходження коштів природно коливаються, тому спроба утримувати їх на одному рівні є нереалістичною. Для менеджменту важливіше своєчасно розпізнати момент, коли звичайне коливання перетворюється на загрозу платоспроможності, відтворенню виробничого потенціалу або виконанню екологічних і соціальних зобов'язань. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні підходу до адаптивного управління економічною рівновагою аграрного підприємства, який дає змогу узгоджувати управлінські реакції з характером ризику, глибиною відхилення та цілями сталого розвитку. Актуальність такого підходу посилюють воєнні ризики, мінливість логістики, цін на енергоносії й добрива, погодні аномалії та невизначеність ринкового попиту. OECD і FAO наголошують, що аграрні ринки залишаються залежними від геополітичних напружень, енергетичних цін, вартості ресурсів, екстремальних погодних явищ і торговельних обмежень [1].

Ризик і невизначеність потребують різної управлінської поведінки. Якщо для події можна оцінити ймовірність та очікувані втрати, підприємство здатне встановити ліміт, сформувати резерв, застосувати страхування або хеджування. За невизначеності перелік можливих наслідків неповний, а минулі дані не дають надійної основи для прогнозу. У такій ситуації надмірна деталізація одного плану створює лише видимість контрольованості. Практичнішим є поєднання сценаріїв, ранніх сигналів і заздалегідь визначених правил переходу між управлінськими режимами. Це відповідає логіці ISO 31000, за якою управління ризиками має бути інтегрованим у прийняття рішень, динамічним і пристосованим до контексту організації [2]. Отже, адаптивність проявляється не в частоті зміни планів, а в здатності змінити спосіб дії раніше, ніж відхилення набуде незворотного характеру.

Запропоновано розглядати економічну рівновагу як допустиму зону узгодженості чотирьох контурів: ліквідності, операційної результативності, ресурсного відтворення та сталого розвитку. Перший відображає здатність своєчасно виконувати зобов'язання; другий – зберігати достатню маржу й продуктивність; третій – поновлювати техніку, землю, запаси та людський капітал; четвертий – не переносити поточні економічні втрати на довкілля, працівників і громаду. Підприємство може мати прибуток, але втрачати рівновагу через дефіцит обігових коштів або виснаження ґрунтів. Так само короткострокове скорочення витрат не є ознакою оздоровлення, якщо воно зменшує врожайність

наступного циклу чи підвищує виробничий ризик. Тому оцінювання доцільно проводити за коридорами допустимих значень, а не за одним інтегральним балом, який приховує критичне відхилення окремої складової.

Адаптивний контур управління охоплює чотири послідовні дії. Спочатку менеджмент фіксує ранні сигнали: погіршення грошового потоку, зростання частки змінних витрат, зменшення запасу фінансової міцності, затримки постачання, відхилення фактичної врожайності від технологічної карти. Далі визначається джерело порушення та перевіряється, чи не є воно наслідком рішення самого підприємства. На третьому етапі обирається режим реагування. У режимі спостереження достатньо посиленого контролю; режим коригування передбачає зміну закупівель, структури посівів, графіка продажів або фінансування; режим захисту активує резерви, страхові механізми й обмеження витрат; режим відновлення потребує перегляду бізнес-моделі та структури капіталу. Завершальна дія – перевірка побічних наслідків рішення. Продаж запасів може швидко покращити ліквідність, але послабити позицію підприємства у період вигіднішої ціни; відмова від технологічних операцій зменшує сьогоднішні витрати, проте створює більші втрати в наступному сезоні [3].

Наукова новизна дослідження полягає в розвитку адаптивного підходу, за яким економічна рівновага трактується як керована зона узгодженості ліквідності, операційної результативності, ресурсного відтворення та сталого розвитку. Запропоновано перемикання між режимами спостереження, коригування, захисту й відновлення залежно від сили, тривалості та компенсованості відхилення. Практичне значення результатів полягає в можливості використати цей контур під час підготовки управлінських регламентів, бюджетів і сценарних планів. Він допомагає визначити момент втручання, межі допустимої реакції та наслідки рішення для наступного виробничого циклу.

Отже, адаптивне управління економічною рівновагою має спиратися на допустимі коридори показників, ранні сигнали та визначені режими реагування. Подальші дослідження доцільно спрямувати на встановлення кількісних порогів переходу між режимами та їх апробацію на даних аграрних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Гудзь Т.П., Рогоза М.Є., Барибіна Я.О., Федоскін В.В., Гриценко В.С. Передова практика кризового менеджменту підприємства. *Наукові інновації та передові технології.* 2025. №10. С. 324-336.

2. Гудзь Т.П., Шимановська-Діанич Л.М., Гасій О.В., Подрезов Д.О., Проскурня Н.В. Моделі економічної рівноваги: історія та сучасність. *Успіхи і досягнення у науці.* 2025. № 6(16). С. 734-749.

3. Лозова О. В., Шимановська-Діанич Л. М. Інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту для управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах сталого розвитку та невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 554–562.

Тимоць М. В.
к.е.н., доцент
ЗВО «Університет Короля Данила»
(Україна)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ВІЙНИ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Ключовим індикатором впливу кризи та війни на бізнес є стійкість підприємства. Стійкість бізнесу у воєнний період – категорія комплексна, яка охоплює можливість підтримувати безперервну діяльність, гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігати фінансову рівновагу, виконувати зобов'язання, забезпечувати зайнятість працівників і навіть продовжувати інноваційний розвиток. Традиційні методики оцінки ефективності бізнесу (фінансові коефіцієнти, аналіз прибутковості, тощо) не враховують специфіку воєнного стану.

Відтак, І.А. Нечаєва та М.С. Сосновський пропонують адаптовані моделі та індекси для вимірювання рівня стійкості. Наприклад, розроблено інтегровану методику RAISE для оцінки впливу зовнішньої допомоги на стійкість підприємств у війні. Ця методика поєднує кількісний аналіз (побудова індексу стійкості за ключовими показниками фінансового стану), якісні оцінки (опитування менеджменту, кейси окремих фірм) та коригування на зовнішні ризики (безпекові та макроекономічні чинники). Комплексний підхід RAISE дозволяє об'єктивніше визначити, наскільки підприємство здатне протистояти шокам і які фактори підтримки (фінансова допомога, кредити, консультативна підтримка) є найефективнішими з точки зору підвищення цієї стійкості [1, с. 203]. Таким чином, концепція фінансово-економічної стійкості виходить на перший план у методиках оцінювання. Замість фрагментарного аналізу прибутків чи боргового навантаження, пропонується інтегральна оцінка здатності бізнесу продовжувати діяльність .

Війна породжує специфічні фінансові ризики і загрози для бізнесу, які вимагають нових підходів до аналізу фінансового стану фірм. Зниження платоспроможного попиту, порушення логістичних ланцюгів, втрата виробничих потужностей на окупованих чи зруйнованих територіях, дефіцит оборотних коштів, зростання витрат та проблеми з кадрами – усе це суттєво підриває фінансову стійкість підприємств. При цьому основні загрози мають зовнішній характер і майже не контролюються самим бізнесом.

Для оцінки фінансової позиції компаній у таких умовах пропонується перегляд стандартних нормативів фінансових коефіцієнтів. Зокрема, класичні цільові показники ліквідності, рентабельності, достатності власного капіталу тощо слід коригувати на воєнні ризики, допускаючи тимчасове відхилення від норми задля збереження діяльності.

Крім того, для відстеження загального стану бізнес-середовища та виявлення початкових сигналів фінансових проблем рекомендується

використовувати інтегральні індикатори ділової активності. Зокрема, в Україні впроваджено UBI-індекс – показник, що агрегує інформацію про динаміку бізнесу, який може слугувати інструментом моніторингу тенденцій і ризиків. Регулярний аналіз такого індексу дозволяє своєчасно виявляти погіршення кон'юнктури і коригувати управлінські рішення задля підтримки фінансової стабільності підприємств.

Доцільно й враховувати відмінності між суб'єктами підприємницької діяльності за масштабами, ресурсною забезпеченістю та управлінськими можливостями, оскільки ці характеристики визначають рівень їх адаптації та стійкості в умовах воєнної економіки.

Різні групи суб'єктів підприємництва демонструють нерівномірний розподіл ресурсів, ризиків та управлінських можливостей, що безпосередньо впливає на характер їхньої вразливості й механізми стійкості під час війни. Мікро- та малі підприємства, з одного боку, виграють у швидкості переналаштування операцій і гнучкості зайнятості, проте структурно обмежені у фінансовій «подушці», доступі до кредитування, можливостях страхування ризиків та інституційно забезпечених ланцюгах постачання; отже, зростання витрат на логістику й енергію, переривання збутових каналів і зниження платоспроможного попиту перетворюються для них на ризики безперервності діяльності. Таким чином, аналітична рамка «мікро-малі-середні-великі» задає логіку диференційованого оцінювання стійкості підприємництва: для мікро- і малих підприємств ключовими виступають ліквідність, доступність мікрофінансування та відновлення збуту; для середніх управління операційними ризиками, забезпечення безперервності виробництва й утримання людського капіталу; для великих стійкість критичної інфраструктури, диверсифікація ринків і системи корпоративного ризик-менеджменту.

Отже, оцінювання впливу кризових і воєнних процесів на підприємницьку діяльність потребує комплексного методичного інструментарію, здатного враховувати багатовимірний характер стійкості бізнесу в умовах підвищеної невизначеності. Пріоритет у сучасних методиках надаємо інтегральному аналізу фінансово-економічної стійкості, адаптивності та ризикостійкості підприємств із коригуванням традиційних показників на специфіку воєнного середовища. Диференціація суб'єктів підприємництва за масштабами діяльності, урахування просторових і галузевих асиметрій, а також поєднання кількісних і якісних методів дозволять сформувати обґрунтовану аналітичну базу для подальшого дослідження трансформацій підприємницького сектору України.

Список використаних джерел:

1. Нечаєва І. А., Сосновський М. С. Методи оцінки впливу міжнародної допомоги на стійкість українських підприємств у період війни. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки № 3 (65).* 2025. С. 202-207.

Кадала В. В.
к.ю.н., доцент
Донецький державний університет внутрішніх справ
(Україна)

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТНА КОМПОНЕНТА ESG-СТРАТЕГІЇ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Питання соціальної відповідальності (далі – СВ) українського бізнесу набирає особливої ваги в умовах затяжного воєнного конфлікту в Україні. Беззаперечним є той факт, що в умовах воєнних викликів бізнес опинився в зоні ризиків, які потребували негайного рішення та швидкого реагування Особливо вразливими сегментами стали виробничі інфраструктурні об’єкти, зони в управлінні виробничим, фінансовим та людським капіталом, процеси захисту колективів та створення безпекових умов праці. Проте, незважаючи на кризові умови функціонування бізнес-структури України продовжили рух до забезпечення адаптації всіх можливих сегментів сталого розвитку. Таке явище вказало на доцільність впровадження ESG-стратегії, особливо з позиції вирішення соціальних питань. Очевидним є те, що таке рішення обґрунтовувалось необхідністю сприяти обороноздатності країни на базі підтримки армії; внутрішньо переміщеним особам та громадам, які опинилися в зоні воєнного конфлікту. У зв’язку із зазначеним загострилося питання СВ бізнес-структур, які опинилися в кризових умовах розвитку. Вище викладене свідчить про актуальність та сучасність обраного напрямку дослідження.

Важливо розуміти питання СВ не є новим, проте в екстремальних умовах розвитку вітчизняних бізнес структур, потребує постійного переосмислення та оновлення. У колі наукової спільноти проблематичні сегменти забезпечення СВ бізнесу досліджуються доволі активно. Результати наукових розробок вітчизняні вчені викладали як у монографічних, так і дисертаційних дослідженнях. Так, у монографічних дослідженнях М.Ф. Гончаренка та Л.М. Горбач [1] доволі змістовно було висвітлено питання сучасної парадигми, реалій і перспективи сталого розвитку, а В.В. Храпкіна та К.В. Пічик [2] присвятили наукові доробки питанню трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку. Натомість, Р.С. Кірін [3] присвятив монографічні дослідження сучасному стану, проблемам, сталому розвитку з позиції правових аспектів безпеки на постконфліктних територіях. Віддаючи належне науковим доробкам вітчизняних вчених, доцільно зазначити, що питання СВ бізнес-структур мають дискусійний характер та в окремих випадках розкрито фрагментарно, що вказало на доцільність продовження дослідження.

Нагадаємо, згідно визначення ISO 26000:2010, соціальна відповідальність це «…відповідальність компанії за вплив її рішень і діяльності на усе суспільство та його оточуюче середовище за рахунок прозорої і етичної поведінки». Зазначене підкреслює не лише важливість соціальної відповідальності бізнес-

структур, а, й розкриває вплив результатів управлінських рішень на життєздатність суспільства в масштабах всієї країни.

Враховуючи надзвичайні умови розвитку українського суспільства гостро постає питання переосмислення та розуміння основних складових СВ, котрі здатні позитивно позначитись на стійкості бізнесу. Мається на увазі СВ як пріоритетна компонента ESG-стратегії, котра здатна вирішувати питання створення безпечних умов праці, надання різного формату гуманітарної допомоги, а також збереження стійкості операційних циклів бізнес-структур. Безумовно зазначена платформа питань забезпечує не лише стійкість бізнес-структур, а, й підвищує довіру суспільства, позитивно впливає на їх конкурентоспроможність бізнесу на базі активної соціальної політики.

У контексті зазначеного заслуговують на увагу основні елементи СВ бізнес-структур в країні, котра охоплена воєнним конфліктом: захист та підтримка колективу (безпечні умови праці, медичне страхування, програми реабілітації, своєчасна оплата праці, компенсації, заохочення); гуманітарна та суспільна допомога (сприяння задоволенню потреб громад, впровадження волонтерських ініціатив, ресурсна допомога військовим та рятувальним службам); операційна стійкість і безперервність (адаптація до ризиків, впровадження елементів циркулярної економіки, інноваційні підходи для впровадження альтернативних джерел енергії, застосування гнучких управлінських рішень щодо збереження колективу); етика та комунікації (адаптація принципів прозорості, доступності та відкритості, боротьба з корупційними явищами, нетерпимість до порушення екологічних нормативів).

Узагальнюючи вищевикладене доцільно зробити концептуальний висновок. В екстремальних умовах функціонування бізнес-структур виникла нагальна потребі посилення управлінських важелів на базі посилення соціальної політики з позиції СВ в на платформі ESG-стратегії. Настав час переосмислення рольового впливу СВ на підвищення стійкості, конкурентоспроможності та соціальної справедливості бізнес-структур, котрі функціонують в зоні воєнного конфлікту. Питання вдосконалення системи забезпечення СВ бізнес-структур матиме успіх лише в тому випадку, коли бізнес-структури будуть спроможні визначити соціальні орієнтири покращення з урахуванням кожного елементу зазначеної компоненти.

Список використаних джерел:

1. Гончаренко М.Ф., Горбач Л.М. Сталий розвиток: сучасна парадигма, реалії і перспективи: монографія Київ: Видавництво «Кондор», 2023.372 с.
2. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку: колективна монографія/ під заг. ред. проф. Храпкіної В.В., доц. Пічик К.В. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. 685 с.
3. Кірін Р.С. Право безпеки на постконфліктних територіях: сучасний стан, проблеми, сталий розвиток: монографія. Київ, Дніпро: Журфонд, 2022. 408 с.

Гузенко О. П.
к.е.н., доцент
Донецький державний університет внутрішніх справ
(Україна)

ОКРЕМІ АСПЕКТИ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ НА ПЛАТФОРМІ ESG-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

Стійкість бізнесу (далі – СБ) виступає одним із актуальних питань, котре підлягає вирішення в умовах режиму воєнного стану. Українські бізнес є представником підприємницького сектору економіки. Порушення організаційних та управлінських циклів бізнесу призводить до значних проблем як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівні. Очевидним є те, що дане твердження витікає, перш за все, з рольового аспекту здатності наповнювати Державний та місцевих бюджетів на базі податкових платежів і зборів. При цьому, в кризових умовах розвитку підприємницького сектору, зазначена функція бізнесу виступає ключовою опорою при вирішенні питань обороноздатності країни та виконання соціальних зобов'язань країни перед членами суспільства. Активні воєнні дії в Україні призвели до появи серозних викликів, які суттєво порушили СБ, а саме енергетичний дефіцит, нестача кваліфікаційних кадрів через мобілізацію та міграцію, проблеми логістики, руйнування інфраструктури, нестача власного фінансового ресурсу, низька можливість створення безпекових умов праці та екологічна безпека. Найбільш дієвим інструментом вирішення питань СБ, в умовах війни було визнано ESG- стратегії, котрі спираються екологічний, соціальний та корпоративний управлінський компоненти. У сукупності кожен із них забезпечує не лише вирішення існуючих викликів, а, й сприяє продовженню функціонування бізнесу в надзвичайних умовах Усе окреслене надає підстави вважати тему не лише актуальною, а, й сучасною.

Проблематичні сегменти досягнення та збереження СБ доволі часто виступають предметом вивчення українських науковців, які за результатами наукових розробок пропонують напрямки їх вирішення. Зокрема, у науковій розробці О.В. Гагарінова [1] доволі змістовно викладено стратегію трансформації підприємства у стан системно досконалої бізнес-організації. В свою чергу, Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша, Л.А. Мусіна, В.М. Богомазова [2] присвятили монографічні дослідження ризикам воєнного часу в якості впливу на науку, технології, інновації та перспективи сталого розвитку в Україні. Натомість, Н. В.Філіпова, А.П.Дука, О.С. Сакун, А.В. Чернихівська [3] вивчали проблему сучасних стратегій адаптації та розвитку в умовах турбулентності та гібридних війн. Однак, справедливим буде відзначити, що окремі питання СБ висвітлюються неоднозначно та мають спірний аспект, що вказало на проведення більш поглиблених досліджень окремих сегментів.

У загальному розумінні СБ представляє собою здатність вищого менеджменту своєчасно реагувати на існуючі виклики, швидко приймати управлінські рішення націлені на їх нівелювання, адаптуватися до складних умов

збереження виробничого, фінансового та людського капіталу, з врахуванням заходів зміцнення економічної безпеки. У сучасних кризових умовах досягнути СБ було неможливо без вибору базової стратегії, котра могла би охопити не окремі проблеми а забезпечила би комплексний пакет рішень. Зупинивши вибір на ESG - стратегії бізнес структури отримали потужний пакет компонентів, які спиралися на принципи сталого розвитку такі як: екологічній відповідальності, соціальній турботі та прозорому управлінні. Такий вибір сприяв вибрати: дієву стратегію нівелювання існуючих викликів, які спровоковані затяжним воєнним конфліктом, поновити інвестиційну привабливість бізнесу, на базі інноваційних ідей, в сфері збереження довкілля, створення безпекових умов праці та покращення здоров'я людей, а на цій основі заслужити довіру суспільства.

Основні орієнтири покращення СБ, в умовах війни, на платформі ESG-стратегії мають сприяти як передбачуваності українського бізнесу, так і здатності швидкої адаптацію його до воєнних викликів, які супроводжують його функціонування. Беззаперечним є те, що в основу напрямків покращення СБ необхідно покласти:

по-перше, екологічна компонента має передбачити пакет заходів, які пов'язані з управління екологічними ризиками, енергетичної незалежності, декарбонізації, а також ефективного ресурсного користування;

по-друге, соціальна компонента, котра сприяє впровадженню заходів зміцнення СБ на основі безпеки та ментального здоров'я працівників, підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, інвалідів війни та впровадження заходів реінтеграції, гуманітарна та локальна відповідальність;

по-третє, управлінська компонента, котра має спиратися на впровадження інструментів антикризового ризик-менеджменту, впровадження принципів прозорості, доступності, громадського контролю та заходів підтримки ділової репутації, а також активного залучення інструментів цифрової трансформації управлінських циклів, які пов'язані з виробничим, фінансовим та людським капіталом.

Таким чином, забезпечення СБ на платформі ESG-стратегії, в умовах війни, має відбуватися на базі пакету орієнтирів покращення, котрі мають за основу екологічну, соціальну та управлінську компоненту.

Список використаних джерел:

1. Гагарінов О. В. Стратегія трансформації підприємства у стан системно досконалої бізнес-організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 412 с.

2. Ризики воєнного часу: вплив на науку, технології, інновації та перспективи сталого розвитку в Україні: колект. монографія / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша, Л.А. Мусіна, В.М. Богомазова, та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2024. 174 с.

3. Сучасні стратегії адаптації та розвитку в умовах турбулентності та гібридних війн: колективна монографія / Н. В.Філіпова, А.П.Дука, О.С. Сакун, А.В. Чернихівська та ін.; за наук. ред.. Т. Л. Шестаковської. Чернігів: ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2026. 303 с.

Задоя О. А.
к.е.н., доцент
Університет імені Альфреда Нобеля
(Україна)

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасне підприємство функціонує як відкрита система, ефективність якої дедалі більше залежить від зовнішніх змін: геополітичної нестабільності, порушення логістики, коливань цін, дефіциту кадрів, цифровізації та трансформації споживчої поведінки. За таких умов економічна стійкість – це не просто уникнення збитків, а здатність зберігати ключові функції, адаптувати ресурси й процеси до шоків та відновлювати потенціал розвитку.

Для українських підприємств ця проблема має особливе значення. За оцінкою RDNA5, станом на кінець 2025 р. прямі збитки від руйнувань в Україні перевищили 195 млрд дол. США, а потреби у відновленні та реконструкції на наступне десятиліття оцінено майже у 588 млрд дол. США. Водночас у документі наголошено, що приватний сектор демонструє значну стійкість, а розкриття його інвестиційного потенціалу залежатиме від покращення бізнес-середовища, доступу до фінансування, подолання кадрових обмежень та наближення виробництва до зелених і цифрових стандартів ЄС [1].

Отже, економічна стійкість формується на перетині внутрішнього потенціалу та здатності реагувати на зовнішні зміни і охоплює виробничу безперервність, оборотний капітал, гнучкість постачання, диверсифікацію збуту, кадрову спроможність і якість управління. За даними EBRD (2025), більшість українських МСП працювали в режимі обережного збереження діяльності: 90% активних підприємств функціонували на повну потужність, проте 41% скорочували персонал, а лише 17% фіксували зростання прибутку. Головними викликами залишались кадровий дефіцит, непередбачуваність середовища, падіння попиту та зростання витрат [2].

На нашу думку, механізм забезпечення економічної стійкості підприємства має формуватися за кількома взаємопов’язаними напрямами. Перший – фінансовий: підтримання ліквідності, формування резервів, контроль боргового навантаження та диверсифікація джерел фінансування. Другий – виробничо-операційний: створення альтернативних каналів постачання, страхових запасів критичних ресурсів, резервних енергетичних потужностей і можливостей оперативного переналаштування виробництва. Третій – ринковий: диверсифікація товарного портфеля, клієнтської бази та географії продажів, що зменшує залежність від окремого сегмента ринку. Четвертий – організаційно-технологічний: цифровізація процесів, розвиток компетентностей персоналу та впровадження сценарного управління.

Практична оцінка економічної стійкості має спиратися не на один узагальнюючий показник, а на систему індикаторів. Вона має охоплювати

ліквідність, фінансову автономію, оборотність капіталу, рентабельність, залежність від критичного імпорту та ключових контрагентів, наявність резервних потужностей, енергетичну автономність, кадрову стабільність і цифрову зрілість. При цьому важливо відстежувати динаміку їх змін, що дозволяє виявляти вразливості завчасно, а не реагувати на вже реалізовані загрози.

Управління стійкістю доцільно будувати як безперервний цикл із трьох взаємопов'язаних етапів: попередження ризиків, поглинання негативного впливу та адаптаційного відновлення. При цьому підприємство має знаходити баланс між поточною економічною ефективністю і створенням резервів. Надмірна орієнтація на скорочення запасів, мінімізацію персоналу або залежність від одного найдешевшого постачальника може знижувати витрати у стабільний період, але одночасно посилювати вразливість до криз. Тому управлінські рішення мають враховувати не тільки прямі витрати, а й можливу вартість простоїв, втрати ринку та відновлення порушених бізнес-процесів.

Окрему роль відіграє цифрова складова стійкості. За даними OECD, МСП становлять 99,9% підприємств України, забезпечують 81,6% зайнятості та 70,2% доданої вартості, однак рівень цифровізації малого бізнесу залишається нижчим, ніж у великих компаній. Оскільки цифрові технології одночасно підвищують продуктивність, розширюють канали збуту і посилюють стійкість до криз, цифровізацію доцільно розглядати не лише як модернізацію, а як елемент управління ризиками та безперервністю бізнесу.

Таким чином, в умовах трансформації зовнішнього середовища пріоритетом підприємства має бути не максимізація короткострокового результату, а формування здатності зберігати критичні функції та швидко перебудовуватися без втрати стратегічного потенціалу. Економічно стійким є підприємство, яке поєднує фінансову дисципліну, гнучку виробничу систему, диверсифікований ринок, кадровий потенціал і технологічну адаптивність. Для українських підприємств така модель одночасно є умовою виживання в період високої невизначеності та передумовою інтеграції у конкурентне середовище Європейського Союзу. У довгостроковій перспективі саме здатність поєднати ефективність, резервність і швидкість адаптації визначатиме не лише виживання підприємства, а й його спроможність використовувати нові ринкові можливості.

Список використаних джерел:

1. World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations (2026). Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-04/ukraine-fifth_rapid_damage_and_needs_assessment.pdf.pdf

2. European Bank for Reconstruction and Development (2025). Ukrainian SMEs in "conservation mode", new EBRD research shows. EBRD Press Office, 22 July 2025. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ukrainian-smes-in--conservation-mode---new-ebrd-research-shows2.html#

Прокопчук О. Т.
д.е.н., професор
Уманський національний університет
(Україна)

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне економічне середовище характеризується високою динамічністю, посиленням фінансових ризиків, обмеженістю ресурсів та необхідністю адаптації підприємств до структурних і технологічних змін. За таких умов забезпечення сталого розвитку підприємства потребує не лише ефективного використання наявних ресурсів, а й формування дієвої системи фінансового забезпечення довгострокових цілей. Фінансові ресурси створюють основу для підтримання поточної діяльності, реалізації інвестиційних проєктів, технологічного оновлення, розвитку людського капіталу та формування необхідного рівня фінансової стійкості.

Сталий розвиток підприємства доцільно розглядати як збалансований процес досягнення економічних результатів із одночасним урахуванням соціальних та екологічних чинників. Такий підхід передбачає формування здатності підприємства забезпечувати стабільні фінансові результати, протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, інвестувати у власний розвиток та створювати довгострокову цінність для основних груп зацікавлених сторін. Відповідно, фінансовий механізм сталого розвитку має бути орієнтований не тільки на отримання прибутку, а й на забезпечення ресурсної бази для реалізації стратегічних пріоритетів підприємства.

Одним із ключових фінансових інструментів є використання власних джерел фінансування [1-2]. Реінвестування прибутку, формування резервного капіталу та ефективне управління грошовими потоками дозволяють підприємству зменшувати залежність від зовнішніх джерел і підвищувати фінансову автономію. Особливого значення набуває формування достатнього обсягу фінансових резервів, які можуть бути використані для підтримання платоспроможності та безперервності діяльності в умовах непередбачуваних змін.

Важливе місце у забезпеченні розвитку підприємств посідають зовнішні джерела фінансування. Банківське кредитування, фінансовий лізинг, залучення інвестиційного капіталу та інші форми боргового фінансування розширюють можливості підприємств щодо реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів. Водночас залучення позикових коштів потребує зваженого управління борговим навантаженням, оскільки надмірна залежність від кредитних ресурсів може підвищувати фінансові ризики та послаблювати стійкість підприємства.

Окремим напрямом є використання страхових інструментів у системі фінансового забезпечення сталого розвитку. Страхування дозволяє мінімізувати фінансові наслідки реалізації окремих ризиків, пов’язаних із майном,

відповідальністю, перериванням діяльності, природними та іншими несприятливими подіями. Передача частини ризиків страховим компаніям сприяє стабілізації грошових потоків та зменшує ймовірність виникнення значних непередбачених витрат. Таким чином, страхування доцільно розглядати не лише як інструмент захисту, а як важливу складову комплексної системи фінансової стійкості підприємства.

Значний потенціал має також удосконалення фінансового планування та бюджетування. Формування фінансових планів із урахуванням альтернативних сценаріїв розвитку дозволяє підприємству своєчасно оцінювати потребу в ресурсах, визначати пріоритетність інвестицій та контролювати рівень фінансових ризиків. Застосування сценарного аналізу, прогнозування грошових потоків і системи фінансових індикаторів забезпечує можливість оперативного коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Важливою передумовою ефективного використання фінансових інструментів є їх комплексне поєднання в межах єдиної стратегії сталого розвитку підприємства. Оптимальна структура фінансування повинна враховувати співвідношення власного та позикового капіталу, вартість залучення ресурсів, рівень ризику, терміни окупності інвестицій та очікуваний економічний, соціальний і екологічний ефект. Такий підхід дозволяє перейти від ситуативного залучення фінансових ресурсів до системного управління ними відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства.

Отже, фінансові інструменти є важливою основою забезпечення сталого розвитку підприємства, оскільки визначають його можливості щодо підтримання фінансової стійкості, інвестування в модернізацію, управління ризиками та реалізації довгострокових стратегічних цілей. Поєднання власних і залучених джерел фінансування, страхових механізмів, «зелених» фінансових інструментів, ефективного бюджетування та управління грошовими потоками формує комплексний фінансовий механізм сталого розвитку. Його практична реалізація сприятиме підвищенню адаптивності підприємств, зміцненню їх конкурентних позицій та формуванню довгострокової економічної, соціальної й екологічної цінності.

Список використаних джерел:

1. Пустовіт О., Осташко Т., Биконя О., Олефір В. Післявоєнна політика щодо структурної модернізації української економіки: зовнішня торгівля та інституційні аспекти. *Academy Review*. 2025. № 2 (63). doi: 10.32342/3041-2137-2025-2-63-2.

2. Смолій Л.В., Мостов'як М.І. Диверсифікаційні пріоритети та напрями технологічної трансформації агропродовольчого експорту України. *Збірник наукових праць УНУС.* 2025. Вип. 106, Ч.2. С. 417-431. DOI: http://dx.doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-417-431.

Колєснік Т. В.
д.ю.н., професор
Донецький державний університет внутрішніх справ
(Україна)

ПРИНЦИПИ ТА ФУНКЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ESG-СТРАТЕГІЇ

Розвиток України в **умовах воєнного стану** зумовив необхідність пошуку ефективних стратегій для забезпечення стійкості бізнесу, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Попри повномасштабну військову агресію**,** держава продовжує курс на сталий розвиток і формування сприятливих умов для функціонування бізнес-структур. Провідне місце у цьому процесі посідає ESG-стратегія, яка базується на трьох компонентах сталого розвитку: екологічному, соціальному та управлінському. У період воєнного стану особливого значення набуває саме соціальна відповідальність бізнесу (далі – СВБ), оскільки вона безпосередньо впливає як на життєздатність підприємницького сектору, так і на добробут кожного члена суспільства.

Варто наголосити, що СВБ охоплює широке коло питань, зокрема: створення безпечних умов праці, забезпечення гідної її оплати, дотримання рівних можливостей під час розподілу благ, захист прав людини, а також підтримку місцевих громад**.** У межах ESG-стратегії забезпечення необхідного рівня СВБ відбувається на базі принципів та функцій, які демонструють тісний взаємозв'язок та є підґрунтям для стійкості бізнесу. Зазначене вище зумовило вибір напряму дослідження та свідчить про його актуальність.

У колі наукової спільноти питання СВБ не є новим, проте не втрачає своєї актуальності в сучасних умовах. Результати наукових доробок вітчизняних вчених знаходять відображення в дисертаційних та монографічних дослідженнях, обговорюються на дискусійних наукових платформах різного рівня. Зокрема, О. І. Краузе присвятила наукові праці питанню корпоративної культури СВБ, а ключові аспекти теорії та практики СВБ стали предметом вивчення М. С. Пушкаря та Л. І. Голінач. Водночас В. В. Борщевський, І. Р. Залуцький, І. В. Лещух та М. І. Мельник [3] у монографічних дослідженнях ґрунтовно розглянули питання резильєнтності ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків, торкнувшись при цьому окремих аспектів СВБ. Попри значний внесок вітчизняних науковців у розробку цієї теми, динамічність сучасних викликів вимагає подальшого розвитку та деталізації підходів до формування СВБ.

Ураховуючи сучасні кризові реалії функціонування вітчизняного підприємництва, понятєвий апарат СВБ набуває складнішої структури та охоплює значно більшу кількість змістовних компонентів. СВБ можна представити як комплексну модель трансформаційних змін управлінського сектору бізнесом, яка відповідає цілям розвитку та базі створення безпекових умов життєздатності колективу, де пріоритетом виступає захист та забезпечення

прав людини, з використанням системних правил для підвищення іміджу та досягнення стійкості в кризових умовах функціонування.

Беззаперечним є той факт, що дієвим інструментом підтримки відповідного рівня СВБ виступають принципи та функції, котрі покладено в основу комплексної моделі трансформаційних змін управлінського сектору бізнесом.

Пакет принципів СВБ на базі ESG-стратегії включає: системність, прозорість, підзвітність, екологічну та соціальну цілісність. Кожен принцип відображає базові засади, які визначають спрямованість їхньої адаптації через чітко визначені функції. Ключовими функціями СВБ є репутаційна, інвестиційна, мотиваційна, трансформаційна, а також функція ризик-менеджменту, які у своїй сукупності забезпечують реалізацію окреслених принципів. Однак досягти успіху в реалізації всіх аспектів СВБ на засадах ESG-стратегії можливо лише за умови тісного взаємозв'язку між принципами та функціями. Адаптація заходів щодо зміцнення СВБ є ефективною лише у разі прийняття обґрунтованих рішень щодо їхньої взаємної відповідності.

У межах дослідження взаємодія зазначених компонентів виражається у таких прикладах. Екологічний принцип збереження довкілля реалізується через функцію мінімізації відходів (зокрема, зниження вуглецевого сліду). Принцип поваги до прав людини втілюється у функції гарантування безпеки праці (наприклад, організації робочого процесу під час повітряних тривог). Управлінський принцип базується на функції контролю ризиків, що передбачає впровадження планів безперервності бізнесу для нівелювання операційних загроз.

Таким чином, за результатами дослідження можна констатувати, що у межах ESG-концепції синергія принципів і функцій СВБ є обов'язковою умовою для забезпечення життєздатності та стійкості бізнесу, який функціонує в умовах повномасштабної війни в Україні. Будь-яка неузгодженість між принципами та функціями СВБ у структурі ESG унеможливлює досягнення визначених стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Краузе О. І. Корпоративна культура соціальної відповідальності бізнесу. Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації: монографія / за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича. Тернопіль : Бескиди, 2023. С. 203–210.
2. Пушкар М.С., Голінач Л.І. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика. Тернопіль: Вид. «Карт-бланш», 2018. 215с.
3. Резильєнтність ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія. В.В. Борщевський, І.Р. Залуцький, І.В. Лещух, М.І. Мельник та ін.; наук. редак. М.І. Мельник. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2024. 307 с.

Вербицький Д. В.
аспірант
Крамський С.О.
к.т.н. доцент
Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова
(Україна)

ІНДЕКС АВТОНОМНОСТІ КЛАСТЕРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні умови функціонування бізнесу характеризуються зростанням невизначеності, ресурсними обмеженнями, порушенням логістичних зв'язків та необхідністю врахування економічних, соціальних і екологічних факторів. За таких умов стійкість підприємства залежить не лише від його внутрішнього потенціалу, а й від ефективності використання ресурсів і переваг економічного середовища. До них належать природні та енергетичні ресурси, виробничі потужності, людський капітал, географічне положення, рівень урбанізації, інфраструктурні та логістичні можливості.

Тому перспективною є модель управління, орієнтована не на максимізацію залучення ресурсів, а на оптимізацію їх структури, комбінування та економічної віддачі. Кластер доцільно розглядати як просторово-економічну систему концентрації ресурсів і конкурентних переваг, стійкість якої посилюється через міжтериторіальну кооперацію та компенсацію локальних дефіцитів [1].

Реалізація такого підходу потребує єдиного інформаційного середовища. Цифровізація та інновації підвищують адаптивність бізнесу, а їх поєднання з ESG-орієнтацією сприяє організаційній стійкості [3]. Тому інтеграція цифрових реєстрів ресурсів, потужностей, трудового потенціалу, інфраструктури та інвестиційних потреб у єдину мережу створює основу для оперативного управління ресурсною конфігурацією територій.

Одним із можливих аналітичних ядер такої системи є запропонований Індекс автономності кластеру (ІАК) — інтегральний інструмент оцінювання здатності територіально-виробничої системи підтримувати ключові функції, адаптуватися до кризових впливів та знижувати критичну залежність від зовнішніх ресурсів [1]. ІАК не передбачає ізоляції території, а характеризує її економічну та функціональну спроможність у межах взаємодії з іншими територіальними системами. Його структура охоплює продовольчий, енергетичний, економічний, соціальний, інституційний та екологічний компоненти й може доповнюватися логістичним та інноваційним модулями [1].

Принциповою особливістю запропонованого підходу є можливість оцінювати не лише дефіцити, а й наявні переваги території. Висока енергетична забезпеченість, вигідне географічне розташування, розвинена логістика, концентрація споживачів або наявність кваліфікованої робочої сили можуть розглядатися як фактори, що визначають перспективні напрями інноваційно-

інвестиційного розвитку. Динамічний характер ІАК дозволяє моделювати, як реалізація конкретного проєкту змінює рівень автономності та стійкості територіальної системи [1].

Важливою інституційною передумовою такого механізму є децентралізація. Законодавство України закріплює організаційну та матеріально-фінансову самостійність місцевого самоврядування у межах визначених повноважень. Це створює передумови для моделі, за якої первинне реагування на локальні проблеми та використання наявного ресурсного потенціалу здійснюється на найближчому до відповідної території рівні, тоді як держава забезпечує координацію, нормативне регулювання та концентрацію ресурсів для завдань, що виходять за межі можливостей окремого кластера. За своєю логікою такий підхід може бути концептуально співвіднесений із принципом розподілу повноважень, характерним для кантональних моделей, без зміни адміністративно-територіального устрою України.

Економічний ефект полягає також у скороченні управлінських часових лагів. За наявності актуальної цифрової інформації територія отримує можливість оперативно виявляти дефіцити й надлишки ресурсів, координувати використання виробничих потужностей, фінансових і трудових ресурсів та своєчасно залучати міжкластерні ресурси. Це особливо важливо в кризових умовах, коли затримка управлінського рішення може перетворити локальний дефіцит на системний ризик.

Таким чином, цифрова система на основі ІАК може поєднувати діагностику ресурсів і переваг → виявлення дефіцитів → міжкластерну кооперацію → перерозподіл ресурсів → сценарне прогнозування → обґрунтування інноваційно-інвестиційних рішень. Отже, ІАК може виступати аналітичним ядром цифрової системи децентралізованого управління, орієнтованої на максимально ефективне використання наявного потенціалу територій, підвищення стійкості бізнесу та формування довгострокових ESG-орієнтованих стратегій.

Список використаних джерел:

1. Вербицький Д. В. Індекс автономності кластеру. *Грааль науки*. 2026. № 62. С. 241–? . DOI: 10.36074/grail-of-science.20.02.2026.023.

2. Вербицький Д. В. Резельєнтні механізми розвитку органічного агровиробництва в умовах трансформаційної економіки: інституційні, логістичні та цифрові аспекти. *Грааль науки*. 2026. № 68. С. 373–386. DOI: 10.36074/grail-of-science.15.05.2026.040.

3. Deng Q., Karia N. How ESG Performance Promotes Organizational Resilience: The Role of Ambidextrous Innovation Capability and Digitalization. *Business Strategy & Development.* 2025. Vol. 8, No. 1. Article e70079. DOI: 10.1002/bsd2.70079. (Wiley Online Library)

Ципляк П. С.
аспірант
Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова
Національної академії наук України
(Україна)

СПІВВІДНОШЕННЯ СПРОСТУВАННЯ ФРАУДАТОРНИХ ДІЙ ТА ПРЕЗУМПЦІЇ ПРАВОМІРНОСТІ ПРАВОЧИНУ

Інститут спростування фраудаторних дій боржника в межах справи про банкрутство є достатньо новим, проте можна констатувати його активну доктринальну розробку та розвиток в судовій практиці.

Так, ст. 42 Кодексу України з процедур банкрутства [1] встановлена можливість спростувати майнові дії, вчинені боржником, якщо вони порушили права боржника або кредиторів, зокрема, якщо боржник виконав майнові зобов'язання раніше встановленого строку; боржник оплатив іншій особі у день, коли сума вимог кредиторів до боржника перевищувала вартість майна; боржник до відкриття провадження у справі про банкрутство взяв на себе зобов'язання, внаслідок чого він став неплатоспроможним.

При цьому, відповідно до ст. 204 Цивільного кодексу України [2] правочин є правомірним, якщо його недійсність прямо не встановлена законом або якщо він не визнаний судом недійсним. Отже, на перший погляд, може виникнути достатньо обґрунтоване питання стосовно правової можливості спростувати майнову дію боржника, яка полягала у виконанні зобов'язання за правочином, який не визнано недійсним.

Як неодноразово наголошував Верховний Суд, особа, яка є боржником перед своїми контрагентами, повинна утримуватися від дій, які безпідставно або сумнівно зменшують розмір її активів. Обираючи варіант добросовісної поведінки, боржник зобов`язаний піклуватися про те, щоб його юридично значимі вчинки були економічно обґрунтованими, відповідали критеріям розумності. Доброчесний боржник повинен мати на меті добросовісно виконати усі свої зобов`язання [3].

Отже, обґрунтованим та правомірним є висновок, що не тільки правочини боржника мають відповідати критеріям добросовісності, а й виконання вже існуючих, що має забезпечити максимально можливе задоволення вимог всіх кредиторів, не допускаючи дискримінації. І здійснення будь-яких майнових дії на виконання правочину всупереч економічній доцільності, правомірній діловій меті, інтересам всіх кредиторів в їх сукупності, диференціація кредиторів на більш та менш пріоритетних («дружніх» та «опонентів») порушує правовий господарський порядок.

В постановах від 22.05.2025 у справі № 910/18632/23 (910/9049/24) [4], від 22.05.2025 у справі № 910/18632/23 (910/8585/24) [5], від 12.06.2025 у справі № 910/18632/23 (910/8819/24) [6] сформовано правову позицію, що є цілком обґрунтованим та доцільним спростовувати майнові дії, вчинені боржником за

укладеним правочином на шкоду власним інтересам або інтересам інших кредиторів, без визнання його недійсним. Суди визнали, що перерахування суми штрафних санкцій одним товариством на користь іншого, які мають одного кінцевого бенефіціарного власника, в підозрілий період під час наявності значного розміру кредиторської заборгованості протирічить принципу розумності та добросовісності в господарських відносинах, а також суті правової природи забезпечення виконання зобов`язань.

Інший приклад спростування майнової дії можна привести з постанови Верховного Суду від 13.03.2025 у справі № 910/18499/20 (910/18305/23) [7]. Суди спростували майнову дію, яка полягала в погашенні кредиторської заборгованості за векселем в підозрілий період та на користь пов'язаних юридичних осіб, при цьому дійсність векселя під сумнів не ставилась.

З точки зору автора, наведений підхід є обґрунтованим та таким, що сприяє захисту інтересів всіх кредиторів, забезпечує ефективний та оперативний захист порушених прав суб'єктів господарювання.

Варто уваги, що можливість спростування недобросовісної майнової дії з виконання існуючого договору, без визнання його недійсним, передбачена ст.ст. L632-1, L632-2 Комерційного кодексу Франції, §142 Кодексу Німеччини з процедур банкрутства, отже інститут спростування майнових дій, передбачений ст. 42 КУзПБ відповідає також світовому досвіду регулювання захисту прав боржників у процедурах банкрутства.

Список використаних джерел:

1. Кодекс України з процедур банкрутства. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text (дата звернення 28.08.2026).
2. Цивільний кодекс України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення 28.08.2026).
3. Постанова Верховного Суду від 28.11.2019 у справі № 910/8357/18 URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/86176126 (дата звернення 28.08.2026).
4. Постанова Верховного Суду від 22.05.2025 у справі № 910/18632/23 (910/9049/24) URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/127825425 (дата звернення 28.08.2026).
5. Постанова Верховного Суду від 22.05.2025 у справі № 910/18632/23 (910/8585/24) URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/127788285 (дата звернення 28.08.2026).
6. Постанова Верховного Суду від 12.06.2025 у справі № 910/18632/23 (910/8819/24) URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/128132901 (дата звернення 28.08.2026).
7. Постанова Верховного Суду від 13.03.2025 у справі № 910/18499/20 (910/18305/23) URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/126020083 (дата звернення 28.08.2026).

Базалійська Н.П.
к.е.н., доцент
Хмельницький національний університет
(Україна)

ESG-СТРАТЕГІЯ ЯК ДОМІНАНТНИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Повномасштабна військова агресія спричинила масштабну деструкцію економічної системи, виробничо-логістичної інфраструктури та соціального капіталу, що призвело до критичного зниження базових індикаторів сталого розвитку. За цих умов імплементація ESG-стратегії трансформується з інструменту іміджевого позиціонування у фундаментальний механізм стратегічного управління підприємствами агробізнесу. Під впливом глобалізаційних процесів, кліматичної кризи та зростаючих вимог до прозорості операційної діяльності, інтеграція ESG-критеріїв стає імперативом. Вона забезпечує системну мінімізацію екологічного сліду виробництва, гарантування стандартів безпеки праці, поглиблення взаємодії з територіальними громадами та впровадження ефективного комплаєнсу в корпоративному управлінні.

Сучасна ринкова економіка характеризується структурною невизначеністю, циклічними шоками та загостренням кліматичних і регуляторних викликів.. У цих реаліях концепція ESG трансформується з іміджевого інструменту соціальної відповідальності (CSR) на фундаментальну технологію стратегічного ризик-менеджменту та забезпечення життєздатності бізнесу в ринковій системі [1, с. 175-178].

ESG-стратегія впливає на стійкість компанії за трьома автономними, але синергетично пов’язаними напрямами, представлені в таблиці 1.

Таблиці 1 – Напрями впливу на стійкість компанії ESG-стратегія

Компонент ESG	Ключові стратегічні пріоритети	Вплив на бізнес-стійкість у ринкових умовах
Environmental (E)	Декарбонізація, енергоефективність, замкнений цикл (circular economy), адаптація до CBAM	Захист від карбонового оподаткування, оптимізація витрат на енергоресурси, захист ланцюгів постачання
Social (S)	Охорона праці, інклюзивність, підтримка локальних громад, розвиток та утримання людського капіталу	Зниження плинності кадрів, висока продуктивність праці, відсутність соціальних та репутаційних конфліктів
Governance (G)	Прозорість власності, антикорупція, кібербезпека, права міноритарних акціонерів, гендерний баланс рад директорів	Зниження регуляторних і правових ризиків, висока кредитна довіра, попередження криз внутрішнього контролю

Інтеграція ESG-стратегії забезпечує економічний ефект через чотири критичні канали ринкової системи [2, с. 29-31]:

1. Зниження середньозваженої вартості капіталу. Міжнародні фінансові інституції та комерційні банки формують пільгові ставки кредитування (зелені облігації, Sustainability-Linked Loans) для компаній із високим ESG-рейтингом. Компанії з низьким рівнем відповідності ESG стикаються з вищою премією за ризик.

2. Превенція регуляторних та екологічних штрафів. Завчасна адаптація до кліматичного законодавства знижує ймовірність раптових витрат, викликаних зміною екологічних норм (наприклад, регламентів ЄС щодо Due Diligence та CBAM).

3. Лояльність споживачів і премія до ціни. В умовах розвиненої ринкової економіки зростає сегмент усвідомленого споживання (sustainable consumption), що дає змогу ESG-відповідальним компаніям утримувати ринкову частку навіть у періоди загального спаду попиту.

4. Утримання ключових талантів. Сучасний ринок праці демонструє пряму кореляцію між ціннісними стандартами роботодавця та рівнем залученості працівників, що зменшує трансакційні витрати на пошук і адаптацію персоналу.

У сучасній ринковій економіці ESG-стратегія перестала бути факультативним додатком до операційної діяльності й стала базовим імперативом збереження життєздатності та конкурентоспроможності підприємств [3]. Стійкість бізнесу формується через зниження системних ризиків, прямий доступ до міжнародного «зеленого» капіталу та мінімізацію втрат від посилення кліматичного й соціального регулювання. Довгостроковий успіх суб'єктів господарювання залежить від системної інтеграції принципів Environmental, Social та Governance у загальну стратегічну архітектуру підприємства з постійним вимірюванням їхнього впливу на фінансову результативність.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці галузевих економетричних моделей для оцінки кореляції між рівнем ESG-зрілості компаній та їхньою стійкістю до макроекономічних шоків.

Список використаних джерел:

1. Ганусич В.О., Ганусич К.С. Аналіз ESG рейтингу технологічних компаній, якції яких торгуються на фондовому ринку, з метою прийняття інвестиційних рішень. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 2. С. 173–180.

2. Кіржецька М., Кіржецький Ю. ESG-критерії в системі стратегічного контролінгу бізнесу. Галицький економічний вісник. 2025. № 1 (92). С. 28–33 URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48383/2/GEJ_2025v92n1_Kirzhetska_M-ESG_criteria_in_the_strategic_28-33.pdf

3. Базалійська Н.П., Базалійський В.П. Аналіз управління людськими ресурсами машинобудівного підприємства з використання HR-технологій в системі HR-інжинірингу. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 12 (52). С. 3053-3065.

Кириченко С. О.
аспірант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
(Україна)

BUILDING BUSINESS RESILIENCE IN THE FACE OF CONTEMPORARY CHALLENGES BUILDING BUSINESS RESILIENCE IN THE FACE OF CONTEMPORARY CHALLENGES

The modern business environment is characterised by a significant degree of uncertainty, the accelerating pace of technological change, market volatility, the disruption of established economic ties, and the growing influence of social and environmental factors. In such conditions, a company's ability to maintain business continuity and ensure long-term development becomes one of the key determinants of its competitiveness. Consequently, business resilience takes on strategic importance and requires the development of a comprehensive management system.

Business resilience should be viewed as an enterprise's ability to withstand adverse external and internal influences, adapt to new conditions, restore key business processes following crises, and utilise change for further development. Unlike the traditional understanding of stability, which involves maintaining specific operational parameters, resilience characterises an organisation's dynamic capacity for transformation. Therefore, ensuring resilience requires not only the creation of resource reserves but also the development of adaptability within the organisational structure, management processes and business model.

One of the key components of resilience is an enterprise's financial and economic capacity. A sufficient level of liquidity, a rational capital structure, diversification of funding sources and cost control create the necessary margin of safety for operating during periods of instability. At the same time, an excessive focus on accumulating financial reserves without investing in development may limit the organisation's future opportunities. Therefore, an important management task is to strike a balance between maintaining current financial security and funding strategic areas of development.

Diversification of activities plays a significant role in ensuring sustainability. Significant dependence on a single market, supplier, consumer group or source of income increases the enterprise's vulnerability to external changes. Diversifying supply and distribution channels, establishing alternative logistics routes, entering new markets and expanding the product range help to reduce risk concentration. At the same time, decisions regarding diversification must take into account the company's existing resource potential, as excessive expansion into new areas of activity may lead to a dispersal of resources and a reduction in efficiency.

The role of technology in fostering business sustainability is undergoing significant change. Digitalisation provides enterprises with the ability to exchange information rapidly, automate processes, interact remotely, monitor key performance indicators and make management decisions more swiftly. The use of digital tools

increases the flexibility of business processes and enables a shorter response time to changes in the external environment. At the same time, increasing technological dependence creates new risks, necessitating a focus on the reliability of information systems, data protection and ensuring the continuity of digital infrastructure.

Human capital is a key resource for a company's resilience. In exceptional circumstances, it is the professionalism of staff, their ability to adapt quickly, master new technologies and make decisions that largely determine the organisation's ability to maintain operational effectiveness. Therefore, developing staff competencies, shaping corporate culture, supporting internal communications and involving staff in organisational change processes must form part of a strategy to ensure business resilience.

In this context, the integration of ESG principles into the corporate governance framework takes on particular importance. Taking environmental, social and governance factors into account broadens the scope for identifying risks that may have a long-term impact on the business. The responsible use of resources, decent working conditions, transparent management, adherence to ethical principles and constructive engagement with stakeholders help to strengthen the organisation's reputation and build trust. Thus, the ESG approach can be viewed not only as a demonstration of corporate responsibility but also as one of the practical mechanisms for enhancing the organisation's resilience.

Building resilience also requires the development of scenario planning. A company must be prepared for several possible changes in the external environment, identifying critical indicators and corresponding management decisions for each scenario. This enables a shorter response time to crises and helps avoid situations where decisions are only taken after negative consequences have already arisen. The scenario-based approach is particularly important for strategic decisions regarding investment, supply, production capacity and entry into new markets.

Business resilience is therefore a complex characteristic resulting from the interaction of financial, resource, technological, human resources and managerial factors. Ensuring this resilience requires a shift from reacting to individual threats to systematically managing an organisation's ability to adapt and transform. The combination of financial flexibility, diversification, digital technologies, human capital development, risk management, scenario planning and ESG principles creates the foundation for maintaining an organisation's viability in conditions of uncertainty. At the same time, resilience should be viewed not only as a business's ability to overcome crises, but also as its capacity to harness change to renew itself, build new competitive advantages and ensure long-term development.

References:

1. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.

2. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : United Nations, 2015. 35 p.

3. ISO 22301:2019. *Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. 24 p.

Филик А. І.
аспірант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
(Україна)

STRATEGIC GUIDELINES FOR BUSINESS DEVELOPMENT BASED ON ESG PRINCIPLES STRATEGIC GUIDELINES FOR BUSINESS DEVELOPMENT BASED ON ESG PRINCIPLES

The transformation of the modern economic environment is prompting a re-evaluation of traditional approaches to formulating corporate development strategies. Intensifying global competition, technological change, resource constraints, environmental challenges and growing public demands for corporate accountability mean that a wider range of factors must be taken into account when making management decisions. In such circumstances, the ESG approach takes on particular significance, as it involves the integration of environmental, social and governance criteria into a company's strategic management system.

For a long time, the traditional model of business development was based primarily on achieving financial results, increasing market share and maximising shareholder value. However, the modern understanding of a company's performance is gradually broadening. Its long-term results depend on how it uses natural resources, the quality of its interactions with employees, consumers and partners, its reputation, the transparency of its governance and its ability to respond promptly to non-financial risks. This necessitates a shift towards a comprehensive model of strategic development, in which financial objectives are aligned with environmental, social and governance priorities.

The environmental component of ESG involves taking into account a company's impact on the natural environment and identifying opportunities to improve resource efficiency. Strategic guidelines in this area may include reducing the energy and material intensity of production, modernising technological processes, minimising waste generation, utilising recycled resources and introducing environmentally focused innovations. It is important to note that such measures can not only deliver environmental benefits but also contribute to cost optimisation, technological modernisation and the creation of new competitive advantages.

The social component of ESG focuses on establishing a responsible model for the company's interaction with employees and other stakeholder groups. One of the priority areas is the development of human capital, which involves creating safe working conditions, providing vocational training, maintaining staff motivation and creating opportunities for employees to realise their professional potential. Equally important are accountability to consumers, maintaining product quality and safety, developing partnerships and engaging constructively with local communities. In the long term, this contributes to the accumulation of the company's social and reputational capital.

The governance component plays an integrative role in the implementation of the ESG strategy. It is the quality of corporate governance that determines the ability to transform individual environmental and social initiatives into systematic areas of development. Key principles include transparency in decision-making, a clear division of responsibilities, adherence to business ethics, the development of internal controls, and effective risk management. Incorporating ESG factors into strategic planning processes enables the timely identification of potential threats and their consideration when setting the company's long-term objectives.

An important aspect of developing an ESG strategy is engagement with stakeholders. Different stakeholder groups may have varying expectations regarding the company's activities; therefore, management's task is to identify the most significant issues and strike a balance between interests. Systematic communication with employees, consumers, investors, partners and other economic stakeholders enables organisations to gather information on potential risks, changing needs and new opportunities. Consequently, the ESG approach helps to ensure that strategic decisions are better informed.

At the same time, the integration of ESG principles should not be limited to merely declaring relevant objectives. It is important to ensure that these are translated into specific tasks and measurable indicators. To this end, it is advisable to develop a system of indicators that will enable the assessment of trends in environmental performance, the development of human capital, the quality of corporate governance and the outcomes of engagement with stakeholders. Regular monitoring of such indicators provides an information base for assessing the effectiveness of the ESG strategy and adjusting it in line with changes in the internal and external environment.

However, there is no one-size-fits-all ESG strategy for all businesses. The choice of priorities must be determined by sector-specific characteristics, the scale of the enterprise, the nature of its impact on the environment, the stakeholder structure and the available resources. Accordingly, a key requirement is to identify the most material ESG factors specifically for a given enterprise and to align them with its overall development strategy. This approach helps to avoid the superficial implementation of ESG practices and to concentrate resources on areas capable of delivering the greatest long-term impact.

Consequently, business development based on ESG principles entails a transition to a more comprehensive model of strategic management, focused on creating long-term value. Combining economic objectives with environmental, social and governance priorities helps to increase a company's adaptability, reduce non-financial risks, strengthen relationships with stakeholders and build sustainable competitive advantages. ESG should therefore be viewed not as a separate strand of corporate policy, but as an integral part of the overall strategy that defines the guidelines and tools for the long-term development of modern business.

References:

1. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : United Nations, 2015. 35 p.

2. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984. 276 p.

Адонін А. Ю.
аспірант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
(Україна)

STRATEGIC MEASURES TO ENSURE THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN A CLIMATE OF UNCERTAINTYSTRATEGIC MEASURES TO ENSURE THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN A CLIMATE OF UNCERTAINTY

Modern enterprises operate in an environment characterised by increasing uncertainty, rapid technological change, a transforming market environment, instability in the supply of resources and intensifying competition. The combination of these factors complicates the process of strategic planning and places greater demands on businesses' ability to adapt to new conditions in a timely manner. In this context, ensuring sustainable development is becoming one of the key tasks of strategic enterprise management.

It is appropriate to view the sustainable development of an enterprise as the ability to maintain a balanced dynamic of key operational parameters, to utilise existing potential effectively, to adapt to external changes and to build resource capacity for future growth. However, sustainability does not imply that the structure or modes of operation of an enterprise remain unchanged. On the contrary, ensuring it requires the constant updating of management approaches, technologies, products and mechanisms for interacting with the market environment.

An important prerequisite for sustainable development is the development of adequate resource capacity. This is underpinned by financial, material, labour, information and technological resources, the effective utilisation of which determines the enterprise's ability to respond to internal and external challenges. At the same time, it is not only the quantitative availability of resources that matters, but also the enterprise's ability to swiftly redirect their use in line with new strategic priorities. It is precisely this resource flexibility that creates the conditions for adaptation without a critical deterioration in business performance.

The adaptability of the management system plays a significant role in ensuring sustainable development. In conditions of uncertainty, traditional long-term plans can quickly become outdated, necessitating regular review of strategic objectives. The management system must ensure continuous monitoring of the external environment, the prompt identification of threats and opportunities, and the timely adjustment of management decisions. The decentralisation of certain management functions, the reduction of decision-making times and the assurance of effective internal communications are of great importance.

One of the key tools for enhancing an organisation's adaptability is scenario planning. Unlike forecasting, which focuses on identifying the most likely future scenario, the scenario-based approach involves developing several alternative

scenarios. For each of these, it is advisable to identify potential risks, the necessary resources and the corresponding management actions. This enables the enterprise to develop response mechanisms in advance and reduce the time required to adapt in the event of significant changes in business conditions.

An important factor in long-term sustainability is an organisation's capacity for innovation. Technological modernisation, the digitalisation of business processes, the creation of new products and the introduction of modern management methods not only improve current efficiency but also build the potential for future development. At the same time, innovation should be viewed more broadly than merely as technological change. Organisational, marketing and management innovations can also enhance a company's flexibility and its ability to respond to changing market demands.

Human capital is no less an important component of sustainable development. Employees' professional competencies, their readiness for change, and their ability to master new technologies and generate innovative solutions directly influence the organisation's adaptability. In this regard, staff development must be integrated into the strategic management system. Investment in training, skills development, the building of managerial competencies and the development of internal communications lay the foundation for the effective implementation of organisational transformations.

Strategically ensuring sustainable development also requires the establishment of a monitoring system. Assessing financial results alone does not allow for the timely identification of all potential threats. It is advisable to include indicators of resource efficiency, innovation activity, labour productivity, staff stability, market position, investment activity and the level of operational risks within the system of indicators. A comprehensive assessment makes it possible to identify early warning signs of a deterioration in the enterprise's condition and to adjust its development direction in a timely manner.

At the same time, it is important to ensure that the individual components of the strategy are coordinated. Decisions regarding cost reduction, investment, staff development, technological modernisation or entering new markets should not be taken in isolation. Changes in one area can affect the resource allocation and performance of others. This is precisely why sustainable development requires a systematic approach, in which the enterprise is viewed as a set of interrelated elements, and strategic decisions are assessed in terms of their long-term impact.

Consequently, strategically ensuring an enterprise's sustainable development in conditions of uncertainty involves building the capacity not only to withstand negative external influences, but also to adapt to changes in the economic environment and capitalise on new opportunities. The key prerequisites for this are financial stability, the effective utilisation of resource potential, adaptive management, scenario planning, innovative activity and the development of human capital. Their systematic integration ensures a balance between current and strategic objectives, enhances the enterprise's flexibility and builds the potential for long-term development.

References:

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.

2. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

Поліщук І.Р.
к.е.н., доцент
Приймак Ю.М.
здобувачка
Державний університет «Житомирська політехніка»
(Україна)

ВІДНОВЛЕННЯ ВОДНИХ РЕСУРСІВ ПІСЛЯ ЗАБРУДНЕННЯ В РЕГІОНАХ: СТАТИСТИЧНА ОЦІНКА

Значні об'єми споживання водних ресурсів та їх забруднення вимагають посилення екологічної відповідальності суб'єктів господарювання, в частині фінансування природоохоронних заходів для усунення наслідків екозлочинів під час військового стану.

Аналіз статистичних даних про обсяги реалізованих послуг природоохоронного призначення за 2024 рік [1] підтверджує інтенсивність проведення природоохоронних заходів щодо відновлення водних ресурсів. Так, обсяг реалізованих послуг природоохоронного призначення за КВЕД 36 «Забір, очищення та постачання води» становив 8110739,4 тис. грн., а за КВЕД 37 «Каналізація, відведення й очищення стічних вод» 1766210,2 тис. грн., що становить відповідно 42,08 % і 9,16 % від загального обсягу за всіма КВЕД. Однак при цьому витрати на оплату послуг природоохоронного призначення КВЕД 36 «Забір, очищення та постачання води» та КВЕД 37 «Каналізація, відведення й очищення стічних вод» складають відповідно 5,12 % і 2,35 % від загального обсягу витрат на оплату за всіма КВЕД, що свідчить про недостатню мотивацію працівників відповідно до ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання».

Оприлюднені статистичні дані про скоєні воєнні злочини проти довкілля в Україні станом на 31 серпня 2026 року підтверджують завдану шкоду навколишньому середовищу внаслідок воєнних дій [2]. Щодо водних ресурсів скоєно 82 екозлочини, що складає 8,5 % від загальної чисельності злочинів, пов'язаних з порушенням екосистеми.

Розглянемо динаміку кількості екозлочинів щодо забруднення водних ресурсів в судовій практиці за 2021-2024 рр. [3]. Протягом 2021-2024 рр. найбільша кількість судових рішень припадає на 2021 рік – 2285 од., а найменша на 2022 рік – 1543 од. В 2022 році порівняно з 2021 р. кількість судових рішень зменшилася на 742 од. або на 32,47 %. В 2023 році порівняно з 2022 р. відбулося зростання на 164 од. або на 10,63 %. В 2024 році порівняно з 2023 роком відбулося зростання судових рішень на 231 од. або на 13,53 %.

Кожен регіон України має певний об'єм скинутих стічних вод в поверхневі водойми за рік і при цьому здійснює капітальні інвестиції в очисні споруди. Регіональний розріз об'єму скинутих стічних вод в поверхневі водойми в 2023 році наведено на рис. 1.

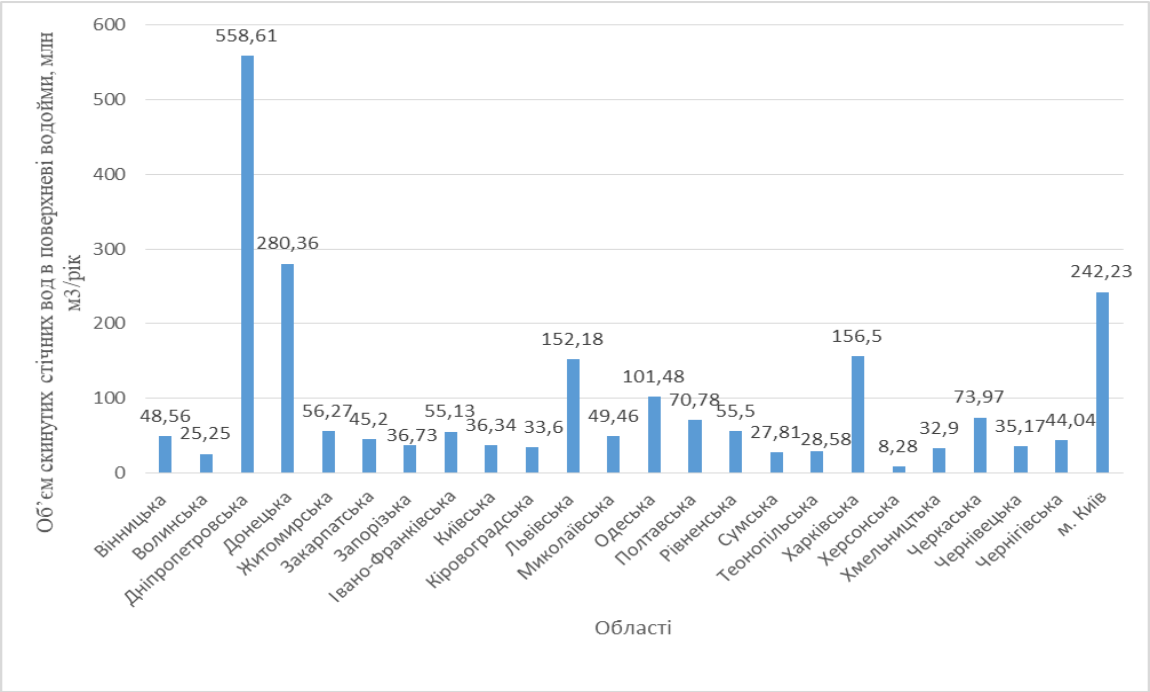


Рисунок 1 – Об'єм скинутих стічних вод в поверхневі водойми за регіонами України в 2023 році*

*Джерело: побудовано на основі [4]

Найменший об'єм скинутих стічних вод в поверхневі водойми в 2023 році – в Херсонській області 8,28 млн м3/рік, а найбільший – в Дніпропетровській (558,61 млн м3/рік). Витрати на заходи з розвитку за регіонами України в 2023 році не є пропорційними відповідно до здійснених скидів стічних вод. Максимальний розмір витрат на заходи з розвитку, здійснені у системах централізованого водопостачання та централізованого водовідведення, припадає на Запорізьку область (558,43 млн. грн.), а мінімальний розмір – Черкаську область (5,26 млн. грн.). Усунення наявних диспропорцій між об'ємами скидів та витратами на їх усунення повинно бути пріоритетним завданням на регіональному рівні для гармонійного досягнення цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Обсяг реалізованих послуг природоохоронного призначення та витрат на їх оплату за видами економічної діяльності у 2024 році. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ns/ns_rik/kap_inv/orpv24_ue.xlsx.

2. Воєнні злочини проти довкілля в Україні. URL: https://www.saveecobot.com/features/environmental-crimes.

3. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: https://reyestr.court.gov.ua.

4. Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання та водовідведення в Україні у 2023 році. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/nacionalna-dopovid-pro-iakist-pitnoyi-vodi-ta-stan-pitnogo-vodopostacannia-ta-vodovidvedennia-v-ukrayini-u-2023-r.pdf

Соломонко Д. О.
асистент
Фітьо А. М.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Ґжицького
(Україна)

ESG-СТРАТЕГІЇ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СТІЙКОСТІ АГЛОМЕРАЦІЙ

Розвиток міст на сучасному етапі характеризується стрімкою урбанізацією та формуванням великих міських систем – агломерацій. У період кліматичних, екологічних та безпекових шоків посилюється потреба в модернізації регіонального врядування. Для забезпечення життєстійкості та резильєнтності територій необхідні інтегровані підходи, які поєднують публічне управління та концепцію сталого розвитку [1, с. 46]. Це вимагає розширення традиційних адміністративних моделей до рівня системного управління муніципальними екосистемами з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв. Особливої ваги набуває синхронізація нефінансової звітності бізнесу з муніципальним плануванням і внутрішнім комплаєнс-контролем у публічному секторі. Розвиток людського капіталу є надзвичайно важливим для стійкості всієї територіальної структури в довгостроковій перспективі.

Локалізація сталого розвитку на регіональному та муніципальному рівнях виступає основою для адаптації глобальних пріоритетів до місцевих особливостей. Проблеми просторового розвитку та збалансованого використання наявних природних ресурсів вимагають залучення, фінансування та координації зусиль місцевих органів влади та приватного сектору. Місцева влада безпосередньо відповідає за значну частину державних інвестицій, пов’язаних із пом’якшенням наслідків зміни клімату, екологічним переходом та розвитком низьковуглецевої інфраструктури. Застосування просторового підходу дозволяє врахувати специфіку окремих регіонів і подолати розбіжність між формальними кордонами муніципалітетів та реальними межами функціональних економічних зон. Спільне планування та інтегрований моніторинг показників забезпечує координацію використання спільних ресурсів, таких як транспортна мережа, житлово-комунальна інфраструктура, водні басейни та зелені зони.

Фінансово-економічні детермінанти регіональної стійкості. В умовах нестабільності надзвичайно важливим є переосмислення регіональної політики та пошук нових джерел економічної активності. Дослідження ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України» доводять потребу у фінансовому та організаційному стимулюванні громад з урахуванням поведінкової економіки, еколого-економічного регулювання та просторової організації соціально-економічних систем [2, с. 24]. Для подолання просторових диспропорцій необхідно здійснювати моніторинг місцевих фінансів та

вдосконалювати практику стратегування розвитку регіонів з урахуванням критеріальних обмежень безпеки (економічної, енергетичної, демографічної та інформаційної). Залучення локального бізнесу до спільного просторового моделювання та відкритої координації інвестиційних програм з органами місцевого самоврядування є ключовою детермінантою ендогенного розвитку територій та зміцнення їхнього фінансового потенціалу. Це стимулює додаткові внутрішні ресурси громад для фінансування капітальних проєктів та підвищення якості життя населення.

Ефективне фінансове управління в публічному та корпоративному секторах вимагає переходу від традиційних підходів до ESG-орієнтованих моделей, які формують довгострокову цінність з урахуванням інтересів стейкхолдерів. Це передбачає інтеграцію управлінського обліку та корпоративних механізмів контролю, що забезпечує ідентифікацію, вимірювання та моніторинг екологічних, соціальних та управлінських показників [3, с. 140]. Інструменти управлінського обліку (бюджетування, калькулювання витрат на екологічну модернізацію, система KPI) дозволяють інтегрувати нефінансові показники у загальну стратегію розвитку. У свою чергу, корпоративні механізми контролю, комплаєнс та внутрішній аудит гарантують достовірність звітності, прозорість бізнес-процесів, мінімізацію ризиків та суттєве підвищення інвестиційної привабливості й фінансової стійкості системи. Це створює надійні умови для прозорого залучення «зеленого» капіталу.

В сучасних умовах, на думку авторів, доцільно розширити концепцію ESG за межі корпоративного сектора до масштабу цілісної муніципальної екосистеми агломерації. Впровадження внутрішнього комплаєнсу та аудиту в органах місцевого самоврядування, у поєднанні з ESG-зрілістю бізнесу, знижує фіскальний тиск на місцеві бюджети та стимулює «зелений перехід». Гармонізація нормативно-правової бази, розвиток ринку зелених облігацій та впровадження політики сталого фінансування є передумовами для просторового розвитку громад. Спільні зусилля публічного і приватного секторів закладають підвалини для довгострокової конкурентоспроможності на регіональному рівні.

Список використаних джерел:

1. Диба М. І., Гернего Ю. О. Фінансування проєктів ESG: можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 2. С. 45–57.
2. Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України» у 2023 році : інформ. вид. / відп. ред. В. С. Кравців. Львів : ДУ ІРД НАН України, 2024. 90 с.
3. Банера Н. П., Демко І. І., Пилипенко С. М. ESG-орієнтоване фінансове управління: інтеграція управлінського обліку та корпоративних механізмів контролю. *Грааль науки*. 2026. № 67. С. 137–144. DOI:https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.05.2026.014

Ткаченко І. П.
к.е.н., доцент
Дніпровський державний технічний університет
(Україна)

ESG-СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою невизначеністю, посиленням ризиків, трансформацією ресурсного забезпечення та зміною вимог стейкхолдерів. Для українського бізнесу ці виклики суттєво посилюються наслідками війни: пошкодженням інфраструктури, енергетичними ризиками, дефіцитом трудових ресурсів, порушенням логістичних зв'язків та обмеженим доступом до фінансування. За таких умов особливого значення набуває формування резильєнтності бізнесу як здатності протистояти негативним впливам, адаптуватися до змін та відновлювати ефективне функціонування.

Результати проведених досліджень дають підстави розглядати резильєнтність бізнесу не лише як результат наявності ресурсів, а як комплексну характеристику, що формується під впливом фінансової поведінки, довіри, ставлення до ризику, адаптивності, готовності до інновацій, якості інформації та механізмів прийняття управлінських рішень. Їх взаємодія створює поведінковий потенціал підприємства, який є важливою складовою його стійкості та конкурентоспроможності.

У цьому контексті ESG-стратегію доцільно розглядати не лише як інструмент дотримання принципів сталого розвитку, а як інтегрований механізм управління ризиками та формування довгострокової резильєнтності бізнесу. Такий підхід відповідає сучасній практиці розкриття інформації про сталість: IFRS S1 пов'язує sustainability-related risks and opportunities із перспективами грошових потоків, доступом до фінансування та вартістю капіталу, а також передбачає оцінювання здатності підприємства адаптуватися до невизначеності [1]. IFRS S2 окремо акцентує увагу на оцінюванні кліматичної резильєнтності та використанні сценарного аналізу [2].

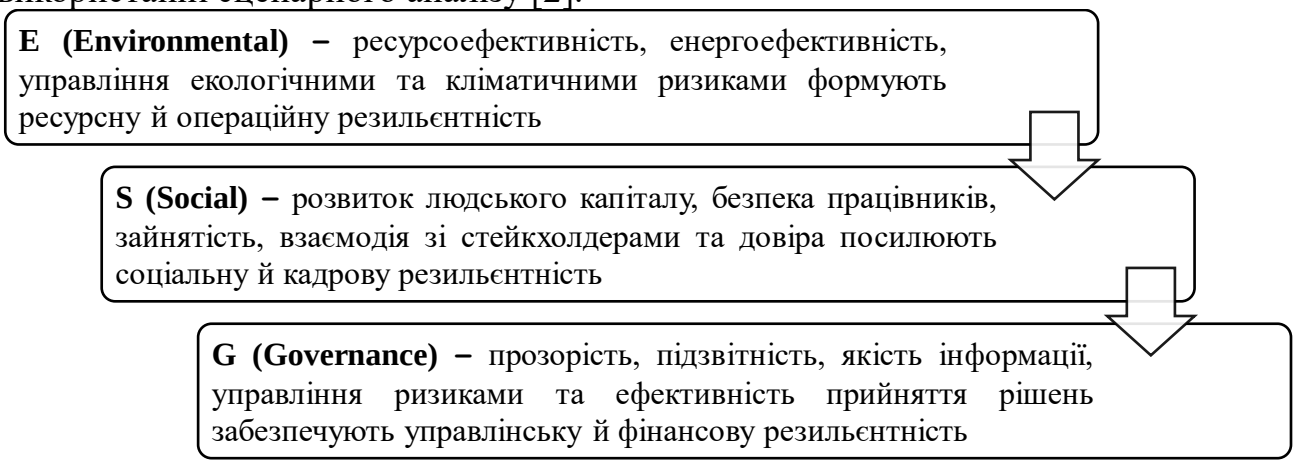


Рисунок 1 – Зв'язок компонентів ESG зі складовими резильєнтності бізнесу

Запропонований взаємозв'язок компонентів ESG та резильєнтності дає змогу перейти від формального дотримання ESG-принципів до їх інтеграції у систему стратегічного управління підприємством. Екологічний компонент пов'язаний не лише зі зменшенням негативного впливу на довкілля, а й із підвищенням ресурсоефективності, енергетичною незалежністю та зниженням операційних ризиків. Соціальний компонент створює умови для збереження людського капіталу, підтримання безпеки та зайнятості працівників, розвитку довіри й стабільності відносин із ключовими стейкхолдерами. Управлінський компонент забезпечує прозорість, підзвітність, якість інформаційного забезпечення та ефективність управління ризиками.

Таким чином, взаємодія E, S і G формує інтегровану основу стратегічної резильєнтності підприємства. Особливого значення при цьому набувають прозорість комунікацій, довіра та відповідальна поведінка, оскільки вони сприяють зміцненню партнерських відносин, залученню інвестицій та зниженню трансакційних ризиків. В умовах високої невизначеності саме поєднання фінансової стійкості, адаптивності, людського капіталу та якісного управління створює передумови для здатності підприємства не лише протистояти кризам, а й використовувати зміни як можливості для розвитку.

Для України цей підхід має не лише корпоративне, а й макроекономічне значення. За оцінкою Світового банку, потреби України у відновленні та реконструкції протягом наступного десятиліття наближаються до 588 млрд дол. США. Водночас приватний сектор розглядається як один із ключових учасників майбутнього відновлення, що актуалізує необхідність підвищення його стійкості, доступу до фінансування та відповідності європейським зеленим і цифровим стандартам [3]. У цьому контексті ESG-стратегія може стати важливим чинником залучення інвестицій та інтеграції українського бізнесу до європейського економічного простору. Орієнтація на прозорість, відповідальне управління, соціальну стабільність та ресурсоефективність підвищує передбачуваність діяльності підприємств і сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів, міжнародних партнерів та інших стейкхолдерів.

Отже, ESG набуває значення не лише як вимога до корпоративної поведінки, а як елемент стратегічної підготовки бізнесу до повоєнного відновлення та довгострокового розвитку та може розглядатися як інструмент переходу від реактивного управління кризами до системного формування резильєнтності бізнесу. Імплементація ESG дає змогу одночасно враховувати ресурсні, соціальні, управлінські, фінансові та репутаційні ризики, підвищувати адаптивність підприємства й створювати передумови для його конкурентоспроможного розвитку у воєнно-повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. IFRS Foundation. *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. London : IFRS Foundation, 2023.

2. IFRS Foundation. *IFRS S2 Climate-related Disclosures*. London : IFRS Foundation, 2023.

Нижниченко Я. Є.
к.е.н, доцент
Одеський національний економічний університет
(Україна)

УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В СИСТЕМІ ESG-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Посилення ресурсних обмежень, екологічних вимог і необхідність забезпечення довгострокової стійкості бізнесу змінюють роль управління відходами на підприємстві. Воно виходить за межі суто природоохоронної діяльності, оскільки пов'язане з ресурсоефективністю, операційними витратами та ризиками. Закон України «Про управління відходами» закріплює ієрархію управління відходами та пріоритет запобігання їх утворенню [1].

Традиційний підхід зосереджується переважно на операціях з уже утвореними відходами. Сучасна модель потребує переходу до запобігання їх утворенню, скорочення матеріальних втрат, повторного використання та повернення вторинних ресурсів у господарський оборот. Метою дослідження є обґрунтування місця управління відходами в системі ESG-орієнтованого управління підприємством та визначення напрямів його впливу на економічну ефективність і стійкість бізнесу.

У системі ESG проблематика відходів належить передусім до екологічної складової (Environmental). Актуальна редакція ESRS E5 «Resource Use and Circular Economy» охоплює ресурсні потоки на вході й виході, продукцію та відходи, а також політики, дії, цілі й показники підприємства [2]. Водночас результати управління відходами пов'язані із соціальними аспектами безпеки та управлінськими питаннями відповідальності, контролю і прозорості звітності.

Еволюцію підходів доцільно представити як послідовність: операційне управління відходами → ресурсоефективне управління → ESG-орієнтоване управління ресурсами та відходами. Це означає перехід від належного поводження з відходами до мінімізації їх утворення, збереження цінності ресурсів та інтеграції екологічних і економічних результатів у стратегічне управління. Дослідження компаній країн G7 підтверджує зв'язок екоінновацій і ESG-показників зі скороченням відходів та збільшенням повторного використання і перероблення [3].

На нашу думку, управління відходами в межах ESG-підходу слід розглядати як інтегровану систему управлінських рішень щодо запобігання утворенню відходів, оптимізації ресурсних потоків та повернення ресурсів у господарський оборот, спрямовану на зниження негативного впливу на довкілля, підвищення ресурсної ефективності та забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Основні напрями такого впливу систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1 – Напрями впливу управління відходами на економічну стійкість підприємства

Напрям впливу	Характеристика результату
Ресурсний	скорочення потреби у первинній сировині; підвищення ресурсоефективності
Витратний	скорочення витрат на ресурси та операції з управління відходами
Ризиковий	зниження екологічних, регуляторних, ресурсних та операційних ризиків
Ринковий	відповідність вимогам контрагентів; зміцнення репутації та конкурентних позицій
Стратегічний	підвищення адаптивності бізнес-моделі та довгострокової стійкості

Джерело: розроблено автором.

Запропонована систематизація показує, що економічний ефект виникає не лише через скорочення витрат на поводження з відходами, а й завдяки запобіганню їх утворенню, зменшенню матеріальних втрат та повторному використанню ресурсів. Тому об’єктом управління доцільно вважати весь ланцюг трансформації матеріальних ресурсів.

Практичну реалізацію підходу доцільно формувати як послідовність: аудит ресурсних потоків → визначення пріоритетів і цілей → формування показників → реалізація заходів → моніторинг → коригування рішень. Оцінювання має поєднувати обсяг відходів на одиницю продукції, частку повторного використання й перероблення, частку вторинних ресурсів, витрати на управління відходами та економію первинної сировини.

Отже, інтеграція управління відходами в ESG-орієнтоване управління означає перехід від реагування на наслідки до превентивного управління ресурсними потоками. Поєднання ресурсного, витратного, ризикового, ринкового та стратегічного напрямів із системою екологічних та економічних показників створює основу для обґрунтованих управлінських рішень і підвищення стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX : станом на 02.03.2026. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2320-20 (дата звернення: 02.09.2026).

2. ESRS E5 Resource Use and Circular Economy : Commission Delegated Regulation (EU), 03.07.2026. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=PI_COM%3AC%282026%295010 (accessed: 02.09.2026).

3. Albitar K., Nasrallah N., Hussainey K., Wang Y. Eco-innovation and corporate waste management: The moderating role of ESG performance. Review of Quantitative Finance and Accounting. 2024. Vol. 63. P. 781–805. https://doi.org/10.1007/s11156-024-01281-5.

Губанов М. С.
аспірант
Одеський національний економічний університет (Україна)

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасних умовах функціонування торговельних підприємств характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкурентної боротьби, зміною споживчого попиту, зростанням фінансових ризиків та необхідністю швидкої адаптації до економічних викликів. За таких обставин особливого значення набуває забезпечення достатнього обсягу та своєчасності надходження грошових коштів, оскільки саме грошові потоки визначають можливості підприємства щодо виконання поточних зобов'язань, фінансування операційної діяльності, підтримання платоспроможності та забезпечення фінансової стійкості.

Специфіка діяльності торговельних підприємств зумовлює значну інтенсивність руху грошових коштів, що пов'язано з необхідністю постійного фінансування закупівель товарів, розрахунків із постачальниками, оплати праці, податкових платежів та інших операційних витрат. Водночас нерівномірність надходжень і видатків, зміна обсягів реалізації, дебіторської та кредиторської заборгованості можуть спричиняти виникнення касових розривів і дефіциту ліквідних коштів. Тому ефективне управління грошовими потоками є важливою передумовою стабільного функціонування та розвитку торговельного підприємства.

Актуальність дослідження управління грошовими потоками посилюється необхідністю пошуку дієвих інструментів їх планування, прогнозування, збалансування та оптимізації. Раціональне управління дозволяє не лише забезпечити поточну платоспроможність підприємства, а й створити фінансові передумови для його інвестиційної активності, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Варто зазначити, що ефективне управління грошовими потоками впливає на фінансову стійкість торговельного підприємства через кілька взаємопов'язаних механізмів [1].

Особливу увагу необхідно приділити забезпеченню платоспроможності в реальному часі. Торговельні підприємства мають специфіку: висока частка оборотних активів, постійні розрахунки з постачальниками та покупцями, сезонні коливання попиту. Управління грошовими потоками (через платіжний календар, бюджет руху коштів) дозволяє синхронізувати надходження і видатки так, щоб підприємство завжди мало кошти для розрахунків за зобов'язаннями – без цього навіть прибуткове підприємство може опинитися в стані технічної неплатоспроможності.

Доцільно зосередити увагу на оптимізації структури джерел фінансування. Коли грошові потоки прогнозовані й контрольовані, підприємство менше залежить від дорогих короткострокових кредитів «на латання дірок» у касових розривах. Це знижує фінансовий леверидж і витрати на обслуговування боргу, що напряму зміцнює структуру капіталу – один з ключових індикаторів фінансової стійкості.

Важливе значення має формування достатнього обсягу оборотного капіталу. Управління потоками дозволяє визначити оптимальний рівень товарних запасів, дебіторської заборгованості та вільних коштів. Надлишок «заморожує» ресурси і знижує рентабельність, нестача – веде до зривів постачання й втрати виручки. Баланс між цими крайнощами підтримує стійкість операційного циклу. Для торговельного підприємства зростання обсягів реалізації супроводжується розширенням комерційного кредитування покупців (відстрочки платежу, збільшення лімітів). Виручка й прибуток зростають, проте частина цієї виручки «заморожена» в дебіторській заборгованості й фізично не надходить на рахунки підприємства. Якщо темп зростання дебіторської заборгованості випереджає темп зростання виручки, це прямо свідчить про погіршення якості продажів і накопичення прихованого ризику неплатежів.

Окремої уваги заслуговує створення фінансових резервів. Систематичне управління дозволяє виділяти частину чистого грошового потоку в резервні фонди, які згладжують вплив сезонності, зміни курсів валют чи форс-мажорних ситуацій – це підвищує стійкість до зовнішніх шоків.

Пріоритетним напрямом є підвищенні інвестиційної привабливості. Стабільні й прогнозовані грошові потоки – сигнал для кредиторів та інвесторів про низький ризик. Це відкриває доступ до зовнішнього фінансування на кращих умовах, що додатково зміцнює фінансову базу підприємства.

Варто зазначити, що бухгалтерський прибуток формується за методом нарахування: виручка визнається в момент відвантаження товару чи надання послуги, незалежно від фактичного надходження коштів. Операційний грошовий потік, навпаки, відображає реальний рух коштів. Тому підприємство може демонструвати стабільне зростання прибутку, водночас відчуваючи дефіцит ліквідних коштів – це і є класичний сигнал насування фінансових труднощів, який непомітний при поверхневому аналізі звітності.

Таким чином, управління грошовими потоками не створює прибуток напряму, але воно перетворює прибуток і активи підприємства на реальну платоспроможність, знижує фінансові ризики і формує запас міцності – а саме це й становить сутність фінансової стійкості.

Список використаних джерел:

1. Майборода О.Є., Майборода О.В., Реплюк О.В Напрями управління грошовими потоками підприємства. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 10. URL: **https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/14** (дата звернення 28.08.2026).

Єрьомін Д., Снєтков О.
здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Задворних С.
к.е.н., доцент
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова
(Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ESG-МОНІТОРИНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕСУ

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої невизначеності, посилення регуляторних вимог, зміни структури фінансових ринків та зростання уваги інвесторів до екологічних, соціальних і управлінських факторів. За таких умов оцінювання стійкості бізнесу виключно на основі традиційних фінансових показників стає недостатнім. Міжнародна практика корпоративного управління все більше орієнтується на врахування сталості та стійкості в системі управління підприємством. Зокрема, G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023 виділяють сталість і resilience як окремий напрям корпоративного управління та наголошують на необхідності врахування екологічних і соціальних ризиків у діяльності компаній [1]. Водночас IFRS S1 орієнтує підприємства на розкриття інформації щодо sustainability-related risks and opportunities, які можуть впливати на грошові потоки, доступ до фінансування або вартість капіталу в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі [2]. Це свідчить про поступове зближення фінансової та нефінансової інформації та формує передумови для інтеграції фінансового контролінгу з ESG-моніторингом.

Фінансовий контролінг традиційно орієнтований на планування, бюджетування, контроль доходів і витрат, аналіз відхилень, оцінювання фінансових результатів та інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень. Його функціональне призначення полягає у забезпеченні узгодженості між стратегічними цілями підприємства та фактичними результатами діяльності.

ESG-моніторинг розширює цю систему за рахунок систематичного оцінювання Environmental, Social та Governance факторів. Європейські стандарти сталого звітування ESRS передбачають розкриття суттєвих впливів, ризиків і можливостей підприємства за екологічними, соціальними та управлінськими напрямами [3]. Особливого значення набуває принцип подвійної суттєвості (double materiality), за якого оцінюються як вплив діяльності підприємства на довкілля та суспільство, так і вплив ESG-факторів на фінансовий стан і перспективи підприємства [3]. Отже, фінансовий контролінг та ESG-моніторинг доцільно розглядати не як відокремлені системи, а як взаємопов’язані елементи єдиного механізму управління стійкістю бізнесу.

Таким чином, ESG-моніторинг перестає бути виключно інструментом нефінансової звітності та перетворюється на джерело інформації для фінансового планування, бюджетування та управління ризиками.

Відтак, інтегровану систему доцільно будувати за логікою: збір фінансових та ESG-даних → формування системи індикаторів → аналіз відхилень → оцінювання ризиків → визначення фінансових наслідків ESG-факторів → прийняття управлінських рішень → контроль результатів.

Таке поєднання відповідає сучасному підходу до sustainability-related financial information. IFRS S1 передбачає розкриття інформації за чотирма взаємопов'язаними напрямами: governance, strategy, risk management, metrics and targets [2]. Важливою складовою інтегрованої системи є внутрішній контроль. COSO у 2023 р. розробив спеціальне доповнення до Internal Control—Integrated Framework щодо ефективного внутрішнього контролю за sustainability reporting. Його метою є підвищення довіри до ESG-інформації, розкриття та управлінських рішень [4]. Це створює методологічну основу для включення ESG-індикаторів до системи внутрішнього контролю та фінансового контролінгу підприємства.

Інтеграція фінансового контролінгу та ESG-моніторингу посилюється розвитком європейської системи корпоративної звітності. Директива ЄС 2022/2464 щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) змінила підхід до розкриття інформації про sustainability та стала основою для застосування European Sustainability Reporting Standards [5]. Європейські стандарти ESRS охоплюють екологічні, соціальні та управлінські питання, зокрема кліматичні зміни, забруднення, біорізноманіття, використання ресурсів, працівників, громади, споживачів і ділову поведінку [3].

Отже, інтеграція фінансового контролінгу та ESG-моніторингу забезпечує перехід до комплексного управління стійкістю підприємства, поєднуючи фінансові результати, ESG-ризики та стратегічні цілі. Для українського бізнесу такий підхід сприяє відповідності європейським вимогам, підвищенню інвестиційної привабливості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/ed750b30-en.
2. IFRS Foundation / ISSB. (2023). *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. International Sustainability Standards Board. https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements
3. EFRAG. (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*. European Financial Reporting Advisory Group. https://knowledgehub.efrag.org/eng
4. COSO. (2023). *Achieving Effective Internal Control Over Sustainability Reporting (ICSR): Building Trust and Confidence through the COSO Internal Control—Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. https://www.coso.org/new-icsr
5. European Parliament and Council. (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting*. Official Journal of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464

СЕКЦІЯ 10. ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ЗНАНЬ

Чуй І.Р.
к.е.н. доцент
Русанова С. М.
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Львівський торговельно-економічний університет
(Україна)

РОЗВИТОК ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Створення повноцінної фінтех-екосистеми з інноваційними фінансовими сервісами та доступними цифровими послугами в Україні було регламентовано прийнятою у 2020 році Стратегією розвитку фінтеху до 2025 року. Вона передбачала проведення реформ в усіх сегментах фінансового сектору: на банківському ринку, в секторі небанківських фінансових установ, на ринках капіталу. Оновлена Стратегія визначає стратегічні цілі, зокрема у сфері сучасних фінансових послуг: розвиток інфраструктури цифрових фінансових послуг; автоматизацію і безпаперові технології надання фінансових послуг; регулювання віртуальних активів; цифрову оборону фінансового сектору; відновлення фінансової інфраструктури [1].

Для розвитку фінтеху в Україні затверджено Положення про відкритий банкінг (Постанову НБУ № 80 від 25.07.2025 р.) [2], яке впроваджує інновації у платіжній сфері, посилює конкуренцію на ринку платіжних послуг та продуктів.

Як наслідок, офіційна статистика НБУ фіксує стабільне і поступову зростання обсягів безготівкових операцій [3]. Зростання усіх показників у 2025 році порівняно з попереднім роком підтверджує поширення фінтех-рішень та активне впровадження безготівкових технологій у фінансову систему, що робить розрахунки швидшими, зручнішими та прозорими (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні показники використання платіжних карток в Україні у 2025 році*

Показник	Значення
Загальна кількість операцій з картками, млн	9 512,3
Загальна сума операцій, млрд грн	7 157,2
Кількість безготівкових операцій, млн	9 083,5
Сума безготівкових операцій, млрд грн	4 684,3
Частка безготівкових операцій (за кількістю, %)	95,5
Частка безготівкових операцій (за сумою, %)	65,4
Темп зростання кількості безготівкових операцій до 2024 р., %	11,0
Темп зростання суми безготівкових операцій до 2024 р., %	10,4

**Примітка: Табл. 1 складена на підставі [3]*

Частка 95,5% операцій у безготівковій формі свідчить про те, що цифрові платежі фактично стали основним способом розрахунків у повсякденному житті населення. Таким чином, левова частка дрібних і регулярних покупок (у

магазинах, при онлайн-платежах, оплаті послуг) здійснюється безготівково, що поступово витісняє традиційні форми розрахунків. Про зростання довіри населення до цифрових фінансових сервісів і їхню надійність свідчить частка 65,4% за сумою операцій, адже безготівкові інструменти активно застосовуються не лише для невеликих витрат, а й для більш значних фінансових транзакцій, наприклад, для оплати великих покупок, послуг або переказів між рахунками.

Структура безготівкових операцій підтверджує поступову цифровізацію фінансових послуг і показує, що найбільшу частку протягом усього періоду займають розрахунки в торговельній мережі через POS-термінали (понад 70%, що свідчить про широке впровадження платіжної інфраструктури та звичку населення розраховуватися картками у повсякденних покупках) (табл. 2).

Таблиця 2 – Структура безготівкових операцій в Україні за 2020–2025 рр.

Рік	POS-термінали, %	Онлайн-платежі, %	P2P-перекази, %	Інші операції, %
2020	67,2	11,3	18,5	3,0
2021	70,1	12,4	14,8	2,7
2022	71,8	12,9	12,5	2,8
2023	73,0	13,2	9,8	4,0
2024	73,4	13,6	8,2	4,8
2025	73,4	13,6	8,2	4,8

**Примітка: Табл.2 складена на підставі [4]*

Ріст онлайн-платежів пов’язаний з розвитком інтернет-торгівлі, мобільних застосунків і цифрових сервісів банків, які спрощують проведення платежів без фізичної присутності. Частка P2P-переказів зменшується, що може свідчити про зміну поведінки користувачів, адже частина операцій переходить у більш офіційні та контрольовані канали, а також у сервіси банківських застосунків і платіжних платформ.

Загалом можна зробити висновок, що фінтех в Україні активно розвивається, стає все більш доступним і масовим для населення та поступово перетворюється на невід’ємну складову сучасної фінансової системи, впливаючи на спосіб здійснення розрахунків і фінансову поведінку користувачів.

Список використаних джерел:

1. Стратегія розвитку фінансового сектору України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=17.

2. Положення про відкритий банкінг в Україні: Постанова НБУ від 25.07.2025 р. № 80. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25072025_80

3. Операції з платіжними картками у 2025 році. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi.

Гребенник Н. Г.
к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет
(Україна)

УКРАЇНСЬКИЙ АЛЬЯНС ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК МЕРЕЖЕВА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ

Українські університети та наукові установи мають значний потенціал для створення технологій і нових бізнес-рішень. Проте практичне використання результатів досліджень часто стримується недостатньою спроможністю установ забезпечити їх оцінювання, захист, підготовку до представлення бізнесу, пошук партнерів і супровід комерціалізації. Особливо гостро це проявляється в університетах, де відповідні функції покладено на одного працівника або невеликий підрозділ.

Створення повноцінного офісу трансферу технологій у кожному університеті потребує значних кадрових і фінансових ресурсів. Практичним рішенням є мережева модель, за якої учасники не дублюють усі функції, а використовують спільні компетентності, контакти, методичні матеріали та можливості партнерських організацій.

Таку модель реалізує Український альянс трансферу технологій (Ukrainian Technology Transfer Alliance, UTTA). Установчі збори Альянсу відбулися 25 березня 2026 року за сприяння Міністерства освіти і науки України. Альянс об'єднав представників університетів, наукових установ, офісів трансферу технологій, центрів підтримки технологій та інновацій, наукових парків, бізнесу й незалежних експертів. Його метою є спільне подолання бар'єрів трансферу технологій та формування професійного середовища, орієнтованого на практичний результат [1].

Станом на середину 2026 року Альянс об'єднує понад 220 учасників із більш як 170 організацій у 23 регіонах України. Для університетів це означає швидший пошук партнерів для досліджень, грантових заявок і комерціалізації, доступ до фахівців із ліцензування, інтелектуальної власності, маркетингу та бізнес-моделювання, а також можливість поширювати власні розробки й формувати міждисциплінарні команди.

Мережева модель дає змогу використовувати розподілену експертизу без створення великого спеціалізованого підрозділу. Працівники офісів трансферу можуть залучати зовнішніх фахівців, використовувати апробовані документи, обговорювати практичні ситуації з колегами та отримувати актуальну інформацію про законодавство і програми підтримки. Це відповідає сучасному розумінню офісів трансферу як посередників інноваційної екосистеми, що поєднують університетські компетентності з потребами ринку [2].

Перспективну функціональну модель Альянсу доцільно представити через чотири рівні:

– мережевий рівень забезпечує комунікацію, пошук контактів і формування міжорганізаційних команд;

– сервісний рівень охоплює експертну підтримку, навчання, оцінювання розробок, підготовку інноваційних пропозицій і пошук бізнес-партнерів;

– інституційний рівень передбачає розроблення спільних методичних матеріалів, типових процедур, професійних стандартів і навчальних програм;

– стратегічний рівень пов'язаний із представленням інтересів професійної спільноти у взаємодії з органами влади, бізнесом, донорами та міжнародними партнерами.

Окремим напрямом є професіоналізація діяльності менеджерів з трансферу технологій. Альянс може стати майданчиком для розроблення професійного стандарту, навчальної програми та пілотної сертифікації фахівців, що дозволить перейти від випадкового набору функцій до зрозумілої професійної ролі з визначеними компетентностями.

Важливим етапом міжнародної інтеграції стало набуття Альянсом членства в ASTP (Association of Science Transfer Professionals) та входження до NAAC (National Associations Advisory Committee). Комітет об'єднує національні асоціації трансферу знань 35-ті країн і забезпечує обмін досвідом та професійну співпрацю. Через ASTP учасники Альянсу отримують доступ до європейських практик управління офісами трансферу, ліцензування, створення спін-офів, маркетингу технологій і співпраці з бізнесом, а також до навчальних курсів, вебінарів, конференцій і міжнародної мережі фахівців [3]. Це створює для українських університетів можливості представляти власні кейси, знаходити партнерів та інтегрувати внутрішні процедури у європейське професійне середовище.

Отже, Український альянс трансферу технологій є практичним механізмом посилення спроможності університетів до комерціалізації знань. Його розвиток має бути спрямований на перехід від комунікаційної мережі до системи спільних сервісів, у якій кожен університет може залучати партнерів, експертів та інструменти для доведення конкретної розробки до практичного застосування.

Список використаних джерел:

1. Створено Український альянс трансферу технологій для посилення комерціалізації наукових розробок. Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/news/stvoreno-ukrainskyi-alians-transferu-tekhnolohii-dlia-posylennia-komertsializatsii-naukovykh-rozrobok

2. Chen Z., Little V. J., Thuan N. H. The evolving role of technology transfer offices in the entrepreneurial university: Go-betweens or playmakers? *The Journal of Technology Transfer*. 2025. Vol. 50. P. 1060–1079. DOI: 10.1007/s10961-024-10123-4.

3. ASTP is Europe's Association of Knowledge Transfer Professionals. URL: https://astp4kt.eu/resources

Стіскун А. В.
аспірант
Львівський торговельно-економічний університет
(Україна)

ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ОРІЄНТИР МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Сучасний розвиток роздрібної торгівлі дедалі більше визначається здатністю підприємств інтегрувати провідні технології. Водночас ефективність цього процесу залежить не лише від доступності, а й від організації їх трансферу [1, с. 56-63]. У цьому контексті трансфер технологій виступає стратегічним інструментом модернізації системи розвитку роздрібної торгівлі.

Результативність трансферу технологій доцільно оцінювати з позиції його впливу на діяльність підприємств у різних часових горизонтах. З одного боку, впровадження сучасних технологій забезпечує оперативно-тактичні ефекти, що проявляються у вдосконаленні окремих бізнес-процесів та підвищенні ефективності використання ресурсів [2, с. 79-94]. З іншого боку, їх системне використання формує стратегічні ефекти для підприємств роздрібної торгівлі, пов'язані з трансформацією моделей управління, забезпеченням стійкого розвитку та довгострокової модернізації [3, с. 346-361].

Узагальнені у табл. 1 основні види технологій – цифрові, логістичні, маркетингові, фінансові, *ESG*, «зелені» – та каналів їх трансферу засвідчують різні ефекти в контексті модернізації системи розвитку роздрібної торгівлі. Так, трансфер технологій охоплює різні напрями технологічного розвитку та забезпечує багаторівневий вплив на функціонування підприємств роздрібної торгівлі. У цьому контексті трансфер технологій виступає не окремим елементом інноваційної діяльності, а стратегічним механізмом модернізації системи розвитку роздрібної торгівлі.

Особливе місце у сучасних процесах трансферу посідають цифрові технології, оскільки саме формують основу цифрової трансформації торговельних підприємств. Не менш важливим напрямом є трансфер логістичних технологій, який забезпечує вдосконалення процесів управління товарними потоками та ланцюгами постачання. Поряд із цим маркетингові технології відіграють визначальну роль у формуванні клієнтоорієнтованої моделі розвитку роздрібної торгівлі. Якщо впровадження сучасних фінансових сервісів забезпечує прискорення розрахунків та зниження транзакційних витрат, то використання *ESG*-орієнтованих технологій сприяє раціоналізації використання ресурсів та формуванню позитивної ділової репутації.

Водночас, ефективність трансферу технологій доцільно оцінювати через поєднання оперативно-тактичних і стратегічних ефектів. Перші характеризують безпосередній вплив на окремі бізнес-процеси та показники діяльності підприємства, тоді як другі відображають довгострокові зміни у системі управління торговельними процесами.

Таблиця 1 – Трансфери технологій у модернізації системи розвитку роздрібної торгівлі: канали та ефекти реалізації

Види технологій	Канали/форми трансферу	Ефекти трансферу	
		оперативно-тактичний	стратегічний
Цифрові	Ліцензування, цифрові платформи, технологічні партнерства	Автоматизація торговельних процесів, підвищення якості торговельного сервісу	Трансформація системи управління, зростання стабільності та стійкості
Логістичні	Спільні проєкти, консалтинг, трансфер управлінських рішень	Оптимізація товарних запасів, скорочення логістичних витрат, підвищення швидкості доставки	Формування стійких ланцюгів постачання товарів, підвищення рівня ефективності функціонування
Маркетингові	Франчайзинг, обмін практиками, *CRM*-рішення	Підвищення лояльності клієнтів, персоналізація товарної пропозицій, зростання продажів	Покращення конкурентних позицій і розвиток моделі омніканальної торгівлі
Фінансові	Технологічне партнерство, інтеграція нових сервісів	Прискорення розрахунків, зниження транзакційних витрат	Підвищення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості
ESG- та «зелені»	Інноваційні програми, державно-приватне партнерство	Раціоналізація використання ресурсів, зменшення екологічного навантаження	Сталий розвиток і підвищення репутаційного капіталу

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Штець Т. Ф. Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 56-63.

2. Лупак Р. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 60. № 5. С. 79-94.

3. Kutsyk P., Lupak R., Shchupakivskyi R., Kachan O., Virt M. Conceptual principles of coordination of sectoral structural changes with the need to ensure the competitiveness of the economy in the conditions of digital transformations. *Financial and credit activity problems of theory and practice.* 2024. № 2(55). P. 346-361.

Логоша Ю. Д.
здобувач ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка
Полтавський університет економіки і торгівлі
(Україна)

МЕХАНІЗМ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЗНАНЬ У НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ ЧЕРЕЗ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ КАНАЛ

Структурна модернізація національної економіки залежить не лише від обсягу залучених інвестицій, а й від їхньої здатності забезпечувати технологічне оновлення, накопичення компетентностей та поширення інновацій серед вітчизняних підприємств. Інвестиції можуть збільшувати виробничий капітал, але не обов'язково спричиняють передання технологій і знань. Якщо інвестиційні проєкти функціонують як відокремлені виробничі анклави, використовують імпортні складові та не формують зв'язків із місцевими постачальниками, науковими установами й закладами вищої освіти, їхній вплив на технологічний розвиток приймаючої економіки залишається обмеженим

Метою дослідження є обґрунтування структури механізму трансферу технологій та знань у національну економіку через інвестиційно-інноваційний канал, визначення його учасників, етапів, інструментів і показників результативності. Україна вже має нормативну основу трансферу технологій і чинну Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року [1]. Інвестиційно-інноваційний канал пропонується трактувати як систему інституційних і фінансово-економічних зв'язків, через які інвестиційні ресурси поєднуються зі створенням, залученням, абсорбцією, комерціалізацією та поширенням технологій. Суб'єктами цього механізму є держава, вітчизняні та іноземні інвестори, підприємства-реципієнти, університети й наукові установи, стартапи, фінансові організації, офіси трансферу технологій, інноваційні кластери, бізнес-інкубатори, органи місцевого самоврядування та професійні об'єднання.

Логіку функціонування механізму можна подати як послідовність R → K → M → G, де R охоплює інвестиційні та інституційні ресурси; K – створення й абсорбцію знань; M – їх ринкову та організаційну конверсію; G – структурні результати для національної економіки. До останніх належать підвищення продуктивності праці, зростання внутрішньої доданої вартості, технологічне оновлення виробництва, розширення експорту продукції з вищим ступенем переробки, створення кваліфікованих робочих місць і зміцнення економічної стійкості. Між окремими ланками виникають часові лаги, тому негайне зростання інвестицій не можна автоматично ототожнювати з інноваційним або структурним ефектом [2].

Запропонований механізм охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів.

1. Стратегічна діагностика передбачає визначення технологічних розривів, критичних залежностей, наявних наукових компетентностей і секторів, у яких країна має передумови для створення вищої доданої вартості. Об'єктом

підтримки має бути не галузь як така, а конкурентний портфель проєктів, спрямованих на розв'язання конкретних технологічних і суспільних завдань [3].

2. Селекція та залучення інвестицій повинні враховувати не лише їх обсяг, а й «знаннєву додатковість»: обсяг локалізованих досліджень і розробок, навчання персоналу, залучення вітчизняних постачальників, передання прав або доступу до технологій, створення спільних лабораторій та перспективи інтеграції підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості.

3. Контрактне оформлення трансферу охоплює розподіл прав інтелектуальної власності, правила використання конфіденційної інформації, винагороду авторам, умови ліцензування, технологічні показники, обов'язки сторін щодо підготовки персоналу та порядок повернення державної підтримки в разі невиконання погоджених зобов'язань.

4. Абсорбція й адаптація технологій передбачають проведення прикладних досліджень, випробувань, сертифікації, підготовку інженерних кадрів, цифровізацію виробничих процесів та пристосування зовнішніх рішень до місцевої сировинної, кадрової й інфраструктурної бази. Абсорбційна спроможність підприємства – його здатність розпізнати цінність нового знання, засвоїти та використати його – є необхідною умовою результативного трансферу

5. Комерціалізація забезпечується через ліцензування, спільні підприємства, корпоративні й університетські стартапи, інноваційні закупівлі, програми розвитку постачальників, кластери, мобільність працівників і стратегічні партнерства. За висновками OECD, позитивний вплив інвестицій на продуктивність та інновації не виникає автоматично: він залежить від характеристик інвестицій, спроможності місцевих підприємств і щільності зв'язків між інвесторами, малим та середнім бізнесом і науковими організаціями. Моніторинг і адаптація передбачають порівняння отриманих результатів із початковими цілями та прийняття одного з рішень: продовжити, переглянути, масштабувати або припинити підтримку проєкту. Результати оцінювання мають використовуватися для коригування інвестиційного портфеля та наступних циклів державної політики.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р (дата звернення: 29.08.2026).

2. Гудзь Т.П., Іщенко В.Л., Вербовий Я.Л., Подрезов Д.О., Явтушок Д.В. Методологічний аспект формування рівноваги екосистеми. Грааль науки. 2026. № 68 (травень) за матеріалами XI Міжнародної науково-практичної конференції «Globalization of scientific knowledge: international cooperation and integration of sciences» *15 травня 2026 р. (Вінниця, UKR - Відень, AUT)*. С. 747-754.

2. Hudz, T., Kryvenko, S., & Nasteka, M. (2026). Institutional and functional the impact of waste management system on human development: a comparison of Sweden and Germany. *Journal Environmental Problems*, *11*(1), 15-23.

Крамський С. О.
к.т.н., доцент
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
(Україна)

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Сучасні методи мережевого публічних проєктів дістали розвиток через військові проєкти департаментів оборони США. Нині колишні військові методи проєктного менеджменту широко застосовують у цивільних галузях економіки і в громадських організаціях глобальних країн. Реальне життя значно різноманітніше будь-якої проєктної теорії з публічного управління та адміністрування. З одного боку, теорії і моделі спрощують різноманітність дійсності, а з іншого – дають змогу, роблять доступною для розгляду, аналізу її. Навіть планування проєкту не може при всім гарантувати успіх, бо неможливо врахувати плануванні необхідну інформацію нинішніх можливостях комунікацій публічного сектору. Також неможливо оцінити наслідки одержання інформації наприклад припинення проєкту, оскільки з'ясовано, що уже знайдені і або запатентовані рішення, виникає необхідність пере направлення проєкту, бо нові інформації дають змогу ефективнішими методами вирішувати проблеми [1, с. 340].

У сучасній економічній літературі України поки що немає фундаментальних досліджень із проєктного аналізу сфери публічного управління інвестиційних і інноваційних проєктів під впливом активних бойових дій [2, с. 55]. Насамперед це пояснюється тим, що ані на макроекономічному рівні, ані навіть на рівні окремих державних установ, організацій та підприємств механізм, основні терміни та принципи проєктного аналізу практично не використовуються. Відмежування однієї проблеми від іншої і їх класифікація складністю вирішення сфери публічного управління та адміністрування [3, с.63].

Уряд, службовці і міжнародні організації об'єднує одна характеристика – під час військового впливу виконання складних завдань виникають проблеми. Проблеми сфери публічної влади відрізняються одна від одної. Деякі із них можна легко вирішити. Бувають і проблеми, що у момент виникнення здаються нерозв'язними або вирішення їх пов'язане із непередбаченим ризиком. Організаційна структура публічного управління та система взаємовідносин учасників проєкту виділена організаційна структура, управління за проєктами, загальне управління проєктами сфери публічної влади, подвійна організаційна структура, складні організаційні структури). Організаційна структура управління і зміст проєкту (функціональна, матрична, проєктна структури управління владою. Різні підходи до визначення проєкту існують як відображення двох різних методів організації сфери публічної влади [3, с. 64].

Управлінський підхід включає публічне керівництво проєкту від постановки завдання для вирішення через конкретний результат із урахуванням

визначених умов або заданих обмежень. Різницю між звичайною публічною діяльністю і проєктною діяльністю можна собі уявити у вигляді трьохвекторного простору трудового життя особистості. Окремі вектори визначаються тривалістю праці за часом, затратами фізичних і розумових сил і цілеспрямованістю трудових дій, спрямованих на досягнення очікуваного результату. У межах простору трудового життя проєктна діяльність займає обмежену частину цього простору [4, с. 451].

Величина цієї частини пов'язана з обмеженими можливостями людської діяльності обмежені знання і досвід, визначеною тривалістю діяльності на місяцях і в часі (обмеження у часі для досягнення результату) і затрати людських продуктивних сил. Чи є обмеження за законами для відкриття магазину для продажу автомобілів, і які ліцензії потрібні для продажу, сервісу і зберігання, наприклад законні вимог щодо захисту публічного середовища. Як краще розподілити керування справою між стейкхолдерами [5, с.369]. Таким чином, що треба робити за методом порівняльного аналізу щодо сфери публічної влади?

1. Визначення "найважливіших параметрів" органів державної влади.
2. Збір даних щодо "найважливіших параметрів" сфери публічної влади.
2. Збір даних для порівняння у головній фірмі галузей або збір середніх
3. даних у форматі публічних галузей влади.
4. Порівняння власних і чужих параметрів сфери публічної влади.
5. Визначення суттєвих відхилень сфери публічної влади.

Таким чином, до переваг належать: розподілена як відповідальність, компетентність керівника (проєктного менеджера), хороші можливості контролю проєктного прогресу керівником і членами групи, висока мотивація, швидке прийняття рішень, дух колективу, сфери публічного управління та адміністрування [6, с. 358].

Список використаних джерел:

1. Дарушин О.В. Управління інфраструктурними проєктами та програмами проєктно-орієнтованих організацій в турбулентних умовах. Грааль науки. 2025. № 53. С.337–343.
2. Захарченко О.В. Метод опціону управління проєктами в бізнес-середовищі на морському транспорті у повоєнний період. Управління розвитком складних систем. 2024. (3)59. 53-61.
3. Євдокімова О.М. Система досягнення цілей проєкту фрахтування флоту судноплавних компаній у повоєнний період. Управління розвитком складних систем. 2024. 1(57). С.60-68.
4. Захарченко О.В. Моніторинг сталого розвитку громад і територій в турбулентних умовах: управління соціально-економічною безпекою. Грааль науки. 2025. №59. С.443-456.
5. Євдокімова О.М. Організаційно-управлінський механізм формування людських ресурсів: оцінка проєктних команд в турбулентних умовах. Грааль науки. 2026. № 66. С.365-371.
6. Захарченко О.В. Технології сучасного електронного урядування в турбулентних умовах: засади цифрового та інноваційного управління. Грааль науки. 2026. № 65. С.356–362.

Тимків І. В.
к.е.н, доцент
Фурсова О. В.
к.е.н, доцент
Олійник В. В.
к.е.н, доцент
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
(Україна)

ВІДКРИТІ ІННОВАЦІЇ ЯК БАЗИС СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У сучасній постіндустріальній економіці парадигма інтелектуального капіталу трансформувалася з ізольованого внутрішнього ресурсу компаній у динамічний об'єкт міжфірмового обміну та спільної капіталізації. Сучасний етап технологічного розвитку зумовлює перехід підприємств від закритих корпоративних досліджень до концепції відкритих інновацій (*Open Innovation*). Цей концепт, уперше обґрунтований американським економістом Генрі Чесбро у 2003 році [1], передбачає, що компанії мають використовувати як зовнішні, так і внутрішні ідеї та канали виходу на ринок для просування своїх технологій. Відповідно до координат цієї парадигми, трансфер технологій виступає базовим механізмом інтеграції сучасного бізнесу у глобальні науково-виробничі мережі. Ефективне управління інтелектуальними активами дозволяє фірмам долати внутрішні ресурсні обмеження, диверсифікувати джерела доданої вартості та забезпечувати випереджальний розвиток бізнесу. Трансформація стратегічних пріоритетів підприємств у межах екосистеми відкритих інновацій вимагає розширення традиційних каналів комунікації та диверсифікації механізмів передачі знань. У сучасних умовах класичне внутрішньо корпоративне фінансування досліджень (*R&D*) доповнюється інструментами мережевої взаємодії. Провідну роль у цьому процесі відіграє комерціалізація прав інтелектуальної власності через патентне ліцензування, укладання крос-ліцензійних угод та створення стратегічних альянсів з університетами й дослідницькими центрами [2]. Крім того, інструментами гнучкого трансферу технологій стають корпоративні венчурні фонди та цифрові інноваційні платформи, що забезпечують залучення зовнішніх високотехнологічних стартапів у загальний контур управління компанії. Попри очевидні переваги, інтеграція концепції відкритих інновацій у практику сучасного бізнесу стикається із жорсткими внутрішньо корпоративними бар'єрами. Ключовою деструктивною засадою є організаційно-психологічний синдром «вигадано не нами» (*Not Invented Here* /*NIH*), що виявляється у ворожому ставленні внутрішніх *R&D*-відділів компанії до зовнішніх розробок та ідей. Класичним історичним прикладом дії цього бар'єра є кейс корпорації *Xerox* (у центрі *PARC*), де менеджмент проігнорував власні революційні розробки (графічний інтерфейс та комп'ютерну мишу), які згодом успішно комерціалізувала компанія *Apple*. З

іншого боку, діє синдром «не поширено тут» (*Not Shared Here* / *NSH*) або інформаційний протекціонізм, коли компанії через острах втрати монопольних переваг блокують трансфер власних невикористаних технологій назовні. Свого часу така стратегія закритих інновацій призвела до втрати ринкового домінування гігантів *Kodak* та *Nokia*, які не встигли адаптувати свої закриті екосистеми до динамічних технологічних шоків цифрової епохи. Таким чином, успіх відкритого трансферу залежить не лише від наявності технологій, а й від готовності корпоративної культури до мережевої синергії. На противагу закритим підходам, лідери глобального ринку демонструють високу ефективність капіталізації зовнішнього знання. Класичним світовим еталоном є стратегія корпорації *Procter & Gamble* (програма *Connect + Develop*), у межах якої компанія переорієнтовувала понад 50% своїх дослідницьких проєктів на зовнішнє партнерство зі стартапами та університетами, що дозволило подвоїти успішність виведення нових продуктів на ринок. Іншим яскравим прикладом є компанія *Tesla*, яка відкрила свої патенти на електромобілі для загального використання, стимулювавши у такий спосіб розвиток усього ринку та закріпивши за собою статус головного екосистемного оркестратора.

У вітчизняній практиці парадигма відкритих інновацій набуває екстремальної актуальності та специфічного функціонального забарвлення під впливом викликів воєнного стану. Через жорсткий дефіцит внутрішніх інвестиційних ресурсів та руйнування традиційних науково-дослідних центрів, українські підприємства змушені оперативно переорієнтовуватися на зовнішні джерела технологій. Яскравим прикладом такої екосистемної взаємодії в оборонній сфері став стрімкий розвиток сектору *MilitaryTech* (через платформу *Brave1*), що об'єднав ІТ-компанії, стартапи та державні інституції для трансферу подвійних технологій..

Таким чином, відкриті інновації сьогодні виступають не факультативним тактичним інструментом, а фундаментальним базисом стратегічного розвитку бізнесу. Процес переходу до відкритих моделей управління знаннями вимагає синергетичної взаємодії бізнесу, держави та наукових інституцій, що є критично важливим чинником забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств у динамічному цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 272 c.

2. Бажал Ю. М. Інноваційна екосистема як чинник забезпечення прогресивних структурних змін в економіці. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2022. Т. 7, № 1. С. 3–9. https://spne.ukma.edu.ua/article/view/268344

Петрова О. С.
Одеський національний економічний університет
(Україна)

ВПЛИВ ЦІННІСНИХ РОЗБІЖНОСТЕЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ НАУКОВИХ ПАРКІВ

Наукові парки є організаційною формою взаємодії науки, освіти, бізнесу та держави, орієнтованою на трансфер технологій і комерціалізацію результатів досліджень. Відповідно до Закону України «Про наукові парки», їх діяльність має забезпечувати створення та реалізацію інноваційних продуктів [1]. Проте формальне об'єднання учасників не гарантує ефективної співпраці. За офіційними даними Міністерства освіти і науки України, станом на січень 2025 р. було зареєстровано 37 наукових парків, однак інноваційну діяльність проводили лише п'ять [2]. Такий розрив свідчить про необхідність дослідження не тільки ресурсних і нормативних, а й ціннісно-управлінських чинників їх функціонування.

Науковий парк поєднує учасників із різними критеріями успіху. Заклади вищої освіти та наукові установи орієнтуються на наукову новизну, академічну репутацію та поширення знань; дослідники – на професійну автономію, авторство та визнання; бізнес – на прибутковість, швидкість виходу продукту на ринок і конфіденційність; інвестори – на масштабованість і контроль ризику; органи влади – на суспільний ефект, прозорість у звітності та регіональний розвиток. Така різноспрямованість є природною для моделі «потрійної спіралі», у якій університет, бізнес і держава виконують відмінні, але взаємопов'язані функції [3].

Проблема виникає тоді, коли відмінні цінності не переведені у спільні правила прийняття рішень. Академічна відкритість може суперечити комерційній таємниці, довгострокова дослідницька цінність – вимозі швидкої окупності, а суспільна користь – прагненню максимізувати приватний дохід. Наслідками стають затримки погоджень, конфлікти щодо інтелектуальної власності, вибір безпечних замість перспективних проєктів, зниження довіри та відмова партнерів від повторної співпраці.

Матриця (табл.1) показує, що ефективність парку залежить не від усунення відмінностей, а від здатності перетворювати їх на взаємодоповнювальні стимули. Для цього доцільно ще на початку проєкту погоджувати мету, часовий горизонт, критерії результативності, правила конфіденційності, розподіл прав інтелектуальної власності, витрат і доходів. Рішення про продовження або припинення проєкту мають ухвалюватися за сукупністю наукових, фінансових та суспільних показників.

Таблиця 1 – Матриця взаємодії учасників наукового парку

Учасник	Домінантні інтереси й цінності	Можлива розбіжність та її вплив
ЗВО, наукові установи та дослідники	Новизна, відкритість знань, автономія, авторство	Конфіденційність і розподіл прав можуть уповільнювати передачу технологій
Бізнес, стартапи та інвестори	Прибутковість, швидкість, гнучкість, контроль ризику	Ринкові цілі й обережність можуть обмежувати довгострокові дослідження
Менеджмент парку	Керованість, сталість, результативний портфель	Надмірні процедури знижують швидкість і довіру учасників
Держава та громади	Суспільна користь, прозорість звітності, розвиток територій	Публічні пріоритети можуть не збігатися з приватною вигодою

Джерело: складено автором.

Інституційне узгодження може включати спільну карту цінностей і очікувань, типові партнерські та ліцензійні угоди, незалежну оцінку проєктів, поетапне фінансування, процедуру медіації конфліктів і збалансовану систему показників. Важливо забезпечити представництво ключових груп у наглядових або проєктних органах, щоб рішення не визначалися цінностями лише одного учасника.

Отже, різноспрямованість цінностей є не аномалією, а структурною властивістю наукового парку. Вона знижує результативність тоді, коли відсутні прозорі домовленості та механізми взаємної відповідальності. Тому розвиток наукових парків в Україні потребує не лише фінансових стимулів і спрощення процедур, а й формування інституційної архітектури, здатної узгоджувати академічну, підприємницьку та суспільну логіки діяльності.

Список використаних джерел:

1. Про наукові парки : Закон України від 25.06.2009 № 1563-VI : станом на 15.11.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17 (дата звернення: 06.09.2026).
2. Українська стратегія інновацій і розвиток наукових парків: як об’єднати зусилля науки, держави і бізнесу // Міністерство освіти і науки України. 16.01.2025. URL: https://mon.gov.ua/news/ukrainska-stratehiia-innovatsii-i-rozvytok-naukovykh-parkiv-iak-obiednaty-zusyllia-nauky-derzhavy-i-biznesu (дата звернення: 06.09.2026).

Maisuradze T.,
Professor
Georgian National University SEU (Georgia)

UNPACKING THE DECLINE OF RESEARCH INTEREST

In the transition system of education in Georgia, Business Administration programs attract both national and international students seeking practical decision-making and managerial competencies. While the field emphasizes strategic thinking and resource optimization, student engagement in academic research is noticeably declining. Students increasingly view research as abstract and disconnected from real-world business practices. This study investigates the underlying structural, curricular, and psychological causes of declining research interest among business administration students, linking them to vocational personality types.

The primary objectives of the study are to identify and clarify the key barriers to research engagement among business administration students; evaluate student perceptions of research relevance to their educational experiences and career aspirations; assess the influence of curriculum design and timing on student research participation; analyze institutional support mechanisms (mentorship, funding, resources) in encouraging research involvement and investigate how vocational personality profiles correlate with interest in academic research. Research proposes actionable recommendations for integrating research effectively into business education.

The conceptual framework integrates four dimensions: structural, curricular, cultural-psychological, and institutional support. The study tests primary hypotheses that students perceive academic research as less relevant to their future career compared to applied coursework; lack of early start of research within the curriculum negatively impacts student interest in conducting research and institutional support systems positively correlate with higher research engagement.

This study utilizes a mixed-methods research design combining quantitative student surveys and qualitative semi-structured interviews with students, faculty, and administrators. Quantitative surveys evaluate student attitudes, motivation, perceived barriers, and career preferences. Qualitative interviews provide deeper insights into institutional practices, curriculum dynamics, and faculty mentorship readiness. Additionally, the methodology incorporates Holland's RIASEC vocational psychology inventory tool to assess student personality traits (Realistic, Investigative, Artistic, Social, Enterprising, Conventional) and triangulates these profiles with curricular and institutional variables.

The findings validate hypotheses and state that students demonstrate a clear preference for hands-on, applied modules (internships, simulations) over classical research. Research is frequently described as "too academic," "time-consuming," or unrelated to corporate trajectories. Conversely, students aiming for roles in data analysis, policymaking, or academia view research as relevant (H1 supported).

Research methodology and techniques are introduced late in the curriculum. By the time students take these courses, they have already prioritized specialized functional skills, leading to research apathy. Early exposure to inquiry-based assignments in foundational years significantly increases research self-efficacy (H2 Supported).

There is limited student awareness of institutional support mechanisms such as mentorship, research funding, and assistantships. Existing support is often described as "invisible" or "hard to access," matching faculty reports of inconsistent institutional prioritization of research culture (H2 Supported).

Recommendations

To revitalize research engagement, higher education institutions should:

- Reframe research tasks as career-relevant assignments by partnering with industry representatives and embedding case-based problem-solving into courses.
- Introduce research methodologies early in the degree program and utilize personality profiling to offer tailored elective pathways.
- Establish structured faculty mentorship frameworks and incentivize cross-disciplinary student research initiatives.

References

1. Asyari A., Iwaoka Y., Rattanatumma C. Changes in learning outcomes of students participating in problem-based learning for the first time. The Asia-Pacific Education Researcher, 2024, vol. 34, pp. 511–530.
2. Business Accreditation Standards. Eligibility procedures and accreditation standards for business accreditation. AACSB International, 2020.
3. Chee Kong Yap, Chee Seng Leow, Wing Sum Vincent Leong. Key Personality Traits for Business Administration Efficiency Using Holland's RIASEC Model and FIKR Profiling Assessment. Journal of Comprehensive BA Research, 2024.
4. Duchatelet D., Donche V. Fostering self-efficacy and self-regulation in higher education: a matter of autonomy support or academic motivation? Higher Education Research & Development, 2019.
5. Maldonado L. G., Kim K., Threeton M. D. An Application of Holland's Theory to Career Interests and Selected Careers of Automotive Technology Students. Journal of Career and Technical Education, 2020, vol. 35, no. 1.
6. Prince M. J., Felder R. M. Inductive teaching and learning methods: Definitions, comparisons, and research bases. Journal of Engineering Education, 2006.
7. Richards R., Powell C., Hammack J., McMullen R., Bacnik L., Lewis R., Sams D. Mentoring undergraduate research. Office of Undergraduate Research and Creative Activity, 2014.
8. Seymour E., Hunter A. B., Laursen S. L., DeAntoni T. Establishing the benefits of research experiences for undergraduates. Science Education, 2004.
9. Slantcheva-Durst S., Levy D. C. Private Higher Education in Post-Communist Europe: In Search of Legitimacy. Palgrave Macmillan, 2007.
10. Smith J., Doe A. The post-pandemic lecture: Views from academic staff across the UK. Education Sciences, 2023, vol. 12, no. 2.