МАТЕРІАЛИ
XII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»

9-10 жовтня 2026 року



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДЕРЖАВНА УСТАНОВА “ІНСТИТУТ РИНКУ І ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НАН УКРАЇНИ”

АКАДЕМІЯ ПРИКЛАДНИХ НАУК, КОНІН, ПОЛЬЩА

ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ – ВАРНА, БОЛГАРІЯ

ВАРНЕНСЬКИЙ ВІЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ВАРНА, БОЛГАРІЯ

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

МАТЕРІАЛИ
XII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
9-10 жовтня 2026 року

Одеса – 2026

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ODESA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
POLTAVA STATE AGRARIAN UNIVERSITY
STATE ORGANIZATION "INSTITUTE OF MARKET AND ECONOMIC-ECOLOGICAL RESEARCH OF THE NAS OF UKRAINE"
STATE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES IN KONIN, POLAND
UNIVERSITY OF ECONOMICS – VARNA, BULGARIA
VARNA FREE UNIVERSITY, BULGARIA

Proceedings of the XII INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE «Economic and legal aspects of management: current state, efficiency and prospects». Collection of Abstracts.

9-10 October 2026

Odesa - 2026

УДК: 334.012.42:338

Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 9-10 жовтня 2026 р.). – Одеса, 2026. 1196 с.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

КОВАЛЬОВ Анатолій Іванович	доктор екон. наук, професор, ректор ОНЕУ
ЛІТВІНОВ Олександр Сергійович	доктор екон. наук, професор, проректор з наукової роботи ОНЕУ
АНДРЕЙЧЕНКО Андрій Вадимович	доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом ОНЕУ
ЗОСЬ-КІОР Микола Валерійович	доктор екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту імені І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава).
ЧЕРНЯВСЬКА Тетяна Анатоліївна	доктор екон. наук, професор, професор кафедри економічних наук Академії прикладних наук у Конін (м. Конін, Польща).
КАЗАНЖИЄВА Веліна	канд. екон. наук, професор, професор кафедри економіки та організації туризму Економічного університету – Варна (м. Варна, Болгарія)
КАРПІНСЬКА Ганна Володимирівна	канд. екон. наук, с.н.с., с.н.с. відділу розвитку підприємництва ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України» (м. Одеса).
ЗАХАРЧЕНКО Наталя Вячеславівна	доктор екон. наук, професор, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом ОНЕУ
СІЛІЧЄВА Наталія Євгенівна	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки Варненського Вільного університету (м. Варна, Болгарія).
КАРПОВ Володимир Анатолійович	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, начальник НДЧ ОНЕУ
СТАРЧЕНКО Антон Юрійович	канд. юр. наук, ст. викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом ОНЕУ
ДЕНЬГУБ Валентина Василівна	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом ОНЕУ

У збірнику представлено матеріали учасників XII Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи», яка відбулася в Одеському національному економічному університеті 9-10 жовтня 2026 року.

Розглядаються питання економіки, фінансів, інвестицій та інвестиційної діяльності, інновацій та інноваційної діяльності, публічного управління, підприємництва, конкурентоспроможності підприємств, інтеграційних процесів, національної безпеки, а також правових аспектів господарювання.

Матеріали публікуються в авторській редакції з редакційною правкою. Відповідальність за зміст та достовірність досліджень несуть автори.

СЕКЦІЯ 1.
МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ НА ГАЛУЗЕВОМУ, МІЖГАЛУЗЕВОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ



Адлер О.О.
к.т.н., доцент,
доцент кафедри економіки та виробничого менеджменту,
Вінницький національний технічний університет,
Мисенко О.О.
к. с.-г. н.,
старший науковий співробітник кафедри технологій закупівель,
зберігання та моніторингу якості сировини та кормів,
Інститут досліджень кормів і сільського господарства Поділля НААС,
м. Вінниця

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ КОРМОВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ

Кормовиробництво є важливою складовою аграрного сектору, оскільки формує ресурсну основу розвитку тваринництва, впливає на його продуктивність, собівартість продукції, економічну стійкість підприємств і продовольчу безпеку держави. Стан кормової бази безпосередньо залежить від структури посівних площ, урожайності, доступності ресурсів, технологічного рівня виробництва та здатності підприємств адаптуватися до зовнішніх ризиків [1, 2].

Для України проблема сталого розвитку кормовиробництва набула особливої актуальності в умовах повномасштабної війни. Втрата доступу до частини земель, мінування територій, пошкодження виробничої та логістичної інфраструктури, зростання вартості пального, добрив, енергії та кредитних ресурсів посилили обмеження для аграрних підприємств. Водночас скорочення кормової бази розпочалося ще до 2022 р., що свідчить про наявність системних структурних проблем [3, 5–7].

Динаміка посівних площ засвідчує поступове скорочення ролі кормових культур у структурі сільськогосподарського виробництва. У 2017 р. їх площа становила 1858,5 тис. га, а у 2021 р. – 1535,0 тис. га, тобто зменшилася на 17,4%. За цей самий період загальна площа сільськогосподарських культур, навпаки, зросла на 3,6%. Це свідчить про поступову переорієнтацію структури посівів на культури з вищою поточною економічною віддачею.

Після початку повномасштабної війни скорочення посилилося. У 2022 р. площа кормових культур зменшилася до 1321,6 тис. га, у 2023 р. становила близько 1200 тис. га, а у 2024 р. – 1217,2 тис. га. Таким чином, порівняно з 2017 р. площа кормових культур скоротилася на 34,5%, а їх частка у загальній посівній площі знизилася з 6,74 до 5,24%. Отже, війна не започаткувала тенденцію, а суттєво посилила вже наявний процес скорочення кормової бази.

Порівняння середніх показників підтверджує масштаб змін. У 2019–2021 рр. середня площа кормових культур становила 1645,5 тис. га, тоді як у 2022–2024 рр. – 1246,3 тис. га. Абсолютне скорочення становило 399,3 тис. га, або

24,3%. Отже, у воєнний період використовувалося лише близько 75,7% від середнього довоєнного рівня. Незначне збільшення площі у 2024 р. порівняно з 2023 р. можна розглядати як ознаку стабілізації, але не повноцінного відновлення [8, 9].

Зміни кормової бази супроводжуються скороченням поголів'я сільськогосподарських тварин. У 2017–2024 рр. поголів'я великої рогатої худоби зменшилося на 43,3%, корів – на 45,2%, овець і кіз – на 35,6%, свиней – на 26,0%, птиці – на 8,4%. Одночасно виробництво молока скоротилося на 29,5%, яєць – на 25,2%. Виробництво м'яса загалом зросло на 1,5%, що пояснюється змінами у видовій структурі тваринництва та технологіях виробництва [10]. Особливо показовим є зіставлення кормової бази з результатами тваринництва. За 2021–2024 рр. площа кормових культур зменшилася на 20,7%, поголів'я ВРХ – на 24,3%, корів – на 25,2%, овець і кіз – на 22,9%, свиней – на 19,4%, птиці – на 7,2%. Виробництво молока за цей період скоротилося на 16,8%, яєць – на 17,6% [10].

Кореляційний аналіз демонструє наявність тісного статистичного зв'язку між площею кормових культур та основними показниками тваринництва – таблиця 1.

Таблиця 1.

Кореляційні взаємозв'язки між показниками кормовиробництва та тваринництва України у 2017–2024 рр.

Взаємопов'язані показники	Коефіцієнт кореляції, r	Характер зв'язку
Площа кормових культур – поголів'я ВРХ	0,982	дуже сильний прямий
Площа кормових культур – поголів'я корів	0,976	дуже сильний прямий
Площа кормових культур – поголів'я свиней	0,944	дуже сильний прямий
Площа кормових культур – поголів'я овець і кіз	0,987	дуже сильний прямий
Площа кормових культур – поголів'я птиці	0,851	сильний прямий
Площа кормових культур – виробництво м'яса	0,534	помірний прямий
Площа кормових культур – виробництво молока	0,994	дуже сильний прямий
Площа кормових культур – виробництво яєць	0,948	дуже сильний прямий
Площа кормових культур – продуктивність корів	-0,914	дуже сильний обернений

Отримані результати підтверджують важливість кормової бази для функціонування тваринницького сектору. Водночас кореляція не означає безпосередньої причинності, оскільки на результати впливають технологічні, економічні, кліматичні та воєнні фактори. Зворотний зв'язок між площею кормових культур і продуктивністю корів (r = –0,914) може пояснюватися концентрацією виробництва, вибраковуванням низькопродуктивних тварин та підвищенням технологічної ефективності окремих господарств.

Воєнні умови сформували комплекс прямих та опосередкованих управлінських ризиків. До прямих належать окупація та мінування земель, руйнування підприємств, техніки, складів і транспортної інфраструктури. Серед

непрямих ризиків – подорожчання пального, добрив, електроенергії, логістики, технічного обслуговування та кредитних ресурсів. За таких умов підприємства часто надають перевагу культурам із більшою та швидшою ринковою віддачею, що додатково скорочує площі кормових культур.

Формується замкнений цикл: скорочення поголів'я знижує потребу в кормах, зменшення попиту стимулює скорочення кормових площ, а недостатня кормова база, у свою чергу, ускладнює відновлення тваринництва. Тому відновлення кормовиробництва слід розглядати не як окремий напрям рослинництва, а як складову комплексного відновлення аграрного сектору.

Таблиця 2.

Основні показники оцінювання сталого розвитку та ефективності кормовиробництва в Україні

Складова сталого розвитку	Показник	Бажана динаміка
Економічна	Урожайність кормових культур; виробництво кормів на 1 га кормових культур; собівартість, рентабельність	↑ продуктивності та рентабельності; ↓ собівартості
Екологічна	Частка багаторічних кормових культур; використання мінеральних добрив; обсяг використання засобів захисту рослин; частка ресурсозберігаючих технологій	оптимізація; ↑ ресурсоефективності
Соціальна	Виробництво молока, м'яса та яєць; зайнятість у сільському господарстві	↑ або стабільність
Стійкість до воєнних і кліматичних ризиків	Зміна площ кормових культур і виробництва; диверсифікація кормової бази; стабільність урожайності	мінімізація втрат; ↑ стійкості
Інноваційна та управлінська	Цифровізація; інвестиції в модернізацію; частка інноваційних технологій	↑

Перспективним є ресурсоефективний підхід, орієнтований на узгодження структури кормових культур із потребами тваринництва, підвищення врожайності та поживності кормів, адаптацію культур до кліматичних змін, зменшення втрат під час заготівлі й зберігання, а також використання побічної продукції рослинництва. Важливим є посилення інтеграції рослинницького і тваринницького виробництва, зокрема повернення органічних речовин у ґрунт через використання гною та інших органічних ресурсів.

Для забезпечення сталості необхідно оцінювати не лише обсяги виробництва, а й економічні, екологічні, соціальні та інноваційні параметри. До них належать урожайність і собівартість кормів, витрати ресурсів на одиницю продукції, частка багаторічних кормових культур, ефективність використання добрив, стабільність урожайності, рівень цифровізації, інвестиції в модернізацію та залежність від зовнішніх постачальників.



Рис. 1. Механізм управління сталим розвитком кормовиробництва в Україні

Важливою складовою є удосконалення механізму управління сталим розвитком кормовиробництва. Його логіка має передбачати послідовне проходження етапів від оцінювання зовнішнього середовища та ризиків до формування стратегії, управління ресурсами і витратами, ризик-менеджменту та оцінювання результатів. При цьому механізм повинен бути циклічним: результати діяльності використовуються для коригування стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Практичну реалізацію запропонованого підходу доцільно здійснювати у три етапи. Перший – стабілізаційний – передбачає відновлення доступу до безпечних земель, техніки, матеріально-технічних ресурсів і логістики. Другий – модернізаційний – має бути спрямований на підвищення врожайності та поживності кормів, скорочення втрат, цифровізацію виробництва й диверсифікацію ресурсних джерел. Третій – стратегічний – передбачає формування конкурентоспроможної та кліматично адаптованої системи кормовиробництва, розвиток локальних кормових систем, інновацій, інвестицій і практик сталого землекористування.

Проведене дослідження свідчить, що кормовиробництво України перебуває під впливом як довгострокових структурних тенденцій, так і надзвичайних воєнних ризиків. У 2017–2024 рр. площа кормових культур скоротилася на 34,5%, а за порівнянням середніх довоєнного та воєнного періодів – на 24,3%. Одночасне скорочення поголів’я та виробництва окремих видів тваринницької продукції підтверджує необхідність відновлення кормової

бази як передумови стабілізації тваринництва. Сталий розвиток кормовиробництва має ґрунтуватися на переході від простого відновлення втрачених виробничих потужностей до модернізації, ресурсоефективності, цифровізації, диверсифікації та підвищення стійкості до ризиків. Такий підхід створює основу для відновлення тваринництва, зміцнення продовольчої безпеки та формування більш стійкої моделі розвитку аграрного сектору України.

Список використаних джерел

1. Корнійчук О.В., Антипова Л.К., Манушкіна Т.М. Аналіз стану виробництва кормових культур на півдні України. Корми і кормовиробництво. 2021. Вип. 91. С. 20–32. https://doi.org/10.31073/kormovyrobnytstvo202191-02.

2. Петриченко В.Ф., Корнійчук О.В. Наукове забезпечення виробництва кормів в умовах воєнного стану. Корми і кормовиробництво. 2022. Вип. 93. С. 10–20. https://doi.org/10.31073/kormovyrobnytstvo202293-01.

3. Cherevko I. Challenges for fodder production in Ukraine during the war. Rural Sustainability Research. 2022. Vol. 48, No. 343. P. 24–33. https://doi.org/10.2478/plua-2022-0013.

4. Воронецька І.С., Юрчук Н.П. Кормовиробництво в Україні: тенденції, проблеми і перспективи. Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science. 2023. Т. 27, № 2. С. 51–62. https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/2.2023.51.

5. Воронецька І.С., Юрчук Н.П., Кравчук О.О. Проблеми формування кормових центрів у територіальних громадах. Корми і кормовиробництво. 2022. Вип. 94. С. 116–125. https://doi.org/10.31073/kormovyrobnytstvo202294-12.

6. Воронецька І.С., Юрчук Н.П. Бізнес-процеси кормового центру як основа відродження тваринництва України. Корми і кормовиробництво. 2023. Вип. 95. С. 215–228. https://doi.org/10.31073/kormovyrobnytstvo202395-20.

7. Корнійчук О.В., Воронецька І.С., Юрчук Н.П. Ризики кормового центру та управління ними в умовах сталого розвитку. Корми і кормовиробництво. 2023. Вип. 96. С. 190–207. https://doi.org/10.31073/kormovyrobnytstvo202396-18.

8. Кифяк В.І., Загул О.І., Кашул О.В. Управління ризиками в умовах зростаючої невизначеності. Ефективна економіка. 2022. № 6. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.29.

9. Ольшанська О.В., Тимкован В.І. Sustainable development in agriculture and its implications for food security in Ukraine. Journal of Strategic Economic Research. 2022. № 4. С. 67–76. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.4.7.

10. Лема О.І., Матковський О.А., Коваль О.Р., Сярий І.В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems. 2023. Т. 5, № 2. С. 289–296. https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.289.

Андрейченко А.В.
д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

РОЛЬ СТУДЕНТСЬКОГО ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна стала не лише фактором масштабних руйнувань і соціально-економічних втрат, а й каталізатором глибоких суспільних трансформацій. У сучасних умовах стає дедалі очевиднішим, що успішне повоєнне відновлення України залежатиме не лише від обсягів міжнародної допомоги, інвестицій та відбудови інфраструктурних об'єктів. Вирішальне значення матиме людський капітал, здатний забезпечити реалізацію реформ, модернізацію інституцій, розвиток демократичного врядування та подальше просування держави на шляху європейської інтеграції.

У науковій літературі людський капітал традиційно розглядається як сукупність знань, навичок, компетентностей, досвіду та особистісних характеристик, що визначають здатність людини створювати економічну та суспільну цінність. В умовах повоєнного відновлення його значення суттєво зростає, оскільки реконструкція країни передбачає не лише відновлення матеріальної інфраструктури, а й модернізацію систем управління, розвиток інституційної спроможності та забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку. За таких умов особливого значення набуває формування покоління фахівців, здатних ефективно діяти в умовах змін, невизначеності та зростаючої складності суспільних процесів.

Особливої актуальності набуває питання підготовки нового покоління фахівців, здатних не лише виконувати професійні функції, а й виступати активними учасниками суспільних трансформацій. Повоєнне відновлення передбачає реалізацію складних економічних, соціальних та управлінських рішень, що потребують відповідальності, здатності до співпраці та ефективної взаємодії між різними групами зацікавлених сторін. Саме тому проблема розвитку студентського лідерства виходить за межі освітньої сфери та стає важливим елементом формування майбутнього потенціалу держави.

Сучасні підходи до розуміння лідерства суттєво відрізняються від традиційного трактування, яке пов'язувало його насамперед із посадою та владними повноваженнями. Натомість лідерство дедалі частіше розглядається як сукупність компетентностей і моделей поведінки, що охоплюють відповідальність, ініціативність, готовність до співпраці, координацію діяльності інших осіб та здатність приймати рішення в умовах невизначеності. Особливого значення такий підхід набуває у студентському середовищі, де лідерські

практики формуються через участь у спільній діяльності, реалізацію проєктів, волонтерських ініціатив і громадську активність.

У контексті демократичного розвитку та європейської інтеграції лідерство набуває особливого значення як механізм мобілізації людського потенціалу та забезпечення суспільних змін. Ефективне функціонування сучасних інституцій значною мірою залежить від наявності людей, здатних брати на себе відповідальність, ініціювати зміни та координувати колективні зусилля. Тому розвиток лідерських компетентностей серед студентської молоді слід розглядати не лише як інструмент особистісного зростання, а й як важливий ресурс майбутньої інституційної модернізації держави.

Студентське лідерство є важливою складовою формування людського капіталу. У період навчання молоді люди набувають не лише професійних знань, а й соціальних компетентностей, зокрема навичок комунікації, командної роботи, критичного мислення та громадянської відповідальності. Сукупність цих характеристик створює основу для підготовки фахівців, здатних виступати агентами суспільних змін. У сучасних умовах студентів доцільно розглядати не лише як майбутніх учасників ринку праці, а й як потенційних учасників процесів відновлення країни, модернізації державного управління, розвитку місцевого самоврядування та впровадження європейських практик врядування.

Особливістю сучасного етапу розвитку України є формування нового покоління студентів в умовах війни. На відміну від попередніх поколінь, нинішня молодь проходить процес соціалізації в середовищі невизначеності, ризиків і постійної необхідності адаптації. Це впливає на формування цінностей, моделей поведінки та життєвих орієнтирів, надаючи відповідальності й самостійності практичного змісту. Водночас війну доцільно розглядати не лише як фактор руйнування, а й як середовище формування нових компетентностей. У складних кризових умовах молоді люди набувають досвіду адаптації, прийняття рішень, координації спільних дій і подолання труднощів, що сприяє розвитку стійкості та здатності ефективно діяти за умов невизначеності.

Однією з ключових характеристик сучасного покоління студентів стає стійкість, яка поєднується з прискореним формуванням соціальних і лідерських компетентностей. Молоді люди раніше стикаються з необхідністю приймати відповідальні рішення та брати участь у вирішенні реальних проблем, що сприяє накопиченню соціального досвіду й розвитку компетентностей, важливих для майбутнього відновлення країни. У певному сенсі можна говорити про своєрідний ефект прискореного розвитку, коли обставини вимагають від молоді швидше набувати досвіду, який у стабільних умовах формується значно довше.

Практична діяльність і навчання через участь виступають важливими механізмами цього процесу. Участь у студентському самоврядуванні, громадських проєктах, волонтерських ініціативах та інших формах колективної активності дозволяє інтегрувати теоретичні знання з реальними суспільними викликами. Саме через таку діяльність студенти отримують досвід відповідальності, взаємодії з різними соціальними групами, прийняття рішень і досягнення спільних цілей. Водночас вони розвивають організаційні,

комунікаційні та управлінські навички, які є важливими для майбутньої професійної діяльності.

Особливого значення набуває концепція навчання через участь, відповідно до якої найефективніше засвоєння знань відбувається через практичний досвід. У такому підході студенти не лише отримують інформацію, а й застосовують її для вирішення конкретних завдань. Це сприяє формуванню компетентностей, які необхідні для ефективної роботи в умовах складних суспільних трансформацій, а також дозволяє поєднати академічну підготовку з практикою громадської та професійної діяльності.

Формування людського капіталу нерозривно пов'язане з розвитком громадянської активності, культури участі та соціального капіталу. Європейська інтеграція вимагає не лише інституційних змін, а й поширення цінностей демократії, відповідальності, довіри та співпраці. Важливу роль у цьому процесі відіграє студентське середовище як простір формування активного громадянства та соціальних зв'язків. Соціальний капітал, заснований на довірі та здатності до колективних дій, стає необхідною передумовою суспільної консолідації, реалізації реформ і повоєнного відновлення України.

Важливу роль у формуванні людського і соціального капіталу відіграють заклади вищої освіти. Сучасний університет доцільно розглядати не лише як інституцію передачі знань, а як платформу розвитку відповідальності, співпраці, довіри та громадянської активності. Підтримка студентських ініціатив, самоврядування, наставництва та проєктної діяльності створює умови для накопичення компетентностей і соціального капіталу, які в подальшому трансформуються у професійний та управлінський потенціал, необхідний для повоєнного відновлення та інституційної модернізації країни.

Особливого значення в сучасних умовах набуває здатність університетів виступати середовищем формування культури змін. Через участь у проєктній діяльності, студентському самоврядуванні, волонтерських та громадських ініціативах студенти отримують можливість не лише застосовувати набуті знання на практиці, а й розвивати навички, необхідні для роботи в умовах складних суспільних трансформацій. Саме такі практики сприяють підготовці покоління, здатного виступати рушійною силою демократичних змін та сталого розвитку країни.

Отже, студентське лідерство доцільно розглядати як важливий елемент формування людського капіталу для повоєнного відновлення України. В умовах війни молодь набуває унікального досвіду адаптації, відповідальності, співпраці та громадянської участі, що створює передумови для прискореного розвитку компетентностей, необхідних для майбутньої модернізації держави. Водночас ефективність цього процесу значною мірою залежить від здатності закладів вищої освіти створювати умови для розвитку лідерського потенціалу, громадянської активності та культури участі. Саме тому інвестування у розвиток студентської молоді слід розглядати як стратегічну інвестицію у відновлення України, зміцнення її інституційної спроможності, демократичний розвиток та європейське майбутнє.

Арич М.І.
к.е.н.,
заступник директора
Навчально-наукового інституту економіки і управління,
Національний університет харчових технологій,
м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ТА УМОВИ РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЛЮДИНИ ДЛЯ ОЦІНКИ СТРАХОВИХ РИЗИКІВ У СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ

Історія застосування результатів генетичних досліджень у Сполучених Штатах Америки (далі – США) для оцінки страхових ризиків та/або визначення будь-яких інших умов договорів страхування життя та здоров'я є чи не однією з найдовших порівнюючи з іншими країнами [1]. Таку ситуацію можна пояснити, наприклад, через стрімкий розвиток технологій генетичних досліджень, що призвело, по-перше, до різкого зниження вартості генетичних аналізів, та, по-друге, до підвищення якості прогнозування майбутніх змін стану здоров'я людини на основі інтерпретації результатів її генетичних аналізів [2]. З іншого боку, страхові компанії були зацікавлені у пошуку нових інструментів оцінки страхових ризиків життя та здоров'я, які б більш ефективно визначали ймовірність настання страхового випадку, що в свою чергу дозволи б страховикам підвищити свою конкурентоспроможність на все зростаючому ринку страхування у США [1-2]. Цим новим інструментом андерайтингу і стали генетичні аналізи, які дозволити оптимізувати процес оцінки страхових ризиків для багатьох видів особистого страхування, але в той же час створили суттєві соціальні виклики пов'язані із ймовірністю генетичної дискримінації у США. Отже, метою дослідження є вивчення та аналіз особливостей та умов використання генетичної інформації людини для оцінки страхових ризиків та/або визначення будь-яких інших умов договорів страхування життя та здоров'я.

Так, у результаті дослідження було встановлено, що на загально державному рівні у США особливості застосування генетичної інформації регулюється (якщо точніше, то обмежується) тільки для ринку медичного страхування («*health insurance*») – тут страховим компаніям забороняється використовувати будь-яку генетичну інформацію людини під час андерайтингу у страхуванні. Відбувається це з метою захисту від ризиків генетичної дискримінації [3]. А от для інших видів особистого страхування ризиків життя та здоров'я: страхування життя («*life Insurance*»); страхування на випадок інвалідності («*disability insurance*»); страхування довгострокового догляду («*long term care insurance*») – не передбачене будь-яке регулювання чи обмеження на рівні держави [3]. Тому, з урахуванням все зростаючих ризиків генетичної дискримінації окремі штати США почали встановлювати своє місцеве

регулювання, яке також в основному націлене на недопущення генетичної дискримінації під час доступу до послуг страхування життя, страхування на випадок інвалідності та страхування довгострокового догляду [4]. Так, наразі така практика поширена понад у 50 % штатів США [3-4]. При цьому, підходи до регулювання використання генетичної інформації для оцінки страхових ризиків у даних штатах США різняться між собою залежно від таких критеріїв, як вид та сфера дії законодавства; вид генетичної інформації заявника на страхування який є об'єктом регулювання; наявність можливості (чи обмеження) для страхових компаній вимагати від заявника на страхування розкрити результати генетичних аналізів [5]. Тут також потрібно зауважити, що ті адміністративно-територіальні одиниці США, які встановити таке додаткове обмеження для застосування генетичної інформації для оцінки страхових ризиків/або визначення будь-яких інших умов договорів страхування ризиків життя та здоров'я визначили його як мінімум для одного чи дуже рідко для всіх трьох таких видів страхових послуг, як страхування життя, страхування на випадок інвалідності та страхування довгострокового догляду [5].

Отже, у результаті дослідження визначено, що основними критеріями за якими різняться між собою особливості та умови регулювання використання генетичної інформації людини для оцінки страхових ризиків у США є такі, як, наприклад, прямий чи непрямих характер дії законодавства, який вид генетичної інформації є об'єктом регулювання, який характер обмежень, чи можуть страхувальники визначати умови використання їх генетичної інформації для цілей андерайтингу у страхуванні тощо.

Список використаних джерел

1. Joly Y., Dupras C., Pinkesz M., Tovino S.A., Rothstein A. Looking Beyond GINA: Policy Approaches to Address Genetic Discrimination. *Annual review of genomics and human genetics*. 2020. №21. P. 491–507. https://doi.org/10.1146/annurev-genom-111119-011436

2. Uberoi D., Dalpé G., Cheung K., Kondrup E., Palmour N., Arawi T., Arych M., Ramiro Aviles M.A., Ayuso C., Bentzen H.B., Blizinsky K., Bombard Y., Chandrasekharan S., Chung B.H.Y., de Paor A., Doerr M., Dove E.S., Dupras C., Granados-Moreno P., Greenbaum D., … Joly Y. The Key Features of a Genetic Nondiscrimination Policy: A Delphi Consensus Statement. *JAMA network open*. 2024. №7(9). e2435355. https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2024.35355

3. Rothstein M. A. Time to End the Use of Genetic Test Results in Life Insurance Underwriting. *The Journal of law, medicine & ethics : a journal of the American Society of Law, Medicine & Ethics*. 2018. Vol. 46(3). P. 794–801. https://doi.org/10.1177/1073110518804243

4. The Genetic Information Nondiscrimination Act (GINA). 2008. URL: https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-110publ233/pdf/PLAW-110publ233.pdf

5. The Genetic Discrimination Observatory (2026). A Geographical Overview of U.S. States' Laws to Prevent Genetic Discrimination. GDO. URL: https://gdo.global/en/us-states-laws-to-prevent-genetic-discrimination

Бистряков І.К.
д.е.н., професор,
зав. відділом просторового розвитку та якості життя,
Клиновий Д.В.
к.е.н., с.н.с., доцент,
п.н.с. відділу просторового розвитку та якості життя,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України,
м. Київ

ТИПОВІ ФОРМАТИ УПРАВЛІННЯ ПРОСТОРОВИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВИ

В умовах повоєнного відновлення держави одним з актуальних питань є ефективне управління просторовим розвитком [1]. Сучасна система управління розвитком територіальних утворень повинна відповідати вимогам міжнародних професійних стандартів до систем менеджменту, має бути спрямованою на інклюзивне управління територіальними ресурсами, як активами місцевої економіки, зорієнтованою на партисипативну участь стейкхолдерів й збалансування їх інтересів та забезпечувати оптимізацію соціального, екологічного та економічного результату просторового розвитку, з метою досягнення необхідної якості життя населення територіальних утворень. При цьому постає питання про застосування адекватного формату, або ж комплексу форматів управління просторовим розвитком.

Метою дослідження є ідентифікація поняття формату управління просторовим розвитком і його різних видів, а завданнями – аналіз можливостей, переваг і недоліків існуючих форматів такого управління для наступного застосування в управлінській практиці, в умовах повоєнного відновлення й реконструкції національного господарства України.

Насамперед ідентифікуємо поняття формату управління просторовим розвитком. У даному випадку ми визначаємо це поняття широко, у контексті публічного управління, урбаністики, просторового планування та регіонального менеджменту як комплексну, інституційно визначену систему механізмів, інструментів, методів, і процедур взаємодії між зацікавленими сторонами, яка спрямована на повоєнне відновлення, технологічну трансформацію, економічне регулювання та сталий розвиток територій, з метою відновлення демографічного, соціально-економічного, екологічного та інфраструктурного потенціалу територіальних утворень, впровадження інновацій та реалізацію «зеленого переходу» в промисловості, інфраструктурі й АПК, а також досягнення необхідної якості життя населення.

Таким чином, ключові складові формату управління просторовим розвитком включають в себе наступні складові:

Нормативно-просторову: галузеві програми, форсайти, генеральні плани, майстер-плани поселень, стратегії, програми, плани розвитку громад, комплексні плани просторового розвитку, схеми зонування (зонінг) територій.

Інституційну: наявність інституцій та інститутів (публічно-приватне партнерство, агенції/офіси відновлення й регіонального розвитку, проєктні офіси, департаменти архітектури та просторового розвитку, цифрові платформи на зразок геоінформаційних систем (ГІС), фонди відновлення, тощо).

Інструментальну: інвестиційні механізми та інструменти (гранти, позики, сек'юритизація), фінансові інструменти (бонди, акції, інвестиційні сертифікати), просторове моделювання, громадські слухання, громадські бюджети.

З цих позицій охарактеризуємо як відомі й достатньо широкого застосовані, так й інноваційні формати управління просторовим розвитком, у контексті повоєнного відновлення територіальних утворень та країни у цілому.

1. Жорстке директивне та містобудівне планування. Являє собою традиційний, класичний формат управління просторовим розвитком через інструменти адміністрування й державного регулювання, який виконує роль жорсткого каркаса та регулятора використання простору. Нормативно-просторова складова формату включає: Генеральні плани міст, детальні плани територій (ДПТ), Державні будівельні норми (ДБН), схеми планування територій. Інституційна складова включає: Державну інспекцію архітектури та містобудування (ДІАМ), департаменти архітектури та містобудування органів місцевого самоврядування, науково-дослідні й проєктні інститути з питань землевпорядкування та просторового розвитку. Інструментальна складова оперує різноманітними інструментами технічного характеру, які використовуються для розробки містобудівної документації, містобудівними умовами та обмеженнями, експертизою проєктів, видачею дозволів. Перевагами формату є: забезпечення жорсткого контролю за дотриманням екологічних, санітарних та безпекових стандартів; захист публічного простору від хаотичної та неестетичної забудови; забезпечення системного, довгострокового бачення інфраструктурного та екологічного каркаса територій. До недоліків відносять забюрократизованість та неповороткість; невідповідність умовам воєнного часу.

2. Проблемно-орієнтоване програмне управління. Формат спрямований на подолання територіальних диспропорцій, кризових явищ та специфічних локальних проблем шляхом їх ідентифікації та реалізації цільових територіальних програм. Нормативно-просторова складова цього формату включає: Державну стратегію регіонального розвитку (ДСРР 2021-2027), Закон України «Про засади державної регіональної політики», державні та регіональні цільові програми. Його інституційна складова включає в себе: Міністерство з відновлення, інфраструктури та транспорту України, агенції регіонального розвитку, офіси відновлення, міжвідомчі комісії з питань оцінки регіональних проєктів, органи місцевого самоврядування (далі ОМС). Інструментальна складова використовує соціально-економічний моніторинг територій, державне субсидування та дотації, надання грантів, критерії класифікації територій, тощо. Перевагою є те, що він дозволяє фокусувати ресурси на найбільш уразливих або

специфічних територіях; забезпечує соціально-економічну єдність; створює нормативну базу для державної підтримки, сприяє залученню міжнародної фінансової допомоги. Недоліки формату пов'язуються з його патерналізмом, фокусом на ліквідації проблем, а не на випереджальному розвитку, ризиками неефективного розподілу ресурсів через бюрократизацію і корупційні схеми.

3. Цільове проєктне управління. В рамках даного формату механізми й інструменти корпоративного менеджменту переносяться на державний та муніципальний рівень. Передбачає управління розвитком територій через чітко обмежені в часі, ресурсах та цілях проєкти. Нормативно-просторова складова цього формату включає: Плани відновлення та розвитку регіонів/громад, проєктно-кошторисну документацію, регламенти інвестиційних фондів (наприклад, вимоги програми Ukraine Facility). Інституційна складова включає проєктні офіси при ОМС або міністерствах, донорські організації, професійних проєктних менеджерів, механізми й інструменти публічно-приватних партнерств. Інструментальна складова оперує методологією управління проєктами (PMBOK, PRINCE2, AGILE, SCRUM, KANBAN, LEAN, тощо. Перевагами є: висока гнучкість та орієнтація на конкретний результат; прозорість для міжнародних донорів; чіткі інструменти контролю за витратами та термінами виконання; ефективна методологія проєктного аналізу. Недоліки включають в себе: ризик фрагментації господарського простору, втрату системної інтеграції зусиль стейкхолдерів, слабку інституційну спроможність; залежність від донорського фінансування і прибутковості проєктів; необхідність довготривалого обговорення проєктів із зацікавленими сторонами.

4. Інтегративно-комплексний формат. Базується на принципах сталості, інклюзії стейкхолдерів та соціальної інтеграції. Має два виміри: горизонтальний (об'єднання економіки, екології, інфраструктури та соціальної сфери в міжгалузевий комплекс) та вертикальний (узгодженість планів громади зі стратегіями регіонального та державного рівнів). Нормативно-просторова складова інтегративного формату включає комплексні плани і стратегії сталого розвитку, плани «зеленого відновлення», європейські екологічні директиви, принципи «належного врядування» та «нового публічного менеджменту». Інституційною складовою є координаційні ради, міжвідомчі робочі групи, інституції «належного врядування». Інструментальна складова включає в себе форсайт-проєктування, майстер-планування, стратегічну екологічну оцінку (СЕО), міжгалузеве просторове моделювання, інтегровані бюджетні програми, моніторинг індикаторів сталого розвитку, платформи діалогу стейкхолдерів. Переваги формату пов'язуються з тим, що він ураховує думку ключових стейкхолдерів, забезпечує довгострокову життєстійкість територій; гарантує синергетичний ефект від взаємодії різних галузей і груп економіки. Недоліками є надзвичайна складність у координації дій стейкхолдерів, тривалий та дорогий процес розробки документації.

5. Інклюзивний актив-орієнтований формат. Цей формат базується на актив-орієнтованому підході до розвитку громад та є практичною альтернативою проблемно-орієнтованому програмному підходу. Фокусується не на тому, чого

територіальному утворенню «не вистачає», а на його наявних сильних сторонах та розгляді будь-якого ресурсу, як активу, капіталу, який має приносити дохід. Нормативно-просторова складова цього формату включає в себе: Закон України «Про місцеве самоврядування», програми й окремі проєкти капіталізації місцевих активів, статути територіальних громад, розширення прав громад у використанні ресурсів; механізми самооподаткування; нормативно-правові акти щодо підтримки бізнесу та публічно-приватного партнерства. Інституційна складова формату включає місцеві підприємства, громадські організації, агенції/офіси місцевого розвитку, кластерні об'єднання, інститути партисипації, тощо. Інструментальна складова передбачає використання картування активів, інструменти краудфандингу та локальних інвестицій, краудсорсинг, публічно-приватне партнерство, регіональний брендинг і маркетинг. Основними перевагами формату є те, що він стимулює мотивацію, самоорганізацію і співпрацю стейкхолдерів, знижує фінансову залежність від центру; виявляє конкурентні переваги території. Недоліками є те, що його важко застосовувати за умов демографічної чи екологічної кризи, в умовах воєнного стану, тощо.

6. Селективно-кластерної інтеграції в полюсах (точках) росту. Цей формат являє собою управлінську модель, за якої інвестиційні, технологічні та людські ресурси концентруються у найбільш перспективних територіальних утвореннях, яким створюються спеціальні селективні господарські режими (в інноваційних інкубаторах і кластерах, економічних зонах, технологічних парках, хабах), які за рахунок ефекту мультиплікатора мають «підтягнути» розвиток інших територій. Нормативно-просторова складова формату включає законодавство про спеціальні економічні зони (СЕЗ), регіональні стратегії і бізнес-плани розвитку територій. Інституційна складова формату – це керуючі компанії індустріальних парків, бізнес-інкубатори, промислові кластери, підприємства – регіональні лідери. Інструментальна складова включає в себе податкові та митні пільги, субсидіювання створення інфраструктури, залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ), формування кластерних технологічних ланцюжків, тощо. Переваги формату містяться у концентрації економічного ефекту та швидкого старту відновлення базових секторів економіки, а недоліками є в основному поглиблення внутрішніх просторових диспропорцій із ризиком створення внутрішньо-регіональної зони економічної депресії навколо успішного центру.

7. Структурно-інтегроване просторове планування. Це формат управління, який відмовляється від ізольованого (галузевого) планування на користь створення єдиної крос-функціональної системи управління просторовим розвитком. Нормативно-просторова складова такого формату включає: форсайти, майстер-плани територіальних утворень, комплексні плани просторового розвитку територій, концепції інтегрованого розвитку міст, транскордонні та регіональні стратегії просторового розвитку. Інституційна складова включає агенції, офіси відновлення та ради територіального розвитку, департаменти інтегрованого планування при ОМС, інститути урбаністики. Інструментальна складова включає інтегроване територіальне моделювання, матриці міжгалузевого балансу, стратегічну екологічну оцінку, плани сталої

міської мобільності (ПСММ / SUMP), плани «зеленого відновлення», тощо. Переваги подібного формату пов'язуються з економічною синергією від взаємно виправданого розвитку поселенської мережі, виробництв та інфраструктури й можливостями створення людино-центричного простору. Серед недоліків варто відзначити насамперед складність завдання і потреби в коштах для організації діяльності професійної структури управління просторовим розвитком.

8. SMART-управління (на основі Big Data та Digital Twins). Цей найбільш високотехнологічний формат просторового управління, який базується на зборі, аналізі великих масивів даних (Big Data), створенні цифрових двійників міст чи територій (Digital Twins) й цифровому моделюванні змін. Нормативно-просторова складова такого формату вимагає наявності державних та муніципальних стандартів ведення ГІС, законів та регламентів про відкриті дані (Open Data), нормативно-правових актів щодо кібербезпеки. Інституційна складова формату включає: ситуаційні дата-центри міст (Data Centers), аналітичні хаби при ОМС, ІТ-компанії та наукові лабораторії просторового аналізу. Інструментальна складова формату передбачає наявність платформи цифрових двійників (на базі рішень ESRI, Bentley Systems, Unreal Engine тощо), застосування алгоритмів машинного навчання (AI) для прогнозування транспортних потоків, сенсорів IoT (моніторинг якості повітря, трафіку, зносу мереж), технологій парсингу стільникових даних. Переваги формату пов'язуються з точністю і швидкістю рішень, можливостями «протестувати» наслідки зміни зонінгу у віртуальному середовищі, підвищенням інвестиційної привабливості територій через наявність цифрового двійника громади. Недоліками є, насамперед, екстремальна вартість пов'язаних з ним проєктів, кадровий голод, вразливість, ризики безпеки і порушення приватності.

Зважаючи на переваги й недоліки кожного з охарактеризованих форматів управління просторовим розвитком, стратегічним завданням є їх конвергенція, у результаті якої логічне й виправдане застосування елементів кожного з них дозволить значною мірою нівелювати притаманні їм вади через синергію. Для ефективної повоєнної реконструкції економіки, наряду з традиційними директивним й проблемно-орієнтованим форматами, значний потенціал мають сучасні інтегративно-комплексний, проєктний, SMART-цифровий, актив-орієнтований та структурно-інтегрований формати, а формат селективно-кластерної інтеграції в полюсах росту дозволить досягти швидкого економічного ефекту через концентрацію інвестицій у безпечних локаціях. Тому необхідним є ситуаційно виправдане та дотичне до територіальної специфіки застосування елементів усіх охарактеризованих вище форматів управління просторовим розвитком в умовах повоєнного відновлення держави.

Список використаних джерел

1. Геєць В.М. Пріоритетність у програмі повоєнного відродження української економіки. *Міжнародна економічна політика*. 2024. № 2 (41). С. 8–20. DOI https://10.33111/iep.2024.41.01

Білецька А.О.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»,
Науковий керівник: ***Корицька О.І.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

МЕНЕДЖМЕНТ У ФОРС-МАЖОРІ: ЯК УКРАЇНСЬКІ КОМПАНІЇ КЕРУЮТЬ БІЗНЕСОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення рф в Україну 24 лютого 2022 року стало для вітчизняного бізнесу форс-мажором неймовірного масштабу. Це була не просто економічна криза, а одночасний удар по військовій, гуманітарній, логістичній та фінансовій сферах, якого в новітній історії країни ще не було. Якщо звичайні моделі антикризового менеджменту зазвичай працюють з передбачуваними проблемами, то війна кинула українським керівникам зовсім інший виклик. Їм довелося приймати рішення, коли під загрозою було життя людей, руйнувалася інфраструктура, втрачалися активи на окупованих територіях, а будь-яке планування наперед здавалося неможливим.

Ця тема зараз дуже актуальна, адже досвід українських компаній у 2022–2026 роках це унікальний управлінський кейс. Його ще тільки намагаються осмислити теоретично, але він уже активно вивчається і в Україні, і за кордоном. Розуміння того, як бізнесу вдалося не просто вижити, а часто навіть стати ефективнішим, має величезне практичне значення. Це допомагає формувати нову парадигму управління, яку можна назвати менеджментом стійкості.

З юридичної точки зору форс-мажор – це надзвичайні обставини, які неможливо передбачити чи зупинити, і через які неможливо виконати зобов'язання [1]. Торгово-промислова палата України офіційно визнала військову агресію рф форс-мажором для нашого бізнесу [2]. Проте для менеджера форс-мажор – це передусім виклик. Це ситуація, коли старі дії перестають працювати, а планувати доводиться буквально на день або навіть на годину вперед. Якщо в мирний час антикризове управління зазвичай є реактивним (тобто ми реагуємо на те, що вже сталося), то під час війни воно має бути превентивним і безперервним. Компанія фактично живе в режимі постійної готовності до наступної хвилі кризи.

Виділяємо декілька ключових відмінностей воєнного форс-мажору від звичайних економічних криз. По-перше, це пряма загроза життю людей та збереженню майна. По-друге, це руйнування логістики: втрата портів, доріг та заводів на окупованих територіях. По-третє, горизонт планування різко скоротився – стратегії на роки змінилися рішеннями на добу. Також ми маємо справу з накладанням кількох криз одночасно: кадрової, енергетичної,

фінансової та логістичної. І, зрештою, ніхто не знає точно, скільки це триватиме, тому стандартні сценарії виходу з кризи тут не працюють. Саме ця складність змусила український бізнес шукати принципово нові моделі управління.

Гарним прикладом швидкої мобілізації є Нова пошта. Ще до 24 лютого у них був готовий план евакуації. Завдяки цьому вже вранці першого дня вторгнення вони створили оперативний штаб, а наступного дня запустили резервний центр управління на заході країни. Того ж дня близько 80 вантажівок, що їхали на прифронтові зони, розвернули на Київ та Полтаву, а евакуація людей і обладнання почалася миттєво. Управління перейшло в режим щоденного, а спочатку й погодинного контролю: з'явилися операційні дашборди, наради проводилися тричі на день. Логістику доводилося змінювати по кілька разів на тиждень, підлаштовуючись під лінію фронту. Попри втрати інфраструктури, компанії вдалося зберегти роботу мережі та навіть допомогти гуманітарним організаціям [3].

Енергетика стала однією з головних цілей ударів, тому менеджмент тут перетворився на процес безперервного реагування. За даними ДТЕК, ТЕС зазнавали атак понад двісті разів. Станції доводилося запускати з нуля десятки разів [4]. До 2024 року це стало майже щотижневою рутиною, хоча до війни повна зупинка станції була чимось надзвичайним. Менеджмент вибудував систему швидкого циклу: атака, оцінка збитків, ремонт і відновлення. Крім того, велику роль відіграло цифрове управління та автоматизація. Цей приклад показує головний принцип воєнного часу: стійкість залежить не від уникнення кризи, а від швидкості відновлення.

Ще одним важливим напрямом стала релокація підприємств із небезпечних зон. Міністерство економіки з перших тижнів війни запровадило програми підтримки, створюючи пільгові умови для переїзду в промислові парки [5]. Для менеджерів це означало величезний обсяг роботи: оформлення майна, переведення працівників, зміна юридичних адрес. Цікаво, що власники малого та середнього бізнесу часто сприймали нову локацію не як повну заміну, а як додатковий підрозділ. Їхня стратегія була такою: вижити зараз, щоб повернутися в рідний регіон після війни. Це поєднання короткострокового виживання з довгостроковим баченням.

ІТ-сектор продемонстрував велику здатність до адаптації. Це стало можливим завдяки специфіці бізнесу: команда та продукт не прив'язані до конкретного місця. Компанії розподіляли людей між різними регіонами та за кордоном, забезпечували автономність робочих місць (генератори, павербанки, Starlink) та постійно тримали зв'язок із клієнтами. Завдяки режиму Дія Сіті [6] та експортній виручці ця галузь стала одним із стабільних джерел наповнення бюджету навіть у найскладніші часи.

Аграрний бізнес зіткнувся з блокуванням портів, що поставило під загрозу продаж врожаю. У відповідь компанії швидко переорієнтували логістику на залізницю, автошляхи через західний кордон та малі порти на Дунаї, а згодом і на морський коридор. Це змусило аграріїв переглянути витрати на логістику та шукати нові ринки збуту.

Якщо порівняти всі ці кейси, можна виділити спільні інструменти, які допомогли бізнесу вистояти. Це створення оперативних штабів і перехід на щоденне планування; наявність готових планів евакуації та безперервності бізнесу; децентралізація, коли право приймати рішення отримують керівники на місцях; диверсифікація маршрутів та постачальників; інвестиції в автономність (енергія та зв'язок); турбота про безпеку та ментальне здоров'я працівників; а також прозора комунікація з усіма партнерами. Головне – це прийняття того, що форс-мажор може повторюватися, і побудова алгоритмів для постійного відновлення.

Основними висновками вважаємо:

По-перше, воєнний форс-мажор відрізняється від економічних криз своєю багатошаровістю та прямою загрозою життю людей. Менеджмент потребує переходу до превентивної та безперервної моделі управління.

По-друге, досвід різних сфер – від логістики та енергетики до IT та агросектору – показує спільні рішення: оперативні штаби, децентралізація, інвестиції в автономність та системна підтримка персоналу.

По-третє, цей досвід має значення не лише для України. Він може стати основою для нової світової теорії менеджменту стійкості, яка допоможе компаніям готуватися до будь-яких катастроф – від пандемій до стихійних лих.

По-четверте, головний урок полягає в тому, що стійкість забезпечується не спробами уникнути проблем, а швидкістю реагування та здатністю приймати рішення в умовах повної невизначеності, спираючись на довіру в команді.

Отже, досвід українського бізнесу 2022–2026 років – це унікальний внесок у світову науку, який заслуговує на глибоке вивчення як окремий напрям менеджменту воєнного форс-мажору.

Список використаних джерел

1. Про торгово-промислові палати в Україні : Закон України від 02.12.1997 № 671/97-ВР. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: https://surl.li/wmrwul (дата звернення: 24.09.2026).

2. Щодо засвідчення форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили) : Лист Торгово-промислової палати України від 28.02.2022 № 2024/02.0-7.1. *Торгово-промислова палата України*. URL: https://surl.li/zsyyuu (дата звернення: 24.09.2026).

3. Відштовхнутись від дна: як власники «Нової пошти» переосмислюють справу свого життя. *Forbes Ukraine*. URL: https://surl.li/vsuzxk (дата звернення: 27.09.2026).

4. ДТЕК у 2024 р. понад 20 разів «піднімав» ТЕС із нуля після масованих обстрілів. *Interfax-Україна*. URL: https://surl.li/nhzgjv (дата звернення: 27.09.2026).

5. Релокація бізнесу в умовах війни: варіанти та покрокова інструкція. *Мережа правового розвитку (LDN).* URL: https://surl.li/lmtctu (дата звернення: 27.09.2026).

6. Дія.City : офіційний вебсайт. *Міністерство цифрової трансформації України.* URL: https://city.diia.gov.ua/ (дата звернення: 27.09.2026).

Вершкова А.В.
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
Національний університет «Львівська політехніка»,
Науковий керівник: ***Корицька О.І.***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Львівська політехніка»,
м.Львів

ВІД МАСОВОГО ПРОДУКТУ ДО ПЕРСОНАЛІЗОВАНОГО ДОСВІДУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ LEGO

У сучасних умовах розвитку бізнесу компаніям недостатньо лише створювати якісний продукт. Зміна споживчих потреб, розвиток цифрових технологій та посилення конкуренції змушують підприємства постійно адаптувати свої бізнес-моделі. Одним із показових прикладів такої трансформації є компанія LEGO, яка змогла перетворити традиційний конструктор на основу масштабної екосистеми товарів, сервісів, розваг та взаємодії зі споживачами.

LEGO є данською компанією, основою діяльності якої залишається виробництво конструкторів. Проте протягом останніх десятиліть компанія значно розширила асортимент та способи взаємодії зі споживачами. Навколо основного продукту було сформовано широкий спектр напрямів, зокрема робототехніку, програмне забезпечення, відео, книги, фільми, освітні продукти та товари для стилю життя. Таким чином, LEGO поступово перейшла від моделі продажу окремого товару до формування комплексного досвіду взаємодії з брендом.

Особливо важливим етапом для компанії стала фінансова криза на початку 2000-х років. У цей період LEGO зіткнулася зі значними фінансовими труднощами, що змусило керівництво переглянути підходи до управління компанією, асортименту та витрат. Одним із ключових напрямів подальшого розвитку стало повернення до основного продукту та посилення його конкурентних переваг. Після стабілізації діяльності LEGO почала активно розширювати власну екосистему. Компанія не відмовилася від традиційного конструктора, а навпаки – використала його як основу для створення нових продуктів і форматів взаємодії зі споживачами.

Важливою особливістю бізнес-моделі LEGO є поєднання стандартизації та можливості індивідуального створення. Основні елементи конструктора виробляються масово та відповідають єдиним стандартам, проте споживач сам визначає, як саме їх поєднати. Тобто компанія стандартизує фізичний продукт, але залишає значну частину процесу створення кінцевого результату самому користувачеві. Саме цей принцип у подальшому був розвинений за допомогою персоналізації. Одним із прикладів є сервіс Minifigure Factory, який дозволяє

користувачеві створити власну LEGO-мініфігурку. Споживач може обрати зовнішність персонажа, зачіску, одяг, аксесуари та інші елементи, а також додати власний текст або дизайн на тулуб фігурки [1]. Таким чином, стандартний продукт перетворюється на персоналізований товар, створений за безпосередньої участі покупця.

Цікаво, що персоналізація в LEGO стосується не лише зовнішнього вигляду продукту. Вона змінює саму роль споживача у процесі створення цінності. У традиційній моделі підприємство самостійно розробляє товар, виробляє його та пропонує клієнту готовий варіант. У випадку LEGO споживач отримує можливість впливати на кінцевий вигляд продукту. Він уже не є лише покупцем, а частково стає учасником його створення.

Цю трансформацію можна представити у вигляді послідовності: масовий продукт - вибір готового товару - персоналізація - участь споживача у створенні - індивідуальний продукт - емоційна цінність.

Такий підхід має важливе значення для управління конкурентоспроможністю. Коли споживач бере участь у створенні товару, процес купівлі стає більш персоналізованим. Людина отримує не просто стандартний набір, а продукт, який може бути пов'язаний із нею особисто. Наприклад, персоналізована мініфігурка може відображати зовнішність самої людини, бути подарунком для близької особи або використовуватися як елемент особистої колекції.

Ще одним прикладом залучення споживачів до створення продукту є платформа LEGO Ideas. Вона дозволяє шанувальникам бренду пропонувати власні дизайни майбутніх наборів. Якщо проєкт отримує необхідну кількість голосів спільноти, компанія може розглянути його для подальшого виробництва. Український Forbes наводить приклад українця Олексія Сторожука, який створив дизайн будинку з фільму «Сам удома» для LEGO Ideas. Його проєкт набрав необхідну кількість голосів і згодом перетворився на офіційний набір LEGO, а автор отримує роялті від його продажів [2].

Таким чином, LEGO використовує механізм співтворення цінності, коли споживачі можуть впливати не лише на зовнішній вигляд окремого продукту, а й на формування нового асортименту. Для компанії це водночас є способом підтримувати інтерес аудиторії та отримувати нові ідеї від власної спільноти.

Важливим показником результативності такої бізнес-моделі є фінансова динаміка компанії. Виручка LEGO Group у 2021–2025 роках демонструвала стійке зростання: з 55,3 млрд данських крон у 2021 році до 83,5 млрд данських крон у 2025 році. Таким чином, за п'ять років показник збільшився приблизно на 51% [3].

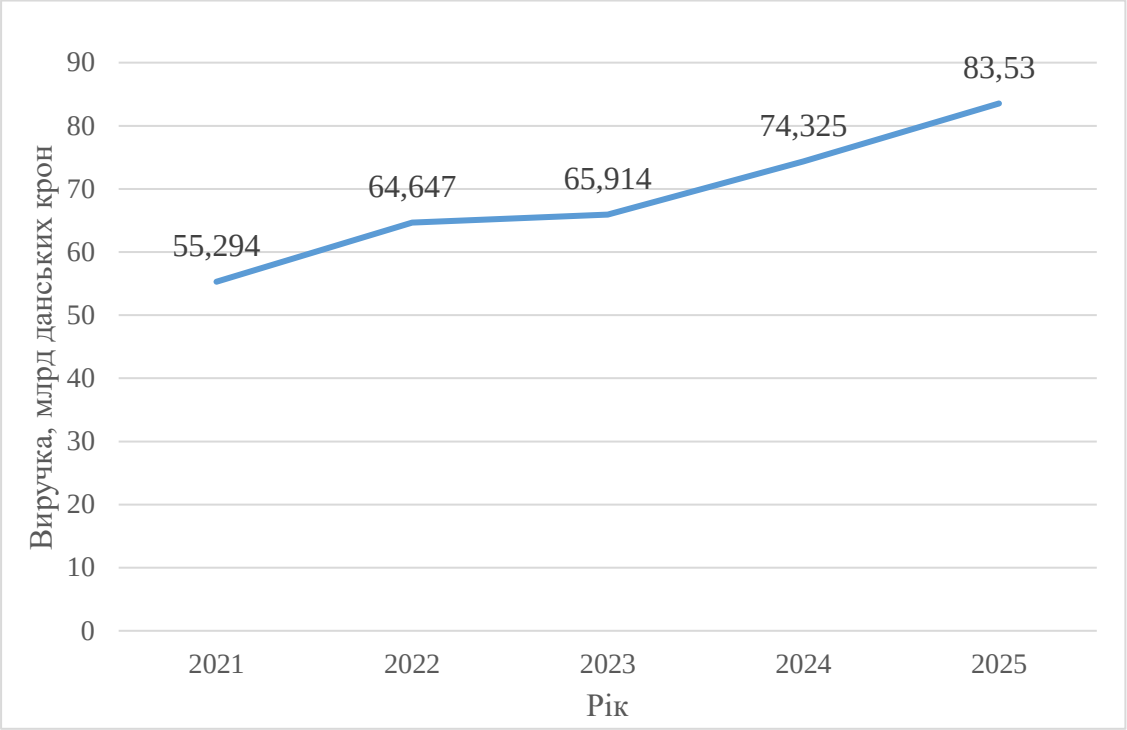


Рис. 1. Динаміка виручки LEGO Group у 2021–2025 роках
Джерело: побудовано автором за [3].

Зростання масштабів діяльності супроводжується постійним оновленням асортименту. У 2025 році LEGO представила 868 нових продуктів, причому приблизно половина з них була новою для портфеля компанії. Це свідчить про те, що інновації є постійною складовою бізнес-моделі LEGO, а не окремою маркетинговою активністю. У 2025 році виручка компанії зросла на 12% порівняно з попереднім роком і досягла 83,5 млрд данських крон. Споживчі продажі при цьому збільшилися на 16%. Компанія також продовжила інвестувати у розвиток виробничих потужностей, цифрових технологій та власної роздрібної мережі. Кількість магазинів LEGO досягла 1112 у 54 ринках [3].

Важливо, що розвиток LEGO відбувається одночасно у фізичному та цифровому середовищі. Компанія поєднує традиційні конструктори з відеоіграми, цифровими продуктами та інтерактивними форматами. У 2025 році LEGO продовжила розвиток таких напрямів, як LEGO Minecraft, LEGO Super Mario та LEGO Fortnite, що дозволяє переносити досвід взаємодії з брендом за межі звичайного складання конструктора.

Окрему роль відіграють партнерства з відомими брендами та франшизами. LEGO використовує популярні культурні явища для створення нових тематичних наборів і залучення різних груп споживачів. У 2025 році компанія, зокрема, розвивала партнерство з Formula 1 та представила відповідну продукцію й активності на більш ніж 20 етапах Grand Prix [3]. Такий підхід дозволяє компанії поєднувати власну продуктову систему з інтересами різних аудиторій.

Отже, бізнес-модель LEGO поступово трансформувалася від виробництва стандартизованого масового продукту до створення екосистеми, у якій споживач бере активну участь у формуванні кінцевої цінності. Основою цієї моделі залишаються традиційні LEGO-елементи, однак навколо них компанія створює додаткові продукти, цифрові сервіси, розважальний контент, освітні рішення та механізми персоналізації.

Досвід LEGO показує, що персоналізація може бути не лише маркетинговим інструментом, а й елементом трансформації самої бізнес-моделі. Компанія зберігає переваги масового виробництва, одночасно дозволяючи споживачеві створювати індивідуальний результат. У такій моделі підприємство відповідає не лише на питання «що продати?», а й на питання «який досвід отримає споживач?». Для сучасного бізнесу цей підхід є особливо актуальним через зростання ролі емоційної складової споживання. У ситуації, коли різні компанії пропонують схожі товари, додатковою конкурентною перевагою може стати можливість клієнта впливати на продукт, адаптувати його під власні потреби та відчувати свою причетність до його створення.

Таким чином, трансформація бізнес-моделі LEGO демонструє перехід від простої логіки «виробник – товар – споживач» до більш складної моделі «виробник – спільнота – співтворення – персоналізований досвід». Поєднання масштабного виробництва, інновацій, роботи зі спільнотою, цифрових рішень та персоналізації дозволяє LEGO одночасно розширювати асортимент і підтримувати активну взаємодію зі споживачами. Саме така модель показує, що конкурентоспроможність сучасного підприємства може формуватися не лише навколо самого продукту, а й навколо досвіду, який отримує клієнт у процесі взаємодії з брендом.

Список використаних джерел

1. На сайті Lego можна створити власну мініфігурку. Де знайти чарівний інструмент?. *Vector*. URL: https://vctr.media/ua/na-sajti-lego-mozhna-stvoryty-vlasnu-minifigurku-148768/ (дата звернення: 27.09.2026).

2. Привіт, Кевіне. Українець Олексій Сторожук створив дизайн будинку із «Сам удома» для Lego. Як він співпрацює з компанією і у чому вигода – Forbes.ua. *Forbes.ua*. URL: https://forbes.ua/company/home-alone-31122021-3105 (дата звернення: 27.09.2026).

3. The LEGO Group 2025 Full Year Results - About Us - LEGO.com. *LEGO.com*. URL: https://www.lego.com/en-us/aboutus/news/2026/march/the-lego-group-delivers-record-results-in-2025-driven-by-strong-brand-and-innovative-portfolio?locale=en-us&consent-modal=show&age-gate=grown_up (дата звернення: 27.09.2026).

Винниченко В.І.
аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

РОЗМЕЖУВАННЯ КАТЕГОРІЙ СТАЛОГО, СТІЙКОГО ТА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ЯК ПЕРЕДУМОВА ВИБОРУ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ

Сьогодні аграрний сектор України функціонує під одночасним впливом двох чинників: воєнних загроз, що вимагають збереження виробничого потенціалу галузі, та євроінтеграційних процесів, які передбачають її трансформацію відповідно до засад сталого розвитку. За таких умов особливого значення набуває обґрунтований вибір механізмів управління галуззю, що неможливий без чіткого розуміння цілей, на досягнення яких ці механізми спрямовані.

Поняття «сталий розвиток» набуло широкого поширення після доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку, у якій його визначено як розвиток, що задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1, p. 41]. Проте у вітчизняній науковій літературі поряд із ним вживаються поняття «стійкий», «інклюзивний» та «гармонійний» розвиток, які нерідко використовуються як синоніми. Так, у дисертаційному дослідженні І. К. Згари, присвяченому державному механізму сталого розвитку аграрного сектору, в одному контексті йдеться про «державний механізм реалізації стійкого розвитку аграрного сектору» та «сталий розвиток сільських територій» [2, с. 78]. Науковці Б. В. Буркинський та співавтори, у викладі М. Б. Нагари, розуміють під сталим розвитком здатність системи витримувати зміни, спричинені зовнішніми та внутрішніми впливами, і зберігати визначену динамічну рівновагу [3, с. 39], що за змістом відповідає радше поняттю стійкості.

Найбільш дискусійним у науковій літературі залишається співвідношення понять «сталий розвиток» і «стійкий розвиток». А. М. Жученко, дослідивши підходи до розуміння стійкості, виокремлює два її роди: стійкість першого роду означає здатність системи повертатися у початковий стан після виходу зі стану рівноваги, а стійкість другого роду передбачає перехід системи до нового рівноважного стану [4, с. 432]. Автор відзначає, що стійке зростання характеризується чітко визначеним позитивним вектором зміни кількісних параметрів, тоді як сталий розвиток допускає не лише позитивні, а й нульові та від'ємні значення зростання, які в кінцевому підсумку перекриваються позитивними [4, с. 432–433].

На думку А. П. Лелеченко, багато вітчизняних науковців використовують терміни «збалансований розвиток» і «стійкий розвиток» або поєднують їх із поняттям «сталий розвиток». Підтримуючи позицію О. О. Бакунова, автор

розглядає стійкість як одну з необхідних умов сталого розвитку системи [5]. Такий підхід узгоджується з нормативним визначенням, відповідно до якого національна стійкість передбачає здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам, адаптуватися до змін, підтримувати стале функціонування та швидко відновлюватися після кризових ситуацій [6].

Щодо інклюзивного розвитку, А. В. Кожина наголошує, що зростання є кількісною категорією, а розвиток – якісною та ширшою, тому інклюзивне зростання є лише складовою інклюзивного розвитку [7, с. 85]. Важливо, що серед секторів, у яких зростання набуває інклюзивного характеру, дослідниця з посиланням на Т. Паланівеля першим називає сільське господарство [7, с. 87].

Окремо слід звернути увагу на поняття «гармонійний розвиток». У проаналізованих джерелах воно не має самостійного теоретичного обґрунтування і, як правило, розглядається як одна з властивостей сталого розвитку. Зокрема, В. Непийвода, у викладі А. П. Лелеченко, поряд із неперервністю, невиснажливістю, збалансованістю та здатністю до самовідновлення відносить гармонійність до базових характеристик концепції сталого розвитку [5]. Отже, гармонійність доцільно розглядати не як окремий вид розвитку, а як вимогу збалансованості його економічної, соціальної та екологічної складових.

Узагальнення наукових підходів і нормативних визначень дало змогу розмежувати досліджувані категорії за сутністю, цільовою функцією управління та відповідними механізмами (табл. 1).

Таблиця 1.

Розмежування категорій стійкого, інклюзивного та сталого розвитку аграрного сектору

Категорія	Сутність	Цільова функція управління	Механізми управління на галузевому рівні
Стійкий розвиток	Здатність протистояти загрозам, адаптуватися, підтримувати стале функціонування та швидко відновлюватися [6]; повернення до початкового або перехід до нового рівноважного стану [4, с. 432]	Збереження функціонування галузі під час шоків і відновлення після них (умова сталого розвитку)	Державна компенсація вартості гуманітарного розмінування сільськогосподарських земель [8]; продовольчі резерви; агрострахування з державною підтримкою
Інклюзивний розвиток	Покращення розподілу добробуту за доходними і недоходними параметрами [7, с. 88]; зростання є інклюзивним, коли відбувається в секторах зайнятості бідних, зокрема в сільському господарстві [7, с. 87]	Доступ усіх учасників галузі до результатів розвитку (соціальний вимір сталого розвитку)	Диференційоване пільгове кредитування мікро-, малих і середніх господарств [9]; підтримка кооперації; розвиток сільських територій

Категорія	Сутність	Цільова функція управління	Механізми управління на галузевому рівні
Сталий розвиток	Розвиток, що задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1, p. 41]; допускає нульові та від'ємні значення зростання за загального позитивного вектора [4, с. 432–433]	Якісна зміна галузі в інтересах теперішнього і майбутніх поколінь (стратегічна ціль)	Стратегічне планування з цільовими індикаторами; стимулювання інновацій; гармонізація з екологічними стандартами ЄС

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4–9].

Узагальнивши наведені підходи, вважаємо, що стійкий, інклюзивний та сталий розвиток аграрного сектору слід розглядати не як синоніми, а як ієрархічно пов'язані категорії. Стійкість виступає необхідною умовою сталого розвитку, інклюзивність – його соціальним виміром, а сталий розвиток – стратегічною ціллю. В умовах війни це має практичне значення для аграрного сектору: без відновлення можливості використовувати забруднені вибухонебезпечними предметами землі, зокрема через механізм державної компенсації вартості гуманітарного розмінування [8], повноцінне впровадження механізмів інклюзивного і сталого розвитку ускладнюється.

Розмежування категорій водночас не означає відокремлення механізмів управління. Так, програма «Доступні кредити 5-7-9%» передбачає диференціацію умов кредитування залежно від розміру господарства [9], а з 1 вересня 2026 р. зобов'язує всіх позичальників дотримуватися екологічних і соціальних стандартів Світового банку [10]. Тобто інструмент забезпечення інклюзивності одночасно сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Такий висновок узгоджується з теорією проєктування механізмів Л. Гурвіца, у межах якої механізм визначається через результати, на досягнення яких він спрямований [11].

Насамкінець відзначимо, що розмежування категорій стійкого, інклюзивного та сталого розвитку має не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки визначає вибір механізмів управління аграрним сектором та їх узгодження між собою. Особливо це стосується інвестиційно-інноваційного забезпечення, яке для кожної з категорій набуває різного змісту: для забезпечення стійкості – це насамперед відновлювальні інвестиції, для інклюзивності – доступ малих і середніх господарств до фінансових ресурсів, для сталого розвитку – інвестиції в інновації. Обґрунтування таких напрямів інвестиційно-інноваційного забезпечення відповідно до ієрархії цілей розвитку аграрного сектору є перспективою подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future : UN Doc. A/42/427. New York : United Nations, 1987. 300 p.

2. Згара І. К. Державний механізм сталого розвитку аграрного сектору України в умовах євроінтеграції : дис. … д-ра філософії : 281 Публічне управління та адміністрування. Київ : Маріупольський державний університет, 2025. 265 с.

3. Нагара М. Б. Сталий розвиток: трансформація парадигми в умовах екологізації економіки. Інноваційна економіка. 2021. № 5-6 (88). С. 36–42. DOI: 10.37332/2309-1533.2021.5-6.5.

4. Жученко А. М. Поняття сталого розвитку в сучасній економіці. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 13. С. 431–434.

5. Лелеченко А. П. Феномен поняття «сталий розвиток». Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1649 (дата звернення: 03.10.2026).

6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text (дата звернення: 03.10.2026).

7. Кожина А. В. Інклюзивне зростання та інклюзивний розвиток: взаємозв'язок та відмінності. Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 листоп. 2018 р.). Київ, 2018. Вип. IV. С. 84–90.

8. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення компенсації витрат за гуманітарне розмінування земель сільськогосподарського призначення : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2024 № 284. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/284-2024-п#Text (дата звернення: 03.10.2026).

9. Про надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 28. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-п#Text (дата звернення: 03.10.2026).

10. Уряд оптимізував умови програми «Доступні кредити 5-7-9%» для аграріїв. Урядовий портал. 07.08.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-optymizuvav-umovy-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9-dlia-ahrariiv (дата звернення: 03.10.2026).

11. Hurwicz L. The Design of Mechanisms for Resource Allocation. The American Economic Review. 1973. Vol. 63, No. 2. P. 1–30.

Вітал В.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»,
Науковий керівник: ***Корицька О.І.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

ЧЕБОЛЬНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ: ПОТЕНЦІАЛ І РИЗИКИ ЗАСТОСУВАННЯ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

«Диво на річці Хан» – так називають стрімке економічне зростання Південної Кореї [1, с. 3] у другій половині XX століття, яке перетворило країну на одну з найбільш розвинених економік світу. Досвід такого масштабного економічного перетворення становить особливий інтерес для дослідження механізмів швидкої індустріалізації та формування конкурентоспроможної економіки. Запозичення досвіду інших держав, однак, потребує критичного аналізу не лише їхніх успішних практик, а й тих економічних механізмів, які можуть створювати довгострокові ризики.

Метою дослідження є аналіз чебольної моделі розвитку Південної Кореї та визначення ризиків її застосування у післявоєнному відновленні України.Чеболі – це великі південнокорейські корпоративні групи, які об’єднують компанії різних галузей та переважно контролюються однією сім’єю. Серед найбільш відомих чеболів є: Samsung, Hyundai Motor Group, LG, SK та Lotte. Їх активне формування припало на період швидкої індустріалізації Південної Кореї, коли держава здійснювала масштабну економічну політику, спрямовану на прискорення промислового розвитку та вихід країни на зовнішні ринки.

Основою цієї моделі стала тісна взаємодія держави з великим бізнесом. Держава визначала пріоритетні напрями розвитку економіки, підтримувала стратегічні галузі та створювала умови для розширення великих підприємств. Чеболі, своєю чергою, концентрували значні фінансові та виробничі ресурси й спрямовували їх на розвиток промисловості та експорту. Це дозволило Південній Кореї швидко нарощувати виробничі потужності, збільшувати обсяги експорту та переходити від виробництва простих товарів до складнішої промислової й технологічної продукції. Водночас швидке розширення чеболів супроводжувалося активним залученням позикового капіталу, що посилювало їхню залежність від фінансової системи.

Вразливість такої моделі особливо проявилася під час азійської фінансової кризи 1997–1998 років. У докризовому 1996 році ВВП Республіки Корея оцінювався приблизно у 610 млрд дол. США, у 1997 році він скоротився до 570 млрд дол. США, а у 1998 році – до 382 млрд дол. США. Таким чином, у

доларовому вираженні за два роки економіка країни скоротилася приблизно на 37%. Криза продемонструвала ризики високої залежності великих корпоративних груп від позикового фінансування та тісного взаємозв'язку між великим бізнесом, банківською системою і державою[2].

Наслідки формування чебольної системи помітні не лише в економічних показниках, а й у сучасних суспільних та управлінських відносинах Південної Кореї. Показовим є скандал 2014 року навколо Чо Хьон-а, доньки голови HanjinGroup та віцепрезидентки KoreanAir. Через незадоволення подачею горіхів вона наказала літаку повернутися до гейта та змусила керівника бортпровідників стати перед нею на коліна. Спочатку її засудили до року ув'язнення, однак після апеляції покарання було замінено на умовний термін. Цей випадок став одним із символів привілейованого становища представників чебольних сімей [3].

Привілейоване становище чебольних сімей пов'язане не лише з їхнім суспільним статусом, а й зі специфічною структурою власності всередині таких груп. Однією з характерних рис чебольної системи є перехресна власність, за якої компанії, що входять до однієї групи, володіють частками одна в одній. Така структура дає змогу сім'ям-засновникам здійснювати контроль над значною кількістю підприємств у різних галузях без необхідності безпосередньо володіти більшістю акцій кожної компанії. Показовим прикладом є група Samsung, у якій система взаємного володіння сформувала розгалужену мережу корпоративних зв'язків, через яку сім'я Лі здійснювала контроль над численними компаніями групи. Структуру цієї системи станом на наведено на рис. 1.

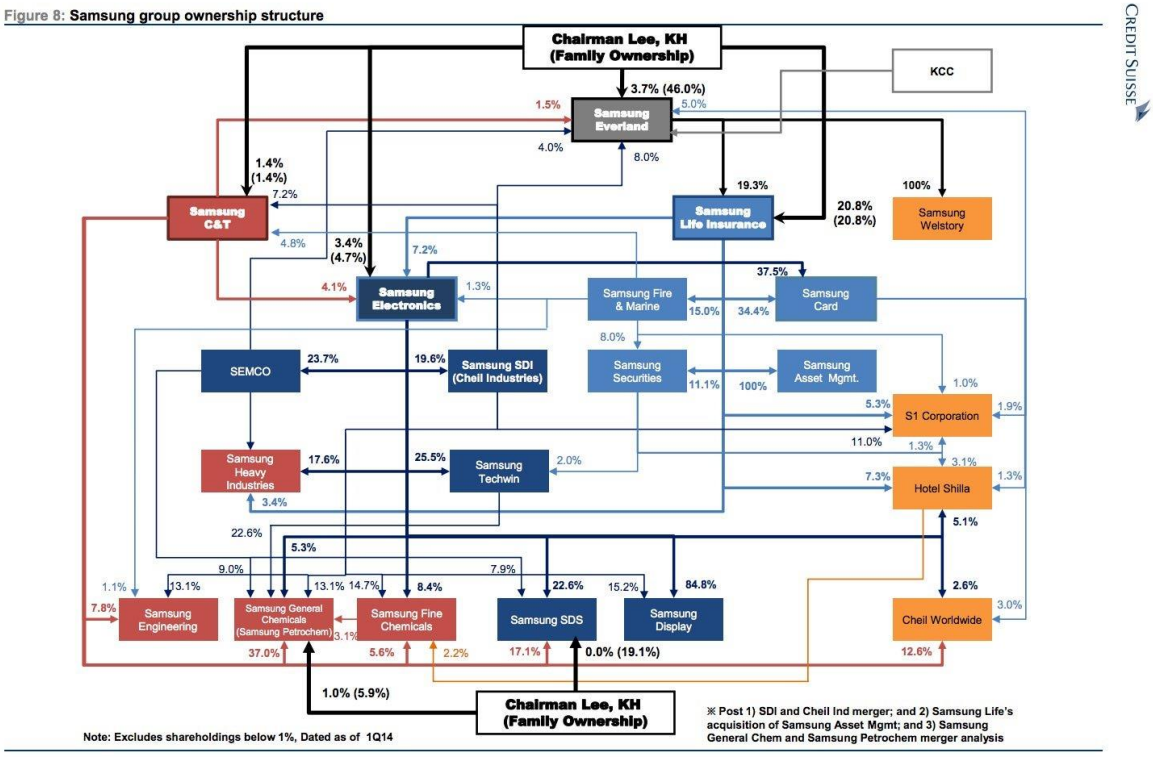


Рис. 1 Структура корпоративних зв'язків групи Samsung *[4]*

Економічний вплив чеболів залишається надзвичайно значним і сьогодні. Samsung, SK, Hyundai та LG разом забезпечують близько 40,8% номінального

ВВП Південної Кореї, що демонструє масштаб концентрації економічних ресурсів у руках кількох корпоративних груп. Водночас для молоді така структура ринку праці створює сильну конкуренцію за робочі місця у великих компаніях: ті, хто не потрапляє до них після університету, нерідко тривалий час шукають роботу або продовжують освіту [5].За даними OECD за 2022 рік, значна частина молодих корейців фактично очікує на роботу у великих компаніях або державному секторі, тоді як малі підприємства стикаються з нестачею працівників. Таким чином, модель, яка свого часу прискорила економічне зростання, з часом сформувала значну концентрацію капіталу та створила бар'єри для розвитку малих підприємств і нових конкурентів. [6].

Отже, чебольна модель відіграла важливу роль у швидкій індустріалізації та економічному розвитку Південної Кореї, однак її успіх супроводжувався значною концентрацією капіталу та економічної влади, залежністю великого бізнесу від держави й послабленням конкурентних позицій малих підприємств. Тому механічне перенесення цієї моделі в Україну не є доцільним. Українська економіка вже має проблему концентрації економічних ресурсів і впливу великих бізнес-груп, пов'язану з явищем олігархії, подолання якої є важливою умовою формування конкурентної та стійкої економіки. У післявоєнному відновленні Україні доцільніше зосередитися на розвитку конкурентного середовища, підтримці малого та середнього бізнесу, залученні інвестицій і недопущенні надмірної концентрації економічної влади. На нашу думку, тому чебольна стратегія не може бути рекомендована Україні як модель післявоєнного економічного розвитку: корисним для неї є досвід швидкої індустріалізації Південної Кореї, але не відтворення самої системи чеболів.

Список використаних джерел

1. Лапаєв Ю. Як розквітали чеболі. Український тиждень. 2018. 20 січ. URL: https://tyzhden.ua/iak-rozkvitaly-cheboli/ (дата звернення: 23.09.2026).

2. Петько С. М. Південнокорейська «Золота кампанія» у подоланні кризи 1997–1998-х років. Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації : матеріали наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10 листоп. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 58.

3. SouthKorea'sformerpresidents: Ahistoryofcorruption. *BBC News*. 2018. URL: https://www.bbc.com/news/world-asia-46624293 (date of access: 23.09.2026).

4. PHILLIPS. Matt. Samsung's bizarre, byzantine ownership structure in one incredibly convoluted chart. Quartz. 2022. 21 July. URL: https://qz.com/223755/samsungs-bizarre-byzantine-ownership-structure-in-one-incredibly-convoluted-chart (date of access: 28.09.2026).

5. OECD Economic Surveys: Korea 2022. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-korea-2022_20bf3d6e-en.html (date of access: 23.09.2026).

6. O'Brien S. The Chaebols' Abusive Grip on the South Korean Economy. *The Texas Orator*. 2025. 17 Sept. URL: https://thetexasorator.com/2025/09/17/the-chaebols-abusive-grip-on-the-south-korean-economy/ (date of access: 23.09.2026).

Гайдук І.С.
к.е.н.,
завідувач сектору організації автоматизованого
збору освітньої статистики,
ДНУ «Інститут освітньої аналітики»,
м. Київ

ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЕКОНОМІЧНИМ ВІДНОВЛЕННЯМ РЕГІОНІВ

Повномасштабна війна створила для України комплексний виклик, який виходить далеко за межі фізичного руйнування виробничої та соціальної інфраструктури. Одним із визначальних обмежень майбутнього економічного відновлення стає стан людського капіталу, оскільки від його кількісних і якісних характеристик залежатимуть можливості забезпечення регіонів трудовими ресурсами, продуктивність праці, інноваційна активність, підприємницька спроможність та здатність економіки адаптуватися до структурних змін.

У цьому контексті освіта набуває принципово нового значення. Її роль не може обмежуватися забезпеченням конституційного права громадян на освіту або функціонуванням мережі закладів освіти. Освітня система є одним із базових механізмів відтворення людського капіталу, а отже, об'єктом стратегічного управління економічним розвитком. Особливо важливим цей аспект є на регіональному рівні, де поєднуються специфічні демографічні, соціальні, економічні та безпекові умови.

Масштаб проблеми підтверджується результатами дослідження Світового банку під назвою «Україна: п'ята оперативна оцінка збитків та потреб (RDNA5)», в якому станом на 31 грудня 2025 р. прямі збитки у секторі освіти і науки оцінювалися у 13,9 млрд дол. США, втрати – у 11,7 млрд дол. США, а потреби у відновленні та реконструкції на 2026–2035 рр. – у 33,5 млрд дол. США. Найбільших пошкоджень зазнала освітня та наукова інфраструктура у Донецькій, Луганській, Харківській, Запорізькій, Херсонській, Миколаївській, Сумській, Чернігівській, Дніпропетровській та Київській областях, а також у м. Києві [1].

За такого підходу ефективність освітньої політики має оцінюватися не лише через кількість функціонуючих закладів освіти, обсяги їх фінансування або чисельність здобувачів освіти. Не менш важливими результатами є освітні досягнення, сформованість базових компетентностей, відповідність підготовки кадрів потребам роботодавців, можливості професійної мобільності та здатність випускників інтегруватися в регіональний ринок праці [2].

Актуальність такого підходу підтверджують результати PISA-2025. У дослідженні взяли участь 8 962 українські підлітки із 17 регіонів. Середній результат України становив 448 балів із природничих наук, 431 бал з математики

та 418 балів із читання. При цьому 46 % учнів не досягли базового рівня з математики, 45 % – із читання та 35 % – із природничих наук [3].

Водночас результати PISA-2025 свідчать не лише про проблеми, а й про стійкість української освітньої системи: порівняно з 2022 р. результати з основних предметних галузей статистично значущо не змінилися. Це означає, що наступним етапом державної політики має стати перехід від забезпечення базової стійкості системи до цілеспрямованого відновлення якості освітніх результатів.

В умовах повномасштабної війни територіальні відмінності у стані освітньої системи України суттєво посилилися. Регіони відрізняються масштабами руйнування освітньої інфраструктури, інтенсивністю бойових дій, кількістю внутрішньо переміщених осіб, масштабами зовнішньої міграції, демографічними втратами, можливостями організації очного навчання та станом місцевих ринків праці. Відповідно застосування однакових управлінських рішень до всіх територій не завжди забезпечує однаковий результат.

Особливої уваги потребує взаємозв'язок між освітою та регіональним ринком праці. В умовах структурної перебудови економіки попит на робочу силу змінюється швидше, ніж традиційні освітні програми. Відновлення зруйнованої інфраструктури, розвиток оборонно-промислового комплексу, енергетики, будівництва, транспорту, цифрової економіки, виробництва та сфери послуг формуватимуть новий попит на професійні компетентності.

Отже, управління освітою має бути тісніше пов'язане з прогнозуванням потреб регіональних ринків праці. Особливо це стосується професійної та фахової передвищої освіти, яка має найбільш безпосередній зв'язок із підготовкою кадрів для конкретних секторів економіки (таблиця 1).

Таблиця 1.

Взаємозв'язок освітніх проблем, управлінських інструментів та економічних результатів регіонального розвитку

Проблема	Управлінський інструмент	Вплив на людський капітал	Очікуваний економічний результат
Освітні втрати	Діагностика знань, програми надолуження, тьюторинг	Відновлення базових компетентностей	Підвищення майбутньої продуктивності праці
Руйнування освітньої інфраструктури	Відбудова та створення безпечних освітніх просторів	Відновлення доступу до якісної освіти	Підвищення освітньої та територіальної стійкості
Міграція учнів і педагогів	Цифрові формати, підтримка переміщених учасників освітнього процесу	Збереження освітнього потенціалу	Зменшення втрат людського капіталу
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Розвиток професійної освіти та перекваліфікації	Формування затребуваних компетентностей	Скорочення структурного безробіття
Невідповідність освіти потребам економіки	Узгодження освітніх програм із регіональним попитом на працю	Підвищення професійної відповідності	Зростання зайнятості та продуктивності
Територіальна нерівність	Диференційоване фінансування та адресні програми	Зменшення розривів у	Збалансованіший регіональний розвиток

		накопиченні людського капіталу	
Дефіцит педагогічних кадрів	Підвищення привабливості професії, професійний розвиток, нові моделі роботи	Підвищення якості освітнього процесу	Поліпшення якості майбутньої робочої сили

Джерело: складено автором.

Таким чином, освітня політика може виконувати одночасно декілька функцій у системі управління регіональним розвитком: відновлювальну, адаптаційну, інвестиційну, структурну та стабілізаційну. Відновлювальна функція пов'язана з подоланням безпосередніх наслідків війни для освітньої інфраструктури; адаптаційна – з пристосуванням освітньої системи до змін демографічної структури та ринку праці; інвестиційна – з накопиченням людського капіталу; структурна – з підготовкою кадрів для нових секторів економіки; стабілізаційна – із забезпеченням соціальної згуртованості та зменшенням територіальних диспропорцій.

Управлінський потенціал освітньої політики найбільш виразно проявляється тоді, коли вона інтегрується з іншими напрямами державної та регіональної політики. Освіта не створює економічного ефекту ізольовано: сформовані нею знання та компетентності мають бути реалізовані через зайнятість, підприємницьку діяльність, інновації та продуктивну працю.

З урахуванням визначених взаємозв'язків доцільно виділити декілька пріоритетних напрямів трансформації освітньої політики України.

Перший напрям – перехід від відновлення освітньої інфраструктури до відновлення людського капіталу. Відбудова пошкоджених шкіл, закладів професійної та вищої освіти є необхідною умовою, однак сама по собі не гарантує відновлення освітнього потенціалу. Поряд із фізичним відновленням необхідно інвестувати у педагогічні кадри, подолання освітніх втрат, психологічну підтримку та сучасні освітні технології.

Другий напрям – концентрація ресурсів на подоланні освітніх втрат. Освітні втрати мають розглядатися не тільки як педагогічна проблема, а як майбутній економічний ризик. Недостатній рівень базових компетентностей обмежує подальше навчання, професійну мобільність та продуктивність праці. Тому програми діагностики й надолуження навчальних результатів мають бути інтегровані в довгострокову політику розвитку людського капіталу.

Третій напрям – посилення зв'язку професійної освіти з регіональними стратегіями економічного розвитку. Обсяги та напрями підготовки здобувачів професійної освіти доцільно пов'язувати з прогнозованою потребою регіонів у робочій силі. Відповідно, професійні заклади мають розглядатися не лише як освітні установи, а як елементи інфраструктури регіонального економічного розвитку.

Четвертий напрям – адресність освітнього фінансування. Однаковий обсяг ресурсів на одного здобувача освіти не завжди забезпечує однаковий результат у різних територіях. Регіони з високим рівнем руйнування, значною кількістю

ВПО, демографічними втратами або особливо гострим кадровим дефіцитом потребують додаткових інструментів підтримки.

П’ятий напрям – розвиток системи безперервного навчання та перекваліфікації дорослого населення. В умовах швидкої структурної перебудови економіки саме здатність населення до оновлення компетентностей стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності регіонів. Тому освітня політика має виходити за межі традиційної моделі «освіта в молодому віці» та формувати ефективну систему навчання протягом життя.

Шостий напрям – посилення інтеграції освітньої, демографічної та регіональної політики. Втрата населення та міграція безпосередньо впливають на освітню мережу, а стан освітньої системи, своєю чергою, впливає на привабливість території для проживання, повернення населення та залучення працівників. Тому освітні рішення повинні враховувати не лише кількість здобувачів освіти сьогодні, а й перспективну демографічну та економічну структуру регіонів.

Отже, освітня політика в умовах повоєнного відновлення України має бути переосмислена як складова системи управління економічним розвитком, а не лише як напрям соціальної політики. Відновлення освітньої системи визначатиме можливості України щодо формування людського капіталу, необхідного для реконструкції інфраструктури, розвитку виробництва, впровадження інновацій та забезпечення структурної модернізації економіки.

Регіональний аспект цієї проблеми є особливо важливим через значну диференціацію територій за масштабами руйнувань, демографічними змінами, міграційними процесами, станом освітньої інфраструктури та потребами ринку праці. Це обумовлює необхідність переходу від уніфікованої моделі освітнього управління до більш адресної системи, яка враховує специфіку людського та економічного потенціалу конкретних регіонів.

Ефективність повоєнної освітньої політики доцільно оцінювати не тільки за обсягами відновленої інфраструктури чи кількістю охоплених освітніми послугами осіб, а й за її внеском у формування людського капіталу, зайнятість, продуктивність праці та економічну стійкість регіонів. Саме такий підхід дозволяє перетворити освіту з об’єкта відновлення на активний механізм управління економічним відновленням України.

Список використаних джерел

1. World Bank. (2026). Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf?utm.

2. OECD. (2023). Recovering lost learning opportunities in Ukraine: Key education policy strategies. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine, OECD Publishing, Paris. DOI: https://doi.org/10.1787/c10085eb-en.

3. Результати України в міжнародному дослідженні якості освіти PISA-2025 / Міністерство освіти і науки України, 2026. URL: https://mon.gov.ua/news/rezultaty-ukrainy-v-mizhnarodnomu-doslidzhenni-iakosti-osvity-pisa-2025?utm.

Головчак Г.О.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Мале та середнє підприємництво відіграє важливу роль в економіці України. Малий і середній бізнес створює робочі місця, забезпечує населення товарами та послугами, сплачує податки та сприяє розвитку конкуренції. Особливо важливим такий бізнес є для окремих міст і громад, де невеликі підприємства можуть бути основним місцем роботи для значної частини населення.

В умовах повномасштабної війни значення малого та середнього бізнесу ще більше зросло. Багато підприємств були змушені припинити роботу, змінити напрям діяльності або переїхати в більш безпечні регіони України. При цьому значна частина підприємців змогла пристосуватися до нових умов та продовжити свою діяльність. Саме тому сьогодні розвиток малого та середнього підприємництва є важливим не тільки для економіки країни загалом, але й для розвитку її окремих регіонів.

За даними OECD, на початок 2024 року малі та середні підприємства становили 99,97% усіх зареєстрованих суб'єктів бізнесу в Україні. Також вони забезпечували близько 82,2% робочих місць у бізнес-секторі. У 2023 році частка малого та середнього підприємництва у ВВП України становила 70,5%, тоді як до початку повномасштабного вторгнення цей показник становив 66,1% [1]. Це показує, що малий та середній бізнес займає важливе місце в українській економіці.

Проте умови для ведення бізнесу в різних регіонах України значно відрізняються. На це впливають кількість населення, рівень доходів, кількість та кваліфікація працівників, транспортне сполучення, інфраструктура та безпекова ситуація. Наприклад, підприємствам у регіонах, які знаходяться ближче до зони бойових дій, набагато складніше планувати свою роботу та залучати інвестиції. Водночас західні та центральні області прийняли значну кількість людей і підприємств, які були змушені переїхати.

Релокація бізнесу також вплинула на розвиток регіонів. Підприємства, які переїжджають в іншу область, можуть створювати там нові робочі місця, орендувати приміщення, користуватися послугами місцевих компаній та сплачувати податки. Тобто їхня діяльність може позитивно впливати на економіку громади. Проте для нормальної роботи таким підприємствам

необхідні приміщення, працівники, транспорт, стабільне енергопостачання та доступ до фінансування. Тому важливо, щоб місцева влада також допомагала створювати сприятливі умови для роботи підприємців.

Для оцінки розвитку підприємництва можна використовувати статистичні дані. Державна служба статистики України публікує інформацію про кількість підприємств у різних регіонах, кількість зайнятих і найманих працівників, обсяги реалізованої продукції та інші показники [2]. На основі таких даних (таблиця 1) можна побачити, у яких областях підприємницька діяльність розвивається активніше, а де бізнес потребує більшої підтримки.

Таблиця 1.

Значення малого та середнього підприємництва для економіки України

Показник	Значення	Період
Частка МСП серед зареєстрованих суб'єктів бізнесу	99,97 %	початок 2024 р.
Частка робочих місць у бізнес-секторі, які забезпечують МСП	82,2 %	початок 2024 р.
Частка МСП у ВВП України	70,5 %	2023 р.
Частка МСП у ВВП до повномасштабного вторгнення	66,1 %	довоєнний період

Джерело: складено автором за даними OECD [1].

Однією з головних проблем для малого та середнього бізнесу залишається фінансування. Великі підприємства зазвичай мають більше власних коштів і можливостей отримати кредит. Для малого бізнесу навіть купівля нового обладнання або відкриття ще однієї торгової точки може вимагати значних коштів. Через це важливими є кредитні та грантові програми, які дозволяють підприємцям розпочати власну справу або розширити вже існуючий бізнес.

На наш погляд, особливо корисною може бути підтримка тих підприємств, які створюють нові робочі місця. Це важливо не тільки для самого підприємця, але й для регіону. Чим більше людей мають роботу та стабільний дохід, тим більше вони купують товарів і послуг у місцевих магазинах та інших підприємствах. Таким чином, розвиток одного бізнесу може позитивно впливати й на діяльність інших підприємців.

Ще одним важливим напрямом є інформаційна підтримка. Часто підприємці можуть не знати про існуючі ґранти, кредитні програми або можливості для навчання. Особливо це стосується людей, які тільки планують відкрити власну справу. Тому в регіонах важливо проводити консультації для підприємців, допомагати їм знаходити інформацію про програми підтримки та пояснювати умови участі в них.

Важливим для сучасного бізнесу є також використання цифрових технологій. Навіть невеликий магазин сьогодні може продавати товари через власний сайт, соціальні мережі або маркетплейси. Завдяки цьому підприємство вже не залежить тільки від покупців свого міста чи громади. Воно може продавати товари по всій Україні, а в деяких випадках і за кордон.

Для малого бізнесу це особливо важливо, оскільки цифрові інструменти дозволяють розширювати кількість клієнтів без відкриття нових фізичних

магазинів. Соціальні мережі, онлайн-реклама, CRM-системи, електронна комерція та різні сервіси аналітики вже стали звичайною частиною роботи багатьох підприємств. Тому навчання підприємців роботі з такими інструментами також може бути одним із напрямів підтримки бізнесу в регіонах.

Окрема увага на співпрацю між підприємствами. Невеликим компаніям часто складніше самостійно виходити на нові ринки або вкладати значні кошти у розвиток. У такому випадку корисною може бути співпраця декількох підприємств. Наприклад, місцеві виробники можуть разом брати участь у виставках, рекламувати продукцію регіону або співпрацювати з більшими торговельними мережами.

Також різним регіонам України потрібні різні заходи підтримки. Не можна використовувати однаковий підхід для всіх областей. У великих містах може бути багато підприємств і висока конкуренція, тому там важливішими можуть бути підтримка інновацій, експорту та розвитку нових технологій. У менших містах і громадах більш актуальними можуть бути створення нових робочих місць, підтримка людей, які хочуть розпочати власну справу, та залучення підприємств з інших регіонів.

Тому перед створенням програм підтримки потрібно аналізувати ситуацію в конкретному регіоні. Для цього можна використовувати показники кількості підприємств, зайнятості населення, обсягів реалізації продукції та інші статистичні дані [2]. Це допоможе зрозуміти, які проблеми є найбільш важливими саме для цієї території.

Отже, мале та середнє підприємництво має велике значення для економічного розвитку регіонів України. Воно створює робочі місця, забезпечує населення необхідними товарами та послугами, сприяє розвитку конкуренції та підтримує економічну активність громад. В умовах війни роль малого та середнього бізнесу стала ще більш важливою, оскільки підприємці змушені швидко пристосовуватися до змін і шукати нові можливості для роботи.

На наш погляд, для подальшого розвитку малого та середнього бізнесу необхідно покращувати доступ підприємців до фінансування, розвивати інфраструктуру, надавати консультаційну та інформаційну підтримку, допомагати бізнесу використовувати цифрові технології та створювати умови для співпраці між підприємствами. При цьому важливо враховувати особливості кожного регіону. Такий підхід може допомогти не тільки окремим підприємцям, але й сприяти відновленню та подальшому розвитку економіки України.

Список використаних джерел

1. Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: Ukraine. OECD. 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2026_bb7fc5c4-en/ukraine_f83f1d52-en.html (дата звернення: 04.10.2026).

2. Показники діяльності підприємств. Державна служба статистики України. URL: https://data.gov.ua/dataset/5a32caa9-bcdd-400a-b74b-c49f83948e82/resource/da473e79-a6f1-4c30-886f-af65a8708cce (дата звернення: 04.10.2026).

Горіцина В.В.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,
Гострик О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ДОПОМОГОЮ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Управління доходами готельних підприємств є комплексним процесом прогнозування попиту, формування цін, розподілу номерного фонду між каналами продажу та оцінювання економічної результативності обслуговування різних категорій гостей. Специфіка готельного бізнесу полягає в обмеженості місткості та неможливості зберігати нереалізовану послугу: якщо номер залишився незайнятим у певну добу, можливість отримати дохід від його продажу за цю дату втрачається. Водночас прагнення забезпечити максимальну завантаженість за рахунок суттєвого зниження тарифів може погіршувати фінансовий результат. Тому основним завданням управління доходами є визначення такого співвідношення ціни, обсягу продажу та витрат, яке забезпечує найбільший економічний ефект за конкретних ринкових умов. Сучасні інформаційні технології створюють для цього інформаційну основу: об’єднують відомості про бронювання, фактичне проживання, скасування, тарифи та споживання додаткових послуг. Проте сама автоматизація не гарантує зростання доходів, оскільки її результат залежить від якості даних, обґрунтованості управлінських правил і здатності персоналу правильно інтерпретувати рекомендації системи.

Технологічною основою такого управління є інтеграція системи управління готелем – PMS, системи управління доходами – RMS, менеджера каналів продажу – Channel Manager, системи управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM та інструментів бізнес-аналітики. PMS забезпечує облік бронювань, заїздів, виїздів, стану номерів і нарахувань, тоді як RMS використовує відповідні дані для прогнозування попиту та підготовки рекомендацій щодо тарифів і доступності номерів. Channel Manager передає зміни цін і доступності до підключених каналів продажу, а CRM підтримує роботу з історією взаємодії з гостями. Зокрема, Oracle описує інтеграцію готельних операцій, дистрибуції та фінансової інформації, а в документації Oracle Hospitality Integration Platform передбачено отримання історичних і майбутніх даних про бронювання для потреб RMS. Економічне значення інтеграції полягає у скороченні часу між зміною попиту та управлінською реакцією. Наприклад, якщо після оголошення масштабної конференції темп

бронювань зростає, готель може оперативно переглянути доступність дешевших тарифів. За відсутності узгодженого інформаційного обміну частина номерів може продовжувати продаватися за попередніми цінами, навіть коли попит уже виправдовує їх підвищення [1, с. 25].

Оцінювання результативності управління доходами потребує одночасного використання кількох показників. Завантаженість характеризує частку проданих номеро-діб у загальній кількості доступних; ADR відображає середній дохід від реалізації однієї проданої номеро-доби; RevPAR визначає дохід від номерного фонду в розрахунку на одну доступну номеро-добу. Відповідно, RevPAR дорівнює добутку ADR і коефіцієнта завантаженості, вираженого десятковим дробом. Такий взаємозв'язок показників використовується в методології готельної аналітики STR. Розглянемо розрахунковий приклад: готель має 100 доступних номерів і продає за добу 80 номерів за середнім тарифом 2 000 грн. Дохід від розміщення становить 160 000 грн, завантаженість – 80 %, а RevPAR – 1 600 грн. За іншого варіанта готель реалізує 72 номери за середньою ціною 2 400 грн, отримуючи 172 800 грн доходу та RevPAR 1 728 грн. Отже, зменшення завантаженості на 8 відсоткових пунктів супроводжується зростанням доходу на 8 %. Приклад демонструє, що кількість зайнятих номерів сама по собі не є достатнім критерієм ефективності. Водночас остаточне рішення потребує врахування витрат на обслуговування та доходів від додаткових послуг, які можуть змінюватися разом із кількістю гостей [2, с. 30].

Важливим напрямом застосування інформаційних технологій є прогнозування попиту за датами проживання, категоріями номерів і сегментами споживачів. У документації Oracle Revenue Management System зазначено, що прогнозування спирається на історичні дані та поточні тенденції бронювань і використовується для визначення рекомендованих тарифів. Однак аналітична цінність прогнозу залежить від того, наскільки коректно система враховує особливості вихідних даних. Фактичний обсяг продажу не завжди відображає весь потенційний попит: якщо готель був повністю заповнений, частина запитів могла залишитися незадоволеною. Використання лише кількості реалізованих номерів у такому випадку занижуватиме оцінку попиту. Необхідно також розрізняти дату оформлення бронювання і дату проживання, аналізувати глибину бронювання, приріст замовлень за певний період та ймовірність скасування. Наприклад, 60 заброньованих номерів за місяць до заїзду можуть свідчити про сильний попит для готелю, де більшість замовлень надходить протягом останнього тижня, але про слабкий – для об'єкта, який зазвичай продає основну частину номерного фонду за два місяці. Отже, управлінське значення має не лише поточна завантаженість на майбутню дату, а й траєкторія її формування.

На основі прогнозів реалізується динамічне ціноутворення, яке передбачає зміну тарифів відповідно до очікуваного попиту, залишку номерного фонду та умов бронювання. Сучасні RMS, зокрема рішення IDeaS, поєднують прогнозування з рекомендаціями щодо цін і контролю доступності номерів. Практично це означає, що готель управляє не тільки величиною тарифу, а й

можливістю придбати номер за певними умовами: з безоплатним скасуванням, передоплатою, включеним сніданком або обмеженням мінімальної тривалості проживання. Наприклад, за прогнозованого високого попиту на суботу може розглядатися продаж частини номерів лише для проживання протягом двох ночей. Проте таке обмеження доцільне лише тоді, коли очікуваний дохід від довших бронювань перевищує втрати від відхилених однодобових замовлень. Якщо попит переоцінено, обмеження здатне спричинити появу непроданих номерів. Тому система повинна регулярно переглядати рекомендації, а керівництво – встановлювати допустимі межі зміни тарифів і контролювати нестандартні рішення. Просте копіювання цін конкурентів є недостатнім, адже готелі відрізняються розташуванням, якістю сервісу, репутацією та структурою витрат.

Окремого аналізу потребує управління каналами продажу, оскільки однакова ціна проживання може забезпечувати різний економічний результат залежно від витрат на залучення гостя. Для порівняння доцільно визначати дохід після витрат на дистрибуцію, враховуючи комісії посередників, платіжні збори, рекламні витрати та знижки. За тарифу 2 500 грн і комісії онлайн-посередника 18 % після її сплати залишається 2 050 грн. Якщо пряме бронювання за тим самим тарифом потребує 200 грн витрат на залучення та 50 грн платіжних витрат, відповідна сума становить 2 250 грн. Різниця дорівнює 200 грн на одну номеро-добу до врахування витрат на обслуговування та інших платежів. Водночас із цього не випливає необхідність відмовлятися від посередників: вони можуть залучати додатковий попит, який готель не отримав би самостійно. Тому завдання цифрової аналітики полягає у визначенні додаткового внеску кожного каналу та недопущенні ситуації, коли дорожчий канал лише заміщує бронювання, що могли надійти безпосередньо. Аналогічно витрати на прямий продаж не можна вважати нульовими, оскільки підтримка вебсайту, рекламних кампаній і програми лояльності також потребує ресурсів [3, с. 18].

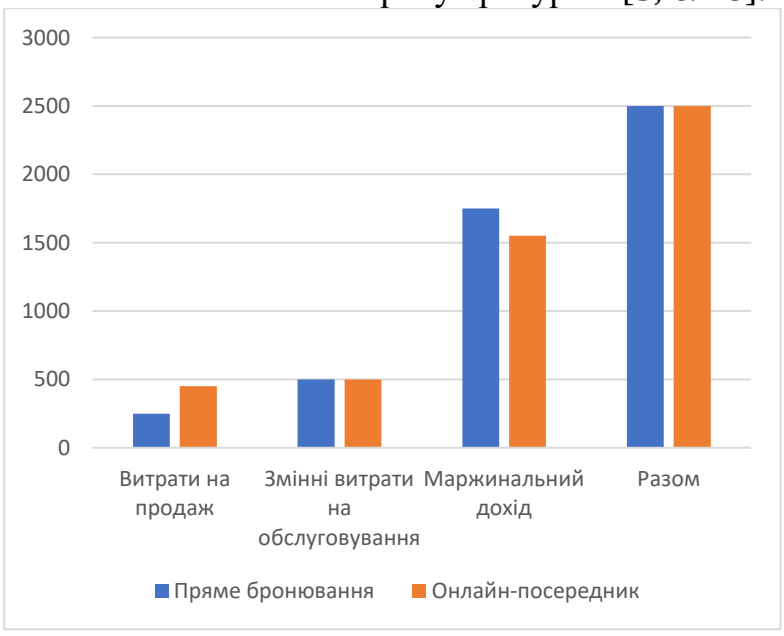


Рис. 1. Порівняння витрат і маржинального доходу на одну номеро-добу за різними каналами бронювання, грн [2]

Подальший розвиток управління доходами пов'язаний з переходом від аналізу виключно номерного фонду до оцінювання сукупних надходжень готелю. Такий підхід охоплює розміщення, харчування, оренду конференц-залів, трансфери та інші послуги; необхідність прогнозування різних потоків доходів відображена, зокрема, у матеріалах IDeaS щодо Total Revenue Forecasting. Для практичного управління це означає, що вигідність бронювання слід визначати за очікуваним сукупним внеском у покриття витрат і формування прибутку. Наприклад, корпоративна група може сплачувати нижчий тариф за проживання, але додатково замовляти харчування та конференц-зал. Водночас прийняття такої групи у дати високого попиту може витіснити індивідуальні бронювання з вищою дохідністю. Обґрунтоване рішення потребує зіставлення очікуваної маржі групового замовлення з маржею альтернативних продажів. CRM та аналітичні інструменти також можуть підтримувати адресні пропозиції: сімейним гостям – пакет зі сніданком, діловим мандрівникам – трансфер або оренду робочого простору. Оцінювати такі пропозиції необхідно за додатковим результатом після витрат, оскільки збільшення виручки від пакетного продажу не обов'язково означає збільшення прибутку.

Ефективність цифрового управління безпосередньо залежить від якості роботи з даними. Дублювання профілів гостей, помилки у класифікації каналів і тарифів, невраховані скасування та відмінності у відображенні податків спотворюють аналітичні результати. Тому впровадження технологій має супроводжуватися уніфікацією даних, перевіркою їх повноти та відповідальністю за актуальність. Прогнози доцільно оцінювати для різних горизонтів і сегментів попиту, порівнюючи прогнозовані та фактичні показники без використання інформації, недоступної на момент прогнозування. За нестабільних ринкових умов автоматичні розрахунки варто доповнювати сценарним аналізом, враховуючи для українських готелів транспортні, енергетичні та безпекові ризики.

Отже, сучасні інформаційні технології сприяють управлінню доходами на основі узгоджених даних, прогнозів і вимірюваних результатів. Економічну ефективність цифровізації слід визначати з урахуванням витрат на програмне забезпечення, інтеграцію, навчання та підтримку, а також порівнювати результати зі співставними періодами й зовнішніми чинниками. Основним критерієм успішності є здатність готелю своєчасно приймати обґрунтовані рішення щодо тарифів, каналів продажу та структури послуг, зберігаючи якість обслуговування і довіру гостей.

Список використаних джерел

1. Кулик М. В., Т. Л. Зубко. Тренди в управлінні доходами міжнародних готельних операторів. *Управління змінами та інновації*. 2024. С. 24-27.

2. Воляник Г. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry.* 2 (12). 2024. С. 28-33.

3. Земліна Ю.В. Концептуальна модель застосування сучасних інформаційних технологій у діяльності готельно-ресторанного підприємства. *Економічна парадигма.* 2.10 (90). 2024. С. 9-20.

Гребнева Д.С.
старший викладач кафедри економіки права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ЖІНОК ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕРІВНОСТІ

Забезпечення рівних економічних можливостей жінок є важливою передумовою інклюзивного розвитку, скорочення соціально-економічної нерівності та підвищення стійкості суспільства до кризових явищ. Фінансова спроможність жінок охоплює не лише володіння знаннями щодо управління особистими фінансами, а й реальну можливість отримувати стабільний дохід, заощаджувати, користуватися фінансовими послугами, залучати інвестиційні ресурси та самостійно приймати економічні рішення. Водночас нерівність в оплаті праці, обмежений доступ до фінансування, нерівномірний розподіл неоплачуваної домашньої праці та догляду створюють додаткові бар'єри для економічної самостійності жінок.

В умовах повномасштабної війни в Україні ці проблеми загострилися внаслідок вимушеного переміщення населення, втрати роботи й майна, руйнування інфраструктури та зростання навантаження на жінок, які забезпечують догляд за дітьми й іншими членами родини. За даними ООН, у 2023 р. жінки становили 72,5 % безробітних в Україні, а у 2024 р. рівень зайнятості серед внутрішньо переміщених жінок становив 48 % порівняно з 71 % серед чоловіків. Крім того, у 2023 р. середній розрив в оплаті праці між жінками та чоловіками сягнув 41,4 % за наведеними ООН оцінками [1]. Це свідчить про необхідність системних заходів, спрямованих на посилення фінансової спроможності жінок як складової гендерної рівності та соціально-економічного відновлення України.

Мета нашого дослідження полягає в обґрунтуванні ролі розвитку фінансової спроможності жінок у подоланні соціально-економічної нерівності та визначенні основних напрямів її посилення в сучасних умовах.

Фінансову спроможність жінок доцільно розглядати як комплексну характеристику, що поєднує фінансові знання, доступ до економічних ресурсів, здатність генерувати дохід, фінансову автономію та стійкість до несприятливих обставин. Її формування залежить як від індивідуальних компетентностей, так і від інституційного середовища, стану ринку праці, доступності соціальних послуг та можливостей професійної реалізації.

Важливим компонентом фінансової спроможності є фінансова інклюзія, яка передбачає можливість користуватися банківськими рахунками, платіжними інструментами, кредитними й накопичувальними продуктами та іншими фінансовими послугами. За даними Глобальної бази Findex, у 2024 р. фінансовий

рахунок мали 83,9 % жінок і 91,5 % чоловіків в Україні [2]. Хоча доступ до рахунків є важливим показником фінансової інклюзії, він сам по собі не гарантує економічної незалежності. Вирішальне значення мають також рівень і стабільність доходів, можливість формувати заощадження, доступ до фінансування та здатність самостійно розпоряджатися фінансовими ресурсами.

Соціально-економічна нерівність проявляється у взаємопов'язаних обмеженнях, які впливають на фінансові можливості жінок. До основних із них належать гендерний розрив в оплаті праці, концентрація жінок у відносно низькооплачуваних секторах, недостатня представленість на керівних посадах, обмежений доступ до продуктивних активів і фінансового капіталу, а також непропорційно велика частка неоплачуваної домашньої праці. Поєднання професійної зайнятості з доглядовими обов'язками може обмежувати можливості підвищення кваліфікації, кар'єрного просування та започаткування власної справи. Відповідно, розвиток фінансової спроможності потребує не лише навчання, а й усунення структурних бар'єрів, що перешкоджають повноцінній економічній участі жінок [3].

Розвиток фінансової спроможності жінок доцільно здійснювати за кількома взаємопов'язаними напрямами.

По-перше, підвищення фінансової грамотності передбачає розвиток навичок планування бюджету, управління доходами й витратами, формування заощаджень, оцінювання кредитних ризиків, користування цифровими фінансовими інструментами та запобігання фінансовому шахрайству. Важливо, щоб навчання мало практичний характер і враховувало конкретні життєві ситуації учасниць.

По-друге, розширення можливостей зайнятості та професійного розвитку має охоплювати перекваліфікацію, цифрову освіту, підтримку працевлаштування, розвиток підприємницьких компетентностей і сприяння професійній мобільності. Важливим завданням є розширення доступу жінок до професій із вищим рівнем оплати праці та сфер, у яких традиційно переважають чоловіки.

По-третє, підтримка жіночого підприємництва передбачає доступ до грантів, кредитування, інвестицій, консультаційних послуг, бізнес-інкубаторів і професійних мереж. Власна справа може створювати джерело доходу, сприяти самозайнятості та формувати нові робочі місця. Водночас підприємницька діяльність потребує належного фінансового планування, доступу до ринків збуту й інституційної підтримки, особливо в умовах воєнних ризиків.

По-четверте, розвиток соціальної інфраструктури та гендерно чутливої політики передбачає розширення доступу до послуг догляду за дітьми й іншими залежними членами родини, забезпечення рівних можливостей у працевлаштуванні та оплаті праці, а також інтеграцію гендерного підходу в програми економічного відновлення.

По-п'яте, посилення інституційної та партнерської підтримки має базуватися на співпраці органів державної влади, місцевого самоврядування, фінансових установ, закладів освіти, громадських організацій і міжнародних

партнерів. Застосування гендерно орієнтованого бюджетування та оцінювання результативності програм дає змогу спрямовувати ресурси на подолання конкретних бар'єрів, з якими стикаються жінки [4].

Результативність зазначених заходів доцільно оцінювати за системою показників, що охоплюють динаміку доходів і заощаджень жінок, рівень зайнятості, доступ до фінансових послуг і підприємницького фінансування, частку жіночого підприємництва, можливості поєднання роботи з сімейними обов'язками та скорочення гендерного розриву в оплаті праці. Комплексне оцінювання дасть змогу визначити, наскільки програми підтримки сприяють не лише розширенню доступу до ресурсів, а й досягненню реальної фінансової автономії.

Отже, розвиток фінансової спроможності жінок є важливим інструментом подолання соціально-економічної нерівності, оскільки сприяє підвищенню економічної самостійності, розширенню можливостей працевлаштування, розвитку підприємництва та зниженню ризиків фінансової вразливості.

Обґрунтовано доцільність комплексного підходу, який поєднує фінансову освіту, підтримку зайнятості й жіночого підприємництва, розширення доступу до фінансування, розвиток послуг догляду та впровадження гендерно чутливих механізмів державної політики. В умовах війни та відновлення України реалізація таких заходів має розглядатися як складова інклюзивного економічного розвитку, зміцнення добробуту домогосподарств і підвищення стійкості територіальних громад.

Отже, подолання соціально-економічної нерівності потребує переходу від окремих заходів підтримки до системної політики розширення економічних можливостей жінок. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики оцінювання фінансової спроможності жінок, визначенні впливу доступу до фінансових ресурсів на рівень їхньої економічної незалежності та обґрунтуванні ефективних механізмів підтримки різних соціальних груп жінок в Україні.

Список використаних джерел

1. United Nations in Ukraine. Three years of full-scale war in Ukraine roll back decades of progress for women's rights, safety and economic opportunities. 19 February 2025. URL: https://ukraine.un.org/en/289777-three-years-full-scale-war-ukraine-roll-back-decades-progress-women%E2%80%99s-rights-safety-and (дата звернення: 01.10.2026.)

2. World Bank. Ukraine: Gender Data Portal. URL: https://genderdata.worldbank.org/en/economies/ukraine (дата звернення: 02.10.2026.)

3. Foreign, Commonwealth & Development Office. Work and Opportunities for Women (WOW) programme: Women's economic empowerment in Ukraine. 15 May 2025. URL: https://www.gov.uk/government/publications/work-and-opportunities-for-women-wow-programme-womens-economic-empowerment-in-ukraine (дата звернення: 03.10.2026.)

4. UN Women. Ukraine: Transparency Portal — Country Results. URL: https://open.unwomen.org/en/country-results/UA (дата звернення: 03.10.2026.)

Грейда О.В.
здобувачка вищої освіти,
Науковий керівник: ***Лакіза В.В.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

ДЕРЖАВНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ПРИВАТНОГО КАПІТАЛУ В РЕГІОНИ УКРАЇНИ

В умовах війни залучати приватні інвестиції у виробництво складно навіть тим регіонам України, які розташовані далеко від фронту. Підприємці мають враховувати можливість обстрілів, перебої з електропостачанням та невизначеність щодо повернення вкладених коштів. Також для відкриття заводу потрібні земельна ділянка, електрична потужність і зручне транспортне сполучення. Саме індустріальні парки дозволяють вирішити частину цих проблем, адже підприємства можуть користуватися спільною інфраструктурою та отримувати державну підтримку.

Державна підтримка індустріальних парків насамперед допомагає зменшити витрати на підготовку території до роботи підприємств. Будівництво дороги, підстанції чи водогону потребує значних коштів, особливо якщо така інфраструктура має обслуговувати кілька виробництв. Для одного підприємця ці витрати можуть бути надто великими й спричинити відтермінування реалізації проєкту. У межах парку їх можна розподілити, а частину покрити за рахунок держави. В Україні базові умови підтримки нової інфраструктури передбачають співфінансування у пропорції 50 на 50, але не більше 150 млн. грн. державних коштів на один парк. У бюджеті на 2026 р. на цю програму передбачено 1 млрд. грн. [1].

Крім фінансування інфраструктури, для учасників індустріальних парків передбачено податкові та митні пільги. Прибуток від визначених видів діяльності звільняється від оподаткування на десять років за умови дотримання встановлених вимог, проте вивільнені кошти потрібно спрямовувати на розвиток діяльності підприємства в межах парку [2]. Також можна ввозити відповідне нове виробниче обладнання без сплати імпортного ПДВ і ввізного мита [3].

За даними Міністерства економіки та довкілля України, на кінець 2025 р. в індустріальних парках України було збудовано 22 заводи, ще 15 перебували на стадії будівництва. Також було створено 3716 робочих місць. Загальний обсяг державного стимулювання за цей рік становив 900,681 млн грн. Водночас із Реєстру виключили вісім парків, які не здійснювали діяльності [3]. Тобто результати роботи індустріальних парків суттєво відрізняються, адже в одних будують і запускають підприємства, а інші тривалий час залишаються лише

зареєстрованими проєктами. Тому оцінювати державну підтримку тільки за кількістю створених парків недоцільно. Для регіону значення має те, чи працює на цій території бізнес, чи вкладає він кошти у виробництво та чи створює робочі місця.

Станом на 21.08.2026 р. Міністерство економіки та довкілля повідомляло про 123 зареєстровані індустріальні парки та понад 45 млрд. грн. залучених у них інвестицій [4]. Міністерство також оцінює, що одна гривня державних вкладень дозволяє залучити 5-6 грн. приватних інвестицій [3]. Такий показник свідчить про потенціал програми, але для його перевірки потрібні дані щодо окремих парків.

Досвід індустріального парку «ВінІндастрі» показує, як державне фінансування може доповнювати підтримку з боку громади. В парку ввели в експлуатацію першу чергу будівництва машинобудівного заводу «Візарді», а поруч розвивався проєкт «Смарт Лайн», який спеціалізується на обладнанні для порошкового фарбування. На цих двох підприємствах планувалося створити до 240 робочих місць. Для облаштування доріг у «ВінІндастрі» у 2024 р. залучили 52,91 млн грн державної підтримки, а також місто застосовувало місцеві податкові пільги [5]. У 2026 р. ці проєкти вже перейшли до випуску продукції, інвестиції в першу чергу заводу «Смарт Лайн» становили 46 млн. грн. Станом на травень 2026 р. на підприємстві працювали 32 спеціалісти, а перші виготовлені фарбувальні камери вже поставили до Польщі та Молдови [6].

Індустріальні парки також залучають іноземних виробників. Наприклад, фінська компанія Peikko повідомила про відкриття 24.04.2025 р. заводу в індустріальному парку «Біла Церква». Новий об’єкт має площу 2400 м² і призначений для виробництва з’єднувальних елементів для збірного залізобетону. Компанія вказує на зручне транспортне сполучення та можливість швидше постачати продукцію українським замовникам [7]. Для України таке виробництво має велике значення як з точки зору залучення іноземного капіталу, і з метою забезпечення потреб відбудови.

Частина державної допомоги спрямовується на енергозабезпечення парків. У липні 2025 р. уряд повідомив про підтримку «Кроноспан Рівне» на 55,3 млн. грн. для проєкту комбінованої генерації електричної і теплової енергії [8]. У серпні 2026 р. було оголошено рішення про додаткові 46,305 млн. грн. на розбудову енергетичної інфраструктури цього парку. Водночас для «АРТ ПАК ІНДАСТРІАЛ» на Хмельниччині погодили 9,699 млн. грн. на облаштування під’їзних шляхів [4]. Отже, для одних підприємств головною перешкодою є нестача електричної потужності, для інших – складність підвезення сировини та вивезення готової продукції. Відповідно, державне фінансування доцільно спрямовувати на ті роботи, без яких інвестор не зможе розпочати або розширити виробництво.

Разом із перевагами спільної інфраструктури індустріальні парки мають і значні ризики, адже російський удар по одному об’єкту може порушити роботу відразу кількох підприємств. Наприклад, 5.10.2025 р. внаслідок масованої російської атаки виникла пожежа в Sparrow Park Lviv, тому навіть розміщення

виробництва на заході України не усуває загрози обстрілів [9]. Для інвестора має місце ризик пошкодження майна, тривалий простій, невиконання контрактів та додаткові витрати на відновлення постачань. Ці ризики доводиться враховувати ще до початку будівництва, адже тільки податкові пільги не здатні їх компенсувати.

Для відновлення пошкоджених парків держава запровадила окрему підтримку. У травні 2026 р. Міністерство економіки та довкілля погодило 91 млн. грн. для Sparrow Park Lviv на відновлення мереж електропостачання, водопостачання та каналізації [10]. За цим механізмом держава може покрити до 80% кошторисної вартості відновлення інфраструктури, але не більше 200 млн. грн. на один парк. Під час визначення доступної суми враховується допомога, яку парк уже отримував раніше [11]. Проте підтримка не забезпечує відшкодування всіх втрат бізнесу. Пошкоджене обладнання, втрачений дохід і можливість повторного обстрілу залишаються значними проблемами.

Умови державного стимулювання також почали більше враховувати відмінності між регіонами. У 2026 р. співфінансування з часткою держави 80%, яке раніше діяло для деокупованих територій, поширили на прифронтові громади [11]. Оскільки залучити приватний капітал поблизу зони бойових дій значно складніше, це додаткові можливості для підприємств. Однак збільшення державної частки недостатнє для приходу інвесторів. Перед виділенням коштів варто з’ясувати, які підприємства готові працювати в парку, чи є потенційні працівники, належне транспортне сполучення та умови для безперервної роботи. Без цього існує ризик витратити бюджетні кошти на інфраструктуру, яка не буде використовуватися, але потребуватиме подальшого утримання.

Таким чином, державна підтримка індустріальних парків може забезпечити доступність інвестицій у виробництво завдяки облаштуванню територій, зменшенню початкових витрат та податковим пільгам. Приклади «ВінІндастрі», заводу Peikko у Білій Церкві та «Кроноспан Рівне» показують, як ці можливості використовуються для розвитку підприємств і промислової інфраструктури. Водночас випадок Sparrow Park Lviv свідчить, що російські атаки можуть завдати значних втрат навіть поза прифронтовими регіонами. Через це підтримку нових проєктів потрібно поєднувати з відновленням пошкоджених об’єктів та забезпеченням підприємств резервними джерелами електроживлення. Подальше фінансування доцільно пов’язувати з потребами конкретних інвесторів, безпековими умовами та фактичними результатами роботи парків. Це дозволить спрямовувати бюджетні кошти туди, де вони сприяють залученню додаткових приватних вкладень та розвитку економіки громад.

Список використаних джерел

1. Юлія Свириденко: Запрацювала ще одна програма політики «Зроблено в Україні» – стимулювання індустріальних парків, які постраждали через російські обстріли. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/yuliia-svyrydenko-zapratsiuvala-shche-odna-prohrama-polityky-zrobleno-v-ukraini-

stymuliuvannia-industrialnykh-parkiv-iaki-postrazhdaly-cherez-rosiiski-obstrily (дата звернення: 26.09.2026)

2. Індустріальні парки в Україні: податкове стимулювання. *Державна податкова служба України*. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/print-638982.html (дата звернення: 26.09.2026)

3. Зроблено в Україні: в індустріальних парках впродовж 2025 року збудовано або будується 37 заводів. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/zrobleno-v-ukraini-v-industrialnykh-parkakh-vprodovzh-2025-roku-zbudovano-abo-buduietsia-37-zavodiv (дата звернення: 26.09.2026)

4. «Зроблено в Україні»: ще два індустріальні парки отримають державне стимулювання на 56 млн грн. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/zrobleno-v-ukraini-shche-dva-industrialni-parky-otrymaiut-derzhavne-stymuliuvannia-na-56-mln-hrn (дата звернення: 26.09.2026)

5. Ввели в експлуатацію: Сергій Моргунов оглянув будівництво заводів на базі індустріального парку «ВінІндастрі». *Вінницька міська рада*. URL: https://www.vmr.gov.ua/vvely-v-ekspluatatsiiu-serhii-morhunov-ohlianuv-budivnytstvo-zavodiv-na-bazi-industrialnoho-parku-vinindastri (дата звернення: 26.09.2026)

6. Завод Smart Line в ІП "ВінІндастрі" почав випуск фарбувальних камер для металообробки. *Інтерфакс-Україна*. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1165620-amp.html (дата звернення: 26.09.2026)

7. Peikko celebrates the opening of its new factory in Bila Tserkva, Ukraine. *Peikko*. URL: https://www.peikko.lt/news/peikko-celebrates-the-opening-of-its-new-factory-in-bila-tserkva-ukraine/ (дата звернення: 26.09.2026)

8. «Зроблено в Україні»: Перші два індустріальні парки отримали державне стимулювання у 2025 році. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/zrobleno-v-ukraini-pershi-dva-industrialni-parky-otrymaly-derzhavne-stymuliuvannia-u-2025-rotsi (дата звернення: 26.09.2026)

9. У Львові горить індустріальний парк. *Львівський портал*. URL: https://portal.lviv.ua/news/2025/10/05/u-lvovi-horyt-industrialnyj-park (дата звернення: 27.09.2026)

10. «Зроблено в Україні»: Перші два індустріальні парки отримали державне стимулювання у 2026 році. Міністерство економіки та довкілля України. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail/a15630de-f697-41c8-878f-2290ba92c856?lang=uk-UA&title=ZroblenoVUkraini-PershiDvaIndustrialniParkiOtrimaliDerzhavneStimuliuvanniaU2026-Rotsi (дата звернення: 27.09.2026)

11. Зроблено в Україні: Мінекономіки розпочало прийом заявок на державне стимулювання індустріальних парків у 2026 році. *Урядовий портал.* URL: https://www.kmu.gov.ua/news/zrobleno-v-ukraini-minekonomiky-rozpochalo-pryiom-zaiavok-na-derzhavne-stymuliuvannia-industrialnykh-parkiv-u-2026-rotsi (дата звернення: 27.09.2026).

Гринь В.П.
д-р екон. наук, доцент,
професор кафедри обліку та оподаткування,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя

АСИМЕТРІЯ ПОМИЛОК ПРОФЕСІЙНОГО СУДЖЕННЯ ПРИ ОБЛІКУ ВОЄННИХ ВТРАТ

Повномасштабна війна сформувала для підприємств середовище, у якому облікове рішення дедалі частіше приймається не за умов повної спостережуваності об'єкта, а на основі фрагментарних, різночасових і неоднорідних доказів. Фізичне знищення майна, втрата доступу до активів, простої, недовиробництво, зміна маршрутів постачання, цінові та логістичні шоки виникають одночасно, але мають різну економічну природу та різний статус у фінансовій звітності. За даними RDNA5, аграрний сектор України продовжує зазнавати як прямої шкоди активам, так і втрат економічних потоків [1, с. 64–72]. За таких умов головною методичною проблемою стає не лише визначення суми втрат, а й якість професійного судження, що передує їх визнанню, оцінюванню та поданню.

Облікова інформація є одним із ключових джерел для пооб'єктного підтвердження воєнних втрат, однак сама наявність облікових регістрів не усуває невизначеності щодо фізичного стану активу, причинності події та меж економічного впливу [2, с. 197–215]. Дистанційність отримання доказів також не знижує вимог до їх надійності: технологічно опосередковані процедури потребують контролю походження, повноти та простежуваності доказового масиву [3, с. 557–578]. Крім того, якість документування професійного рішення безпосередньо впливає на можливість його подальшої перевірки та оцінювання [4, с. 2177–2204]. Це дає підстави розглядати воєнний облік не лише як проблему оцінки втрат, а як проблему керування ризиком помилки професійного судження.

Метою дослідження є обґрунтування концепції асиметрії помилок професійного судження при обліку воєнних втрат та формування системи методичних запобіжників, що не допускає взаємної компенсації помилок різної природи. Під асиметрією запропоновано розуміти ситуацію, за якої протилежні за напрямом помилки не є рівнозначними, не взаємопогашаються та породжують різні викривлення інформації: передчасне припинення визнання занижує активи і фінансовий результат, тоді як механічне збереження активу за достатніх доказів втрати може завищувати ресурси; обмеження оцінки лише бухгалтерським списанням недооцінює повний економічний вплив, а механічне додавання балансової вартості, недоотриманої виручки, втраченої маржі та витрат реагування створює подвійний рахунок.

Асиметрія виникає послідовно на чотирьох рівнях професійного судження: доказовому, причинному, обліковому та вимірювальному. Вона не може бути усунена одним універсальним коефіцієнтом обережності, оскільки кожний рівень має власний об’єкт перевірки та власний тип помилки. Узагальнення запропонованої логіки наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Матриця асиметрії помилок професійного судження при обліку воєнних втрат

Рівень судження	Помилка у напрямі заниження / невизнання	Помилка у напрямі завищення / передчасного визнання	Методичний запобіжник
Доказовий	Ігнорування підтверджених ознак втрати; невиправдане відкладення рішення	Ототожнення недоступності або загального контексту руйнувань із доведеним знищенням конкретного об’єкта	Пооб’єктна ідентифікація; незалежні джерела; фіксація суперечностей; дата наступного перегляду
Причинний	Недооцінка воєнного чинника через змішування його з ринковою чи операційною волатильністю	Приписування війні всіх негативних відхилень обсягу, ціни, витрат або продуктивності	Ланцюг «подія - експозиція - механізм - наслідок»; перевірка альтернативних пояснень
Обліковий	Невизнання списання, зменшення корисності або витрат за наявності достатніх підстав	Передчасне списання; перенесення аналітичної оцінки втраченої вигоди до фінансової звітності	Окремий тест критеріїв визнання для кожного виду наслідку; розмежування фінансового та управлінського контурів
Вимірювальний	Ототожнення повного економічного впливу лише з сумою, відображеною у бухгалтерському обліку	Подвійний рахунок активу і потоку; додавання недоотриманої виручки без вирахування уникнених витрат; змішування горизонтів	Єдина одиниця, периметр і горизонт; міст узгодження; відокремлення компенсацій та потреб відновлення
Комунікаційний	Приховування суттєвої невизначеності та аналітичних наслідків поза фінансовим визнанням	Подання сценарної або експертної оцінки як точної бухгалтерської величини	Розкриття статусу показника, джерел припущень, інтервалу невизначеності та версії оцінки

Джерело: розроблено автором.

Ключовою властивістю запропонованої матриці є некомпенсаторність рівнів. Висока якість кількісного розрахунку не може компенсувати відсутність доказу самої події; переконливе підтвердження пошкодження не означає автоматичного виконання критеріїв бухгалтерського припинення визнання; коректне списання активу не визначає автоматично повний економічний вплив; судове або податкове трактування конкретної ситуації не підмінює облікового тесту. Отже, професійне судження має проходити послідовні «шлюзи», і негативний результат на попередньому рівні не може бути перекритий високою якістю наступного.

Перший прояв асиметрії стосується доказового стану активу. В умовах окупації або бойових дій неможливість фізичного огляду є лише характеристикою доступу, а не доказом припинення існування. Передчасне списання в такій ситуації створює ризик необґрунтованого заниження активів. Протилежна помилка виникає, коли підприємство роками зберігає балансову вартість без переоцінки нової інформації, хоча сукупність незалежних доказів уже свідчить про втрату активу або його здатності генерувати економічні вигоди. Тому раціональна обережність повинна проявлятися не у виборі завжди «меншої» або завжди «більшої» вартості, а в підвищенні доказового порогу для незворотних рішень і в обов'язковому перегляді висновку за появи нових даних.

Другий рівень - причинна атрибуція. Війна створює потужний контекст, але контекст не тотожний причині кожного відхилення. Зниження врожайності може одночасно залежати від бойових дій, погодних умов і технології; зростання логістичних витрат - від зміни маршруту, цін на паливо та ринкової кон'юнктури; падіння ціни реалізації - від локального блокування збуту і загального руху світового ринку. Дослідження малих аграрних підприємств у воєнних умовах також засвідчує неоднорідність каналів порушення ринкового доступу, продуктивності, трудового забезпечення та адаптивної спроможності [6, с. 540–580]. Тому причинний фільтр має передувати грошовій оцінці: спочатку ідентифікується воєнна подія, потім експозиція конкретного об'єкта або процесу, механізм впливу та альтернативні пояснення, і лише після цього відхилення включається до оцінки воєнних втрат.

Третій рівень асиметрії пов'язаний із бухгалтерським визнанням. Економічна втрата і бухгалтерські витрати не є тотожними категоріями. Втрачений урожай, нездійснений продаж або неодержана маржа можуть бути реальним економічним наслідком, але не створюють окремої бухгалтерської проводки лише через сам факт їх очікування. Водночас списання активу, зменшення корисності, додаткові витрати на безпеку, ліквідацію наслідків або релокацію за наявності відповідних критеріїв можуть бути відображені у фінансовому результаті. Методологія FAO також розмежовує пошкодження економічних ресурсів і втрати потоків виробництва, доходів та додаткових витрат [5, с. 9–15]. Отже, обмеження фінансового визнання не означає неповноту економічного аналізу, а ширша аналітична оцінка не є підставою для розширення меж бухгалтерського обліку.

Четвертий рівень - вимірювання. Тут асиметрія набуває особливо виразного характеру. Якщо повний воєнний вплив прирівнюється лише до суми бухгалтерського списання, підприємство системно недооцінює втрату виробничої спроможності, маржі та додаткові наслідки. Якщо ж до балансової вартості знищеного ресурсу механічно додаються вся недоотримана виручка, втрачена маржа, майбутні чисті надходження, вартість заміщення та додаткові витрати, одна й та сама подія може бути врахована кілька разів. Найтиповішими джерелами завищення є змішування запасних і потокових величин, різних часових горизонтів, неврахування уникнених витрат, подвійне включення капіталізованих витрат та згортання компенсації з первинним валовим впливом.

Для мінімізації цієї асиметрії доцільно використовувати принцип єдиного периметра: базовий і фактичний сценарії повинні мати однакову одиницю оцінювання, часовий горизонт і склад доходів та витрат. Недоотриману виручку слід коригувати на уникнені змінні витрати; компенсацію - показувати окремо від первинного впливу; потреби у відновленні - не змішувати з результатом поточного виробничого циклу; довгострокове зниження вартості бізнесу - оцінювати в окремому модулі. Важливо також відмовитися від хибної точності: якщо результат суттєво залежить від контрфактичної врожайності, ціни чи тривалості простою, професійне судження має завершуватися не одним числом, а центральною оцінкою, інтервалом невизначеності та описом доказової сили ключових припущень.

Запропонована логіка дозволяє сформувати чотири послідовні контрольні запитання.

Перше: чи достатньо підтверджено факт та стан конкретного об’єкта або процесу?

Друге: чи доведено причинний зв’язок між воєнною подією і відповідним відхиленням?

Третє: яка частина наслідку відповідає критеріям бухгалтерського визнання?

Четверте: який додатковий економічний вплив існує поза фінансовим визнанням і як він узгоджується з даними головної книги без подвійного рахунку?

Лише після проходження цих рівнів може формуватися підсумковий паспорт воєнної події з доказами, бухгалтерським рішенням, аналітичним розрахунком, невизначеністю, компенсаціями та датою наступного перегляду.

Для практичної реалізації запропонованого підходу доцільно закріпити у внутрішньому регламенті підприємства не наперед визначені суми або коефіцієнти, а процедуру формування професійного судження. Мінімальний протокол має містити ідентифікатор воєнної події, перелік пов’язаних активів і процесів, джерела доказів, опис причинного ланцюга, бухгалтерське рішення, окремий аналітичний розрахунок економічного впливу, компенсації, інтервал невизначеності, відповідальних осіб та дату наступного перегляду. Кожне оновлення доцільно зберігати як нову версію оцінки, що дозволяє відрізнити зміну судження через нову інформацію від виправлення помилки та відтворити

логіку рішення на конкретну звітну дату. Для суттєвих подій потрібен незалежний внутрішній перегляд, спрямований на тестування слабких місць: залежності висновку від одного джерела, альтернативних причин, змішування бухгалтерського й аналітичного контурів, повторів у розрахунку, згортання компенсації та нерозкритої невизначеності. Такий контроль переносить акцент із формального підтвердження вже прийнятого рішення на попередження протилежних помилок до їх потрапляння у звітність або компенсаційний розрахунок.

Таким чином, асиметрія помилок професійного судження є самостійним методологічним ризиком обліку воєнних втрат. Її сутність полягає не лише у можливості завищити або занизити окремий показник, а у тому, що помилки різних рівнів мають неоднакову природу та не можуть взаємно компенсуватися. Наукова новизна запропонованого підходу полягає у виокремленні чотирирівневої архітектури асиметрії - доказової, причинної, облікової та вимірювальної - та обґрунтуванні принципу некомпенсаторності професійного судження. Практичне застосування такої архітектури дає змогу одночасно зменшити ризик передчасного списання, ризик завищення балансової вартості, недооцінювання повного економічного впливу і подвійного рахунку збитків, а також сформувати відтворюваний аудиторський слід від первинного доказу до управлінського висновку.

Список використаних джерел

1. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022-December 2025 / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Washington, DC : World Bank, 2026. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf (дата звернення: 16.09.2026).

2. Zhuk V., Pugachov M., Shpykuliak O., Bezdushna Yu., Popko Ye. Application of accounting for the assessment of war losses for agribusiness enterprises of Ukraine. Agricultural and Resource Economics. 2023. Vol. 9, No. 3. P. 197-215. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.09.

3. Kim S., Downen T., Kang H. Better sooner than later? Effects of adopting drone-enabled inventory observation on auditor liabilities. Managerial Auditing Journal. 2026. Vol. 41, No. 3. P. 557-578. DOI: https://doi.org/10.1108/MAJ-01-2025-4642.

4. Backof A. G. The impact of audit evidence documentation on jurors' negligence verdict and damage awards. The Accounting Review. 2015. Vol. 90, No. 6. P. 2177-2204. DOI: https://doi.org/10.2308/accr-51072.

5. FAO's methodology for damage and loss assessment in agriculture / Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome : FAO, 2019. URL: https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/ca6990en (дата звернення: 16.09.2026).

6. Schuster M., Diouf I. Small farm enterprises amid war in Ukraine: Disruption channels and resilience patterns. European Review of Agricultural Economics. 2026. Vol. 53, No. 1. P. 540-580. DOI: https://doi.org/10.1093/erae/jbaf032.

Губарєва І.О.
к.е.н., професор,
заступник директора з наукової роботи,
Науково-дослідний центр індустріальних
проблем розвитку НАН України
Трушкіна Н.В.
к.е.н., старший дослідник,
Науково-дослідний центр індустріальних
проблем розвитку НАН України,
м. Харків

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧНИХ СИСТЕМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Енергетика сьогодні є не лише сферою виробництва, передачі, розподілу та споживання енергії, а однією з базових умов економічної стабільності, соціальної безпеки, функціонування критичної інфраструктури, місцевого бізнесу, медичних, освітніх, комунальних, транспортних і цифрових систем. Тому порушення енергопостачання мають системні наслідки: вони впливають на якість життя населення, стійкість місцевої економіки, безпеку громад і здатність територій підтримувати життєво необхідні функції в умовах криз. Особливої актуальності ця проблематика набуває на рівні територіальних громад, де наслідки перебоїв в електро-, тепло- і водопостачанні проявляються найбільш безпосередньо.

Наукова проблема полягає в тому, що резильєнтність енергетичних систем територіальних громад поки не має достатньо усталеного концептуального й методичного окреслення у вітчизняному науковому дискурсі. У міжнародних дослідженнях активно розвиваються напрями, які пов’язано з енергетичною резильєнтністю, стійкістю електромереж, резильєнтністю електроенергетичних систем, міськими енергетичними системами, енергетичними спільнотами, мікромережами, розумними електромережами, відновлюваною енергетикою, накопиченням енергії, цифровим управлінням, кліматичною адаптацією та енергетичною безпекою. Водночас ці напрями часто досліджуються фрагментарно – окремо в технічному, екологічному, економічному, урбаністичному або управлінському вимірі. Це ускладнює формування цілісного уявлення про резильєнтну енергетичну систему саме на рівні територіальної громади.

Складність цієї проблеми зумовлена тим, що енергетична резильєнтність громади не зводиться лише до надійності електромережі або наявності резервного джерела живлення. Вона охоплює диверсифікацію джерел енергії, розвиток локальної генерації, інтеграцію відновлюваних джерел енергії, використання систем накопичення, підтримання критичних навантажень, гнучкість попиту, цифровий моніторинг, кібербезпеку, енергетичне планування,

фінансову спроможність, участь мешканців і бізнесу, координацію дій органів місцевого самоврядування та готовність до реагування на надзвичайні ситуації. Отже, йдеться не про окремий технічний параметр, а про комплексну властивість системи локального енергозабезпечення, від якої залежить безперервність ключових функцій територіальної громади.

Практична проблема полягає в тому, що територіальні громади мають ухвалювати рішення щодо підвищення енергетичної стійкості в умовах обмежених фінансових, кадрових, організаційних і технологічних ресурсів. Їм необхідно визначати пріоритетність заходів: резервне живлення для критичних об'єктів, розвиток сонячної генерації, використання систем накопичення, когенерацію, створення мікромереж, модернізацію теплопостачання, розвиток енергетичних спільнот, цифровий моніторинг споживання, програми енергоефективності або локальні плани енергетичної безпеки. Без науково обґрунтованого розуміння структури досліджень у цій сфері такі рішення можуть залишатися фрагментарними й недостатньо пов'язаними з реальними ризиками, ресурсами та потребами конкретної громади.

Для України прикладний вимір цієї проблеми є особливо гострим. Воєнні загрози, пошкодження енергетичної інфраструктури, ризики тривалих відключень, потреба у підтриманні роботи критичних об'єктів і забезпеченні базових умов життя населення актуалізують питання енергетичної автономності, локальної стійкості та адаптивного управління на рівні громад. Водночас українські територіальні громади суттєво відрізняються за ресурсною базою, структурою енергоспоживання, рівнем урбанізації, станом мереж, наявністю промислових об'єктів, інвестиційними можливостями та управлінською спроможністю. Тому міжнародні підходи до формування енергетичної резильєнтності потребують осмислення, систематизації та адаптації до українського локального контексту.

У цьому зв'язку важливого значення набуває бібліометричний аналіз наукових досліджень, присвячених резильєнтності енергетичних систем. Він дає змогу виявити не лише масштаби розвитку відповідного наукового напряму, а й його ґенезу, тематичні зрушення, провідні поняття, дослідницькі кластери, міждисциплінарні зв'язки та напрями переходу від досліджень великих енергосистем до проблематики міст, муніципалітетів, локальних енергетичних систем, енергетичних спільнот і громад. Такий підхід є важливим для впорядкування наукового поля та визначення тих знань, технологій, інституційних рішень і управлінських підходів, які можуть бути використані для формування резильєнтних енергетичних систем територіальних громад.

Дослідження резильєнтності енергетичних систем сформувалися як міждисциплінарний науковий напрям, що поєднує проблематику надійності електроенергетичних систем, енергетичної безпеки, енергетичного переходу, декарбонізації, цифровізації, критичної інфраструктури, локального енергетичного планування та участі громад. Аналіз сучасних публікацій свідчить, що це наукове поле розвивається не лінійно, а через послідовне розширення дослідницьких фокусів: від загальної стійкості енергосистем – до

енергетичної резильєнтності як самостійної категорії, а далі – до локальних енергетичних систем, енергетичних спільнот, мікромереж і територіальних громад.

Методологічну основу дослідження становить бібліометричний підхід [1], який дає змогу кількісно оцінити розвиток наукового напряму та змістовно простежити його тематичну еволюцію, структуру наукових зв'язків, провідні дослідницькі акценти й зміну інтелектуального ядра в часі. Інформаційною базою дослідження стали публікації, які індексовано у наукометричних базах Scopus і Web of Science.

Для поглиблення змістовної інтерпретації другого етапу було використано карти VOSviewer, які дозволили виявити ключові тематичні вузли та зв'язки між поняттями у масиві з 1275 статей.

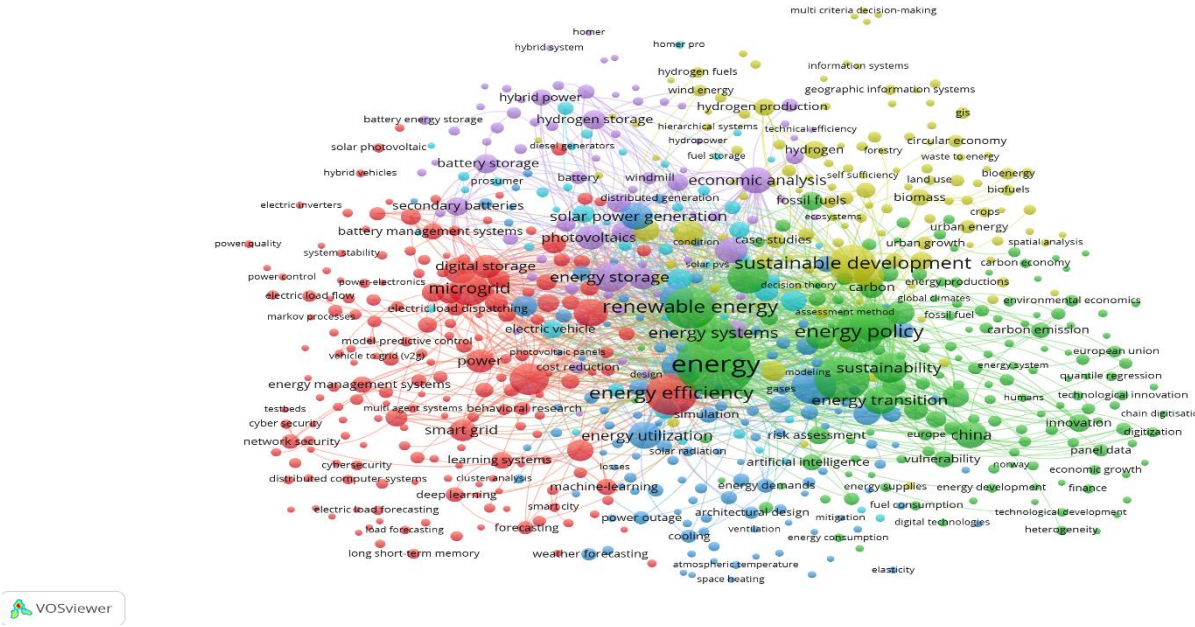


Рис. 1. Карта співзустрічальності ключових слів за масивом досліджень енергетичної резильєнтності

Джерело: побудовано авторами на основі опрацювання міжнародної наукометричної бази даних Scopus з використанням інструментарію VOSviewer.

Як видно з рис. 1, поняття енергетичної резильєнтності формується на перетині кількох тематичних підсистем. У центрі карти розташовані найбільші вузли: енергія, відновлювана енергетика, енергоефективність, енергетична політика, сталий розвиток, енергетичні системи, енергетичний перехід, накопичення енергії, мікромережі та сонячна генерація. Таке розташування свідчить, що енергетична резильєнтність не є похідною лише від технічної надійності. Вона інтегрує технологічні, екологічні, політичні й економічні виміри. Технологічно-мережевий блок карти охоплює мікромережі, розумні електромережі, батарейні системи, електромобілі, кібербезпеку, глибоке навчання, прогнозування навантаження та керування накопиченням енергії. Це свідчить про зростання ролі цифрових і автоматизованих рішень. Інший сектор карти пов'язаний зі сталим розвитком, енергетичною політикою, вуглецевими викидами, циркулярною економікою, біоенергетикою, міською енергетикою та

технологічними інноваціями. Отже, карта фіксує перехід від інженерної проблеми до ширшої категорії, що охоплює енергетичний перехід і управління сталим розвитком.

Для систематизації результатів картографування ключових слів було узагальнено основні змістові кластери досліджень енергетичної резильєнтності. Як показано в табл. 1, тематична структура цього напряму охоплює не лише технічну стійкість мереж, а й енергетичний перехід, кліматичну політику, економічне оцінювання, управління та цифровізацію.

Таблиця 1

Тематичні кластери досліджень енергетичної резильєнтності

Кластер	Ключові слова	Змістовна інтерпретація
Технологічна стійкість мереж	мікромережі, розумні електромережі, накопичення енергії, електромобілі, управління навантаженням, кібербезпека	Формує технічне ядро енергетичної резильєнтності
Енергетичний перехід і відновлювані джерела	відновлювана енергетика, сонячна генерація, вітрова енергетика, водень, батарейні системи	Пов’язує резильєнтність із децентралізацією й низьковуглецевою трансформацією
Сталий розвиток і кліматична політика	сталий розвиток, вуглецеві викиди, циркулярна економіка, кліматичні ризики, біоенергетика	Розкриває екологічний і кліматичний вимір
Управління й економічна оцінка	енергетична політика, економічний аналіз, фінанси, інновації, багатокритеріальне оцінювання	Переводить енергетичну резильєнтність у площину управлінських рішень
Цифровізація та інтелектуальні методи	штучний інтелект, машинне навчання, глибоке навчання, прогнозування, інформаційні системи	Підтверджує зростання ролі цифрових технологій

Джерело: складено авторами на основі опрацювання міжнародної наукометричної бази даних Scopus з використанням інструментарію VOSviewer.

Як видно з табл. 2, енергетична резильєнтність є багатовимірним дослідницьким полем. Вона одночасно охоплює технічну стійкість мереж, перехід до відновлюваної енергетики, кліматичну адаптацію, економічне оцінювання, фінансові інструменти та цифрові методи управління. Саме завдяки такій міждисциплінарній природі поняття енергетичної резильєнтності може бути застосоване до територіальних громад, де технічні, соціальні, фінансові й управлінські чинники тісно взаємодіють.

Список використаних джерел

1. Губарєва І. О., Хаустов М. М. Ризики енергетичній безпеці. Візуалізація наукових досліджень. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 21–30. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-21-30.

Гура О.Л.
к.е.н., доцент, директор,
Одеський торговельно-економічний фаховий коледжу,
м. Одеса
Туриця Є.Д.
інспектор навчально-методичного відділу,
Приватний вищий навчальний заклад «Кропивницький інститут державного та муніципального управління»,
м. Кропивницький

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ: ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасна архітектура економіки підприємства в Україні зазнала фундаментальних руйнувань внаслідок повномасштабної агресії, що зумовлює критичну необхідність перегляду стратегій управління ресурсним потенціалом. У звіті аналітичного центру KSE Institute, присвяченому оцінці втрат, зазначено, що сукупний втрачений виторг українського бізнесу станом на початок 2026 року прогнозується на рівні 1,7 трлн дол. США, тоді як прямі збитки інфраструктури вже досягли 170 млрд дол. США [1]. Такі масштаби деструктивного впливу вимагають від менеджменту відмови від консервативних підходів на користь моделі «адаптивного розвитку», де інвестиції в основний капітал та інноваційні технології стають не лише інструментом конкурентоспроможності, а й базовою умовою збереження життєздатності суб'єктів господарювання.

Фундаментом для відновлення реального сектору має стати переорієнтація на високотехнологічні галузі з глибоким ступенем переробки сировини. У дослідженні Руслана Гапонюка обґрунтовано, що інвестиційний портфель Стратегії розвитку агропромислового комплексу до 2030 року має становити 56,61 млрд дол. США. Автор акцентує на тому, що понад 34,7 млрд дол. США необхідно спрямувати на розвиток «зеленої» енергії та логістики, зокрема на будівництво близько 2 тисяч біометанових установок та модернізацію іригаційних систем на площі 2 млн га [2, с. 44]. Це дозволить підприємствам сформувати закриті енергонезалежні цикли, що є критично важливим в умовах постійних атак на енергетичну інфраструктуру та високої волатильності цін на енергоносії.

Ефективна реалізація зазначених інвестиційних пріоритетів неможлива без активної державної підтримки інноваційної активності, яка сьогодні інтегрована в політику «Зроблено в Україні». Як свідчать офіційні матеріали Міністерства економіки України, лише протягом 2024 року за програмою грантів для переробних підприємств було виплачено майже 1,8 млрд грн, які бізнес спрямував на цифровізацію процесів та придбання сучасного обладнання.

Водночас стан інноваційного середовища залишається складним: за даними відомства, Україна посіла 66 місце у Глобальному інноваційному індексі 2025 року, проте сфера інформаційно-комунікаційних технологій продемонструвала стрімкий ріст, піднявшись на 33 позиції. Це створює підґрунтя для впровадження систем «розумного виробництва», що дозволяють мінімізувати операційні витрати та оптимізувати використання дефіцитних ресурсів.

Особливого значення в контексті інвестиційної привабливості та економічної стійкості набуває Одеський регіон, який виступає ключовим логістичним та інноваційним хабом півдня України. Аналітик Валентин Дуковський у своєму дослідженні міграційних процесів бізнесу вказує на те, що Україна зафіксувала 12 920 релокацій у 2025 році, причому Одещина увійшла до трійки лідерів за кількістю компаній, що змінили юридичну адресу. З області виїхало 2 884 підприємства (близько 7% усіх переміщень по країні), проте регіон зберіг майже ідеальний баланс, прийнявши 2 880 нових компаній (6,9% від загальної кількості), що підтверджує статус Одещини як стратегічного логістичного хабу. Стабільна робота Українського морського коридору, що забезпечила зростання вантажообігу в портах регіону у 2,2 раза, залишається головним чинником утримання бізнесу та стимулом для капіталовкладень у портову інфраструктуру, попри те, що сама Одеса наразі посідає 725 місце у Global Startup Ecosystem Index 2025 [3].

Незважаючи на певні адаптаційні успіхи, менеджмент підприємств стикається з глибокими структурними викликами, пов'язаними з людським капіталом та ринковою невизначеністю. Згідно з аналітичним звітом фахівців Advanter Group, індекс ділової активності (UBI) станом на вересень 2025 року становить 37,9 бала зі 100 можливих. Порівняно з попередніми показниками (36,9 бала на початку року та 36,1 бала у липні 2025 року), констатуємо помітне поліпшення ділових очікувань, проте індекс і надалі залишається в зоні негативних настроїв. Ключовим бар'єром 50,3% опитаних називають дефіцит кваліфікованих кадрів, що на фоні скорочення кількості працівників чоловічої статі на 22% змушує бізнес інвестувати в автоматизацію [4]. У зв'язку з цим науково обґрунтованим є перегляд облікової політики підприємств у бік капіталізації витрат на цивільний захист, кібербезпеку та перенавчання персоналу як довгострокових інвестицій. Синергія прозорої інвестиційної стратегії, державної грантової підтримки та використання логістичних переваг Одеського регіону дозволить не лише нівелювати воєнні втрати, а й забезпечити стале економічне відновлення у повоєнний період.

Важливою передумовою ефективного економічного відновлення є формування інтегрованої системи управління інвестиційними ресурсами, яка поєднує стратегічне планування, цифрову трансформацію та сучасні механізми управління ризиками. У сучасних умовах підприємства мають орієнтуватися не лише на відновлення втрачених виробничих потужностей, а й на створення нової моделі розвитку, заснованої на принципах інноваційності, ресурсоефективності та сталості. Особливу роль у цьому процесі відіграє впровадження цифрових платформ управління, автоматизація бізнес-процесів, використання технологій

штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень і розширення партнерства між державою, бізнесом та міжнародними інвесторами. Такий підхід сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, зміцненню їх фінансової стійкості та прискоренню процесів економічної модернізації.

Отже, стратегічне економічне відновлення підприємств України має базуватися на поєднанні інвестиційної активності, інноваційного розвитку та адаптивних механізмів управління в умовах воєнних ризиків. Доцільним є посилення державних стимулів для модернізації виробництва, розширення грантових і кредитних програм підтримки бізнесу, активізація інвестицій у цифрові технології, автоматизацію, енергонезалежність та розвиток людського капіталу. Водночас підприємствам необхідно інтегрувати ризик-орієнтований підхід до стратегічного управління, удосконалити облікову політику щодо інноваційних та безпекових витрат і максимально використовувати регіональні логістичні переваги. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню економічної стійкості, конкурентоспроможності та формуванню передумов для сталого повоєнного розвитку національної економіки.

Ключовим напрямом подальшого розвитку має стати активізація міжнародної технічної допомоги та залучення прямих іноземних інвестицій у високотехнологічні проекти з високою доданою вартістю. Йдеться про створення сприятливого інституційного середовища для іноземних партнерів, спрощення процедур реєстрації та захисту інвестицій, а також про розвиток механізмів державно-приватного партнерства. Особливо перспективними є проекти у сфері переробки сільськогосподарської сировини, виробництва обладнання для відновлюваної енергетики та цифрових рішень для промисловості. Така співпраця дозволить не лише компенсувати дефіцит внутрішнього капіталу, а й прискорити трансфер сучасних технологій та управлінських практик. Важливим чинником стійкості залишається розбудова локальних промислових кластерів, які забезпечать глибшу кооперацію між виробниками, логістичними операторами та науковими установами.

Список використаних джерел

1. Empire English School. KSE оцінила втрати української економіки від війни у $1,7 трлн. 2026. URL: https://www.fixygen.ua/news/20260224/kse-otsinila-vtrati-ukrayinskoyi-ekonomiki-vid-viyni-u-17-trln.html/ (дата звернення: 15.09.2026).

2. Гапонюк Р. Ідентифікація інвестиційного портфелю стратегій розвитку агропромислового комплексу України. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 16. С. 44–51.

3. Дуковський В. Понад 2,8 тисячі бізнесів виїхали з Одещини: регіон - серед лідерів за релокацією. 2026. URL: https://usionline.com/post/10974 (дата звернення: 15.09.2026).

4. Михайлова К. Кожний другий бізнес в Україні відзначив погіршення ситуації. 2025. URL: https://thepage.ua/ua/news/stan-malogo-ta-serednogo-biznesu-v-ukrayini-2025-tendenciyi-ta-vikliki (дата звернення: 15.09.2026).

Ґоловатюк В.М.
д.е.н., ст.н.с.,
головний науковий співробітник,
ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу
та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України»,
м. Київ

ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Проблема ефективної моделі науково-технологічної та інноваційної політики суспільно-економічного поступу українського суспільства, спрямованої на зростання рівня потенціалу готовності національної економічної системи до майбутнього наукоємно-орієнтованого виробництва й забезпечення на цій основі конкурентоспроможного науково-інноваційного розвитку продуктивних сил країни та добробуту українського суспільства є вкрай актуальною на сьогодні та залишатиметься такою й у повоєнний період розбудови вітчизняної економіки.

У цьому контексті слід зазначити, що політична та ділова спільнота промислово розвинених країн з кінця XX початку XXI ст. активно впроваджує нову модель державної науково-інноваційної політики суспільно-економічного розвитку, що базується на стратегії «нової індустріалізації», відновленні власного промислового виробництва, або реіндустріалізації на власній науково-інноваційній основі на засадах концепції Четвертої промислової революції.

З березня 2026 року модель політики «нової індустріалізації» Європейського Союзу набуває нових ознак. Так, на стадії активного політичного обговорення знаходиться проєкт «Закону про промисловий акселератор» (Industrial Accelerator Act, IAA) [1].

Сучасна наукоємно-орієнтована індустріально-інноваційна модель політики суспільно-економічного розвитку ЄС (проєкт «Закону про промисловий акселератор») покликана забезпечити «стратегічну автономію ЄС за одночасного збереження промислової конкурентоспроможності та декарбонізації». Досягти означеного передбачається за рахунок прискореного нарощування міцності промислового потенціалу ЄС, «зменшення його залежності від третіх країн» (країн не членів ЄС), «запобігаючи створенню ризиків перетворення таких залежностей на «інструменти війни»», досягнення високого рівня «інноваційного потенціалу та цілісності Єдиного ринку».

Проєкт «Закону про промисловий акселератор» має на меті забезпечити зміну існуючої останні десятиліття тенденції зменшення частки виробничого сектору ЄС у ВВП «на протилежну до 2035 року, щоб частка виробничого сектору становила 20% ВВП ЄС» [1, с. 1-2].

Слід також звернути увагу, що за перші майже два з половиною десятиріччя XXI ст. одночасно зі зменшенням питомої ваги виробничого сектору

економічної системи ЄС у структурі ВВП відбувалося і зменшення його частки у доданій вартості ВВП. Так, за даними Світового банку питома вага виробничого сектору ЄС у доданій вартості ВВП зменшилась з 16,8 % у 2000 р. до 14,0% у 2024 р. [2]. За цей же період зменшилась і питома вага промислового сектору ЄС у доданій вартості ВВП з 25,1% у 2000 р. до 22,3% у 2024 р. [2]. То ж цілком логічно, що нова наукоємно-орієнтована індустріально-інноваційна модель політики суспільно-економічного розвитку ЄС спрямована на забезпечення його більшою «стратегічною автономністю», зменшення ризиків перетворення економічних залежностей ЄС від третіх країн на «інструменти війни», зростання промислової конкурентоспроможності на основі нарощування інноваційного потенціалу на засадах концепції Четвертої промислової революції.

По суті нова індустріально-інноваційна модель політики суспільно-економічного розвитку Європейського Союзу спрямована на забезпечення йому суспільно-економічних та науково-технологічних умов для розвитку й нарощування потенціалу майбутнього наукоємно-орієнтованого виробництва. Означене передбачає, що в цьому контексті промисловість має стати стратегічним драйвером системної наукоємно-орієнтованої трансформації ЄС.

Щодо українських реалій, то доцільно зазначити, що в означений період для національної економічної системи характерними були аналогічні процеси зниження питомої ваги промислового та виробничого секторів економіки України у доданій вартості ВВП, але з більшою контрастністю такого зменшення. Так, за даними Світового банку питома вага виробничого сектору України у доданій вартості ВВП зменшилась з 16,3 % у 2000 р. до 8,0% у 2024 р. (більше, ніж у 2 раза) [2]. За цей же період зменшилась і питома вага промислового сектору України у доданій вартості ВВП з 30,8% у 2000 р. до 19,0 % у 2024 р. (більше, ніж у 1,6 раза) [2].

Слід визнати, що зменшення означених показників української економічної системи відбувалося, на відміну від ЄС, в умовах, коли країни ЄС постійно нарощували свій науково-технологічний та інноваційний потенціали, покращуючи внаслідок цього й інвестиційну привабливість. Так, наприклад, за оцінками Глобального інноваційного індексу (GII) інноваційний потенціал Великобританії впродовж 2011– 2025 рр. зріс з 55,96 бала до 59,10 бала, Німеччини – з 54,89 бала до 55,5 бала, Франції – з 49,25 бала до 55,4 бала.

Україна ж навпаки: втрачала свій науково-технологічний та інноваційний потенціали (з 2014 р., зокрема, й за рахунок російсько-української війни, що зумовило структурну деформацію інфраструктури наявної науково-інноваційної сфери), знижуючи власну інвестиційно-інноваційну привабливість. За оцінками Глобального інноваційного індексу інноваційний потенціал України впродовж 2011– 2025 рр. зменшився з 35,01 бала до 29,70 бала [3].

Водночас, євроінтеграційні прагнення України не можуть не враховувати особливості нової моделі індустріально-інноваційної політики суспільно-економічного розвитку Європейського Союзу, зумовлені проєктом Закону про промисловий акселератор. У цьому контексті Україні важливо не втратити шанс стати активним учасником розбудови нової наукоємно-орієнтованої

індустріально-інноваційної моделі суспільно-економічного розвитку європейської спільноти, позбуваючись, при цьому, своєї інноваційної периферійності. Для цього, безумовно, потрібна нова, із кардинально вищим рівнем науково-центричності, модель державної науково-інноваційної та технологічної політики суспільно-економічного розвитку країни [4]. Важливо також визначити роль, яку Україна мала б відігравати в європейській суспільно-економічній системі майбутнього.

Враховуючи, що за сучасних обставин проєкт Закону про промисловий акселератор спрямовує розвиток ЄС на реалізацію нової моделі політики індустріально-інноваційного суспільно-економічного розвитку, де промисловість має відігравати функцію стратегічного драйвера системної наукоємно-орієнтованої трансформації ЄС, то в цьому ж ключі варто трансформовуватись і українській суспільно-економічній системі. Україна має стати економікою з високою доданою вартістю наукоємно-орієнтованого як промислового, так і виробничого її секторів. Цілком природньо, що для цього потрібно змінити усталений тренд зниження питомої ваги промислового та виробничого секторів України у доданій вартості ВВП на її зростання. Водночас, важливо також змінити і тренд зниження інноваційного потенціалу країни на його зростання.

У зв'язку з цим виникає ключова проблема суспільно-економічного розвитку України — формування ефективної моделі наукоємно-орієнтованої індустріально-інноваційної національної економічної системи, спроможної забезпечити конкурентоспроможність її майбутнього виробництва.

Вирішення означеної проблеми (один із можливих напрямів вирішення), на думку автора, може здійснюватись у контексті застосування теоретичних та методологічних положень наукових напрацювань Г.М.Доброва щодо оцінки ефективного науково-технологічного розвитку продуктивних сил країни і тих закономірностей, які відповідають цим теоретичним і методологічним положенням та характерні для сучасного соціально-економічного розвитку глобальної економічної системи.

Формування ефективної моделі індустріально-інноваційного розвитку можливе за суттєвої інтенсифікації, за концепцією Г.М.Доброва, комплексного системного та спільного розвитку «виробництва (Р) – техніки (Т) – науки (S)» [5, с. 60]. Найбільш оптимальною є ситуація, коли домінуюча функція у цій моделі наукоємно-орієнтованого індустріально-інноваційного розвитку продуктивних сил національної економічної системи належатиме сфері науки (по суті це є модель безперервного підвищення рівня науково-центричності політики суспільно-економічного розвитку). Це означає, що темпи розвитку науки мають випереджати темпи розвитку техніки, а темпи розвитку техніки, у свою чергу, мають випереджати темпи розвитку виробництва. Для цього в країні необхідно запровадити нову модель державної науково-інноваційної та технологічної політики з кардинально вищим рівнем її науково-центричності.

Необхідність формування в Україні нової ефективної моделі наукоємно-орієнтованої індустріально-інноваційної економічної системи, спроможної

забезпечити конкурентоспроможність майбутнього виробництва обумовлює застосування для цього відповідних механізмів та інструментів. Враховуючи означене, проблему пошуку підходів удосконалення механізмів та інструментів суттєвого підвищення рівня науково-центричності моделі державної науково-інноваційної та технологічної політики суспільно-економічного розвитку можна вирішувати, зокрема, базуючись, по-перше, на положеннях концепції Г.М.Доброва про прискорювальний розвиток науки у комплексному системному та спільному розвитку «виробництва (Р) – техніки (Т) – науки (S)», по-друге, на положеннях концепції «ендогенних технологічних перетворень» П.Ромера [6] щодо нарощування «загального ресурсу людського капіталу» та його наукоємної складової (наукоємного капіталу) у сфері наукових досліджень та розробок. По-третє, слід враховувати особливості, які притаманні означеним факторам у контексті глобалізаційних процесів сучасного наукоємно-орієнтованого суспільно-економічного розвитку.

Серед положень концепції Г.М.Доброва про прискорювальний розвиток науки важливою ознакою рівня науково-центричності державної науково-інноваційної та технологічної політики суспільно-економічного розвитку можна вважати ту обставину, що переважно оптимальний вплив динаміки розвитку науки на продуктивні сили економічної системи країни забезпечується прискорювальним розвитком науки на основі випереджального характеру динаміки темпів росту витрат на дослідження і розробки у порівнянні з темпами росту її ВВП. Цілком природньо, що означене обумовлює зростання наукоємності ВВП національної економічної системи. Отже, зростання наукоємності ВВП є ще одним важливим фактором підвищення рівня науково-центричності державної науково-інноваційної та технологічної політики суспільно-економічного розвитку.

Важливо звернути увагу й на положення концепції Г.М.Доброва щодо співвідношення темпів росту чисельності наукових кадрів та темпів росту загального числа основних результатів науки. Так, за результатами емпіричних досліджень на загальносвітовій вибірці 50-х років XX ст. Г.М.Добровим було встановлено, що щорічний приріст загального числа основних результатів науки у світі складав приблизно 1,55%, а щорічний приріст загальної чисельності складу основних наукових кадрів – 7,2% [5, с. 96]. Співвідношення складало 1:4,6. Отже, приріст однієї частки загального числа основних результатів науки забезпечувався майже п’ятьма частками приросту загальної чисельності складу основних наукових кадрів.

Таким чином, без приросту загальної чисельності основних наукових кадрів національної економічної системи є малоймовірним швидке нарощування загального числа основних результатів науки, а значить і збільшення рівня науково-центричності моделі державної науково-інноваційної та технологічної політики. З іншого боку, зрозуміло, що нарощування загальної чисельності основних наукових кадрів не може бути безмежним. Слід враховувати ту обставину, зазначав Г.М.Добров, що «зростання чисельності людей науки» здійснюється за умов, коли неможливе безмежне «збільшення штату

співробітників наукових установ», з одного боку, а, з іншого, відбувається «виключно швидке зростання частки новітніх науково-дослідних проблем, які взагалі неможливо вирішити простим збільшенням чисельності дослідників» [5, с. 98-99].

Серед положень концепції П.Ромера слід враховувати ту обставину, що ефективність впливу розвитку науки на продуктивні сили економічної системи країни залежить від величини задіяного загального ресурсу людського капіталу та його наукоємної складової (наукоємного капіталу) у сфері наукових досліджень та розробок, оскільки це забезпечує «вищу швидкість виробництва нових розробок» [6, с. 80-83].

Узагальнюючи, певною мірою, наведений вище аналіз можна виділити такі системно-утворюючі вимірники (чинники) рівня науково-центричності моделі державної науково-інноваційної та технологічної політики національного суспільно-економічного розвитку:

1) прискорювальний розвиток науки на основі механізму випереджальної динаміки темпів росту витрат на дослідження та розробки у порівнянні з темпами росту ВВП національної економічної системи у комплексному системному та спільному розвитку «виробництва (P) – техніки (T) – науки (S)»;

2) зростання наукоємності ВВП національної економічної системи;

3) приріст загальної чисельності основних наукових кадрів національної економічної системи;

4) збільшення загального ресурсу людського капіталу національної економічної системи;

5) зростання величини задіяного людського капіталу та його наукоємної складової (наукоємного капіталу) у сфері наукових досліджень та розробок.

Список використаних джерел

1. Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL. URL: https://single--market--economy-ec-europa-eu.translate.goog/publications/industrial-accelerator-act_en?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc (дата звернення: 28.05.2026).

2. Матеріали Світового банку. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS (дата звернення: 22.06.2026).

3. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2024). Global Innovation Index 2025: Innovation at a Crossroads. Geneva: WIPO. 296 p. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/89507/global-innovation-index-2025-en.pdf (дата звернення: 22.06.2026).

4. Головатюк В.М. Механізми та інструменти вдосконалення науково-технологічної політики в контексті науковоцентричної парадигми. Наука та наукознавство. 2025. № 4 (130). С. 126—148. https://doi.org/10.15407/sofs2025.02.126 .

5. Добров Г.М. Наука о науке. Введение в общее наукознание./ Добров Г.М. – Киев: Наукова думка, 1966. 272 с.

6. Romer P.M. Endogenous Technological Change. *The Journal of Political Economy*. 1990. Vol. 98, No. 5, P. 2. S71—S102. URL: https://web.stanford.edu/~klenow/Romer_1990.pdf (дата звернення: 07.06.2024).

Демедюк А.М.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність «Міжнародна економіка»,
Науковий керівник: ***Цимбал Л.І.***
д.е.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

СТРУКТУРНІ ЧИННИКИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки формується під впливом сукупності макроекономічних, галузевих, інвестиційних, технологічних та інституційних чинників. При цьому конкурентні позиції країни безпосередньо залежать від результативності її підприємств і галузей, їх здатності ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати продукцію, конкурентоспроможну на світових ринках [1].

Для України питання структурного забезпечення міжнародної конкурентоспроможності набуло особливого значення в умовах повномасштабної війни. Руйнування та втрата частини виробничих потужностей, порушення традиційних логістичних маршрутів, скорочення інвестиційної активності та переорієнтація зовнішньоторговельних потоків спричинили суттєві зміни у структурі національної економіки. Це позначилося як на загальних обсягах зовнішньої торгівлі, так і на ролі окремих галузей у формуванні експортного потенціалу країни.

Одним із найбільш показових проявів таких змін є динаміка зовнішньої торгівлі України (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка зовнішньої торгівлі України у 2021–2025 рр., млрд дол. США

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2021, +/–
Експорт товарів	68,1	44,1	36,2	41,7	40,3	–27,8
Імпорт товарів	72,8	55,3	63,5	70,8	84,8	+12,0
Сальдо товарів	–4,7	–11,2	–27,3	–29,1	–44,5	–39,8
ЗТО	140,9	99,4	99,7	112,5	125,1	–15,8

Джерело: складено та розраховано автором за даними Державної митної служби України, Державної служби статистики України та Національного банку України [2–4].

Упродовж 2021–2025 рр. експорт товарів України скоротився з 68,1 до 40,3 млрд дол. США, тобто на більше ніж 40%. Натомість імпорт збільшився з 72,8 до 84,8 млрд дол. США. У результаті від'ємне сальдо торгівлі товарами

поглибилося з –4,7 до –44,5 млрд дол. США. Офіційні дані Державної митної служби також фіксують у 2025 р. товарообіг на рівні 125,1 млрд дол. США, з яких 40,3 млрд дол. припадало на експорт та 84,8 млрд дол. – на імпорт [2].

Така динаміка свідчить про послаблення експортного потенціалу та одночасне зростання імпортних потреб економіки. Проте для оцінювання структурних чинників міжнародної конкурентоспроможності важливими є не лише обсяги зовнішньої торгівлі, а й зміни у галузевій структурі експорту, оскільки саме вона характеризує спеціалізацію країни в міжнародному поділі праці.

Таблиця 2

Товарна структура експорту України у 2021–2025 рр., %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2021, в.п.
Продукція АПК	41,0	53,2	61,0	58,5	60,2	+19,2
Металургія	23,5	13,1	9,8	10,5	9,7	–13,8
Машинобудування	11,2	7,4	6,4	6,8	6,5	–4,7
Інші товари	24,3	26,3	22,8	24,2	23,6	–0,7

Джерело: розраховано автором за даними Державної митної служби України та Державної служби статистики України [2; 3].

Упродовж 2021–2025 рр. у товарній структурі українського експорту відбулося суттєве посилення аграрної спеціалізації. Частка продукції АПК збільшилася з 41,0% у 2021 р. до 60,2% у 2025 р., або на 19,2 в.п. Водночас частка металургії скоротилася з 23,5 до 9,7%, а машинобудування – з 11,2 до 6,5% [2; 3]. Отже, з одного боку, зростання ролі АПК підтверджує стійкість конкурентних переваг України в аграрному секторі. З іншого – одночасне скорочення частки металургії та машинобудування свідчить про послаблення промислової складової експорту. Така структура підвищує залежність експортних результатів від продукції з відносно нижчим рівнем переробки та від кон'юнктури світових товарних ринків.

Важливим структурним чинником залишається також географічна переорієнтація експорту. Частка Європейського Союзу в українському товарному експорті зросла з 39,1% у 2021 р. до 66,2% у 2025 р., тоді як частка Азії скоротилася з 32,4 до 16,3%, а Африки – з 12,3 до 8,1% [2; 3]. Зростання ролі європейського напряму створює можливості для подальшої виробничої кооперації, адаптації українських підприємств до стандартів ЄС та включення до європейських ланцюгів створення вартості. Водночас концентрація експорту на одному регіональному напрямі посилює необхідність диверсифікації ринків збуту.

Суттєвий вплив на галузеву конкурентоспроможність мають і логістичні обмеження. Втрата повноцінного доступу до частини чорноморської портової інфраструктури у 2022–2023 рр. зумовила переорієнтацію значної частини вантажопотоків на залізничні та автомобільні переходи на західному кордоні й дунайські порти. Це збільшило транспортні витрати та негативно вплинуло на

цінову конкурентоспроможність експортерів. Функціонування морського коридору у 2024–2025 рр. частково покращило логістичні можливості, однак розвиток транспортної інфраструктури залишається важливою передумовою відновлення експортного потенціалу [5].

За таких умов стратегічним завданням є не скорочення ролі галузей, у яких Україна вже має сформовані конкурентні переваги, а підвищення рівня переробки та створюваної в них доданої вартості. Для АПК це означає розвиток переробних виробництв та збільшення експорту готової продукції. Для металургії та машинобудування – відновлення виробничого потенціалу на сучасній технологічній основі. Паралельно важливим є розвиток ІТ та інших технологічних видів діяльності, здатних забезпечувати більш високу додану вартість і диверсифікувати структуру українського експорту.

Отже, у 2021–2025 рр. відбулася суттєва трансформація структурних передумов міжнародної конкурентоспроможності економіки України. Скорочення товарного експорту супроводжувалося посиленням аграрної спеціалізації, зниженням ролі металургії та машинобудування та переорієнтацією експортних потоків на ринок ЄС. За таких умов стратегічними напрямами нарощування міжнародної конкурентоспроможності мають стати технологічна модернізація виробництва, розвиток переробних галузей, збільшення частки продукції з високою доданою вартістю, удосконалення транспортно-логістичної інфраструктури та поглиблення міжгалузевої кооперації. Реалізація цих напрямів сприятиме структурному ускладненню економіки та формуванню більш стійких конкурентних позицій України на світових ринках.

Список використаних джерел

1. Засади конкурентоспроможності в реаліях економіки знань : колективна монографія / за наук. ред. Ю. В. Полунєєва. Київ : ТОВ «Інжиніринг», 2007. 256 с.

2. Державна митна служба України. За 12 місяців 2025 року товарообіг України склав $125,1 млрд. 12.01.2026. URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-12-misiatsiv-2025-roku-tovaroobig-ukrayini-sklav-1251-mlrd-2598

3. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами : статистична інформація. URL: https://stat.gov.ua/uk/releases/zovnishnya-torhivlya-tovaramy-35

4. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external

5. European Commission. Solidarity Lanes: Latest figures – February 2024. 21 March 2024. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-february-2024-2024-03-21_en

Деньгуб В.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання нерозривно пов'язане з постійним впливом сукупності ризикоутворюючих факторів.

Економічний ризик виступає невіддільною категорією ринкових відносин, що визначає можливість відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих та ймовірність настання негативних фінансово-економічних наслідків. На сьогодні в економічній теорії та практиці відсутній уніфікований методологічний підхід до оцінки ризиків, що зумовлено багатоаспектністю самої категорії ризику, галузевою диференціацією підприємств та різнорідністю факторів впливу. Утім, попри варіативність існуючих аналітичних концепцій, переважна більшість науковців сходиться на тому, що стрижневими компонентами будь-якої процедури оцінювання залишаються два взаємопов'язані виміри: визначення ймовірності настання ризикової події (P), а також кількісна або якісна оцінка масштабу її потенційного впливу (ступеня збитків, I).

Дослідження проблеми оцінки ризиків набуває виняткового значення в реаліях повномасштабної збройної агресії проти України. Якщо в умовах стабільного економічного розвитку домінуючими передумовами дестабілізації фінансового стану або банкрутства підприємств виступали переважно ендогенні чинники (неефективність корпоративного управління, недоліки маркетингової стратегії, помилки у фінансовому плануванні, кадровий дисбаланс), то на сучасному етапі вирішальну роль відіграють екзогенні фактори надзвичайного та форс-мажорного характеру [1, с. 79].

Серед прямих загроз воєнного часу слід виділити фізичну руйнацію основних засобів, виробничих потужностей, складської та логістичної інфраструктури внаслідок ракетно-дронових ударів, падіння уламків безпілотних літальних апаратів, а також артилерійських обстрілів.

Опосередкований негативний вплив проявляється через тривалі перебої в енергопостачанні, розрив усталених ланцюгів постачання, критичне падіння платоспроможного попиту, міграційний відтік кваліфікованих людських ресурсів і втрату доступу до стратегічних ринків збуту. Зазначені обставини переводять категорію ризику з площини контрольованих фінансових відхилень у площину критичної загрози операційній безперервності та самій життєздатності бізнесу, що вимагає перегляду традиційного інструментарію ризик-менеджменту.

Доцільно розглянути класифікацію існуючих методів оцінки ризиків. У науковій літературі сформовано розгалужений методичний апарат ідентифікації та оцінювання ризиків, який класично поділяють на якісні, кількісні та комбіновані підходи [2, с. 203–205].

Якісні методи спрямовані на виявлення зон ризику, джерел їх виникнення та потенційних наслідків без строгої числової параметризації. До базових інструментів належать:

1. Метод експертних оцінок (включно з методом Дельфі) – базується на узагальненні думок профільних фахівців щодо специфіки ризикових факторів.
2. Метод аналогій – полягає у проєктуванні історичного досвіду реалізації схожих проєктів або досвіду компаній-аналогів на досліджуваний об’єкт.
3. Аналіз чутливості за якісними критеріями та побудова матриць ризиків («ймовірність – вплив») для ранжування загроз за ступенем критичності.

Кількісні та математично-статистичні методи орієнтовані на точний числовий розрахунок ризикових параметрів. До таких методів відносяться:

1. Методи теорії ймовірностей та математичної статистики – передбачають розрахунок дисперсії, середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації, кривих розподілу ймовірностей для оцінки волатильності результативних показників бізнесу.
2. Аналітичні методи (аналіз беззбитковості, розрахунок точки беззбитковості) – дозволяють встановити межі операційної стійкості підприємства до падіння обсягів виробництва чи реалізації.
3. Метод сценаріїв – прогнозування показників ефективності за оптимістичним, песимістичним та найбільш реалістичним сценаріями розвитку подій.

Сучасний вектор оцінки ризиків – це цифровізація та комп’ютерне моделювання.

В умовах надвисокої динамічності ринкового середовища традиційні статичні розрахунки суттєво втрачають оперативність і прогностичну точність.

Найбільш актуальним та затребуваним практичним інструментарієм сьогодні стають інтелектуальні методи факторного аналізу, що реалізуються на базі спеціалізованого програмного забезпечення, комп'ютерного моделювання та цифрових платформ (зокрема, з використанням технологій Big Data та нейромережевих алгоритмів).

Особливе місце серед сучасних комп'ютеризованих технологій займає імітаційне моделювання за методом Монте-Карло (Monte Carlo Simulation), інтегроване в ERP-системи та аналітичні середовища. Цей підхід дозволяє проводити десятки тисяч симуляцій випадкових комбінацій вхідних змінних (цін на ресурси, втрати енергопостачання, затримок поставок) з метою отримання комплексного ймовірнісного розподілу фінансових результатів підприємства.

Використання цифрових стрес-тестів та автоматизованих алгоритмів

стрес-сценаріїв забезпечує менеджменту можливість здійснювати моніторинг мультифакторного впливу в режимі реального часу, своєчасно розробляти превентивні механізми адаптації та забезпечувати релевантне страхування чи хеджування ризиків. У межах практичної імплементації адаптивної системи ризик-менеджменту особливої актуальності набуває розробка та впровадження динамічної моделі раннього попередження кризових станів (Early Warning Systems – EWS). Інтеграція такої системи у контур корпоративного управління передбачає безперервний моніторинг ключових індикаторів ризику (Key Risk Indicators – KRIs), які сигналізують про наближення параметрів операційної діяльності до критичних порогових значень ще до моменту їхньої матеріалізації у формі прямих фінансових втрат. Для вітчизняних підприємств першочергового значення набуває структурування внутрішніх резервів адаптивності та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Традиційний фокус на оптимізації витрат за моделлю «точно в строк» (Just-in-Time) в умовах воєнних загроз і логістичної невизначеності демонструє свою вразливість, поступаючись місцем концепції операційної надлишковості та диверсифікації. Важливим є формування децентралізованої архітектури операційної діяльності: просторове розосередження виробничих ліній, складських запасів і резервних дата-центрів на безпечніших територіях для мінімізації кумулятивного ефекту фізичного ураження.

На стратегічному рівні результати комплексної оцінки ризиків слугують базисом для динамічного перегляду інвестиційної політики підприємства. В умовах звуження горизонту прогнозування до короткострокового періоду класичні критерії окупності (NPV, IRR) потребують обов’язкового коригування на премію за специфічний воєнно-політичний ризик, а інвестиційні рішення мають тестуватися на стресостійкість до каскадних шоків. Здатність корпоративної системи гнучко перебудовувати власну ресурсну базу, спираючись на аналітику великих даних і сценарії стрес-тестування, стає головною детермінантою не лише виживання суб'єктів господарювання в умовах безпрецедентної турбулентності, але й створення передумов для їхньої швидкої повоєнної модернізації та реінтеграції у світові ланцюги створення вартості.

Отже, оцінка економічних ризиків сучасного підприємства трансформується з вузької аналітичної функції у стратегічний фундамент забезпечення його життєздатності. В умовах воєнного стану перенесення акценту на оцінку руйнівних екзогенних факторів вимагає відмови від спрощених емпіричних моделей на користь комбінованих підходів. Синергія якісного експертного аналізу та передового цифрового моделювання з оцінкою багаторівневого впливу факторів формує адаптивну систему управління ризиками, здатну зберегти економічний потенціал вітчизняного бізнесу в кризових умовах.

Список використаних джерел

1. Савків У., Сидор Г., Тимків А. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2022. № 2. С. 79–88.

2. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203–209.

Дзямулич М.І.
к.е.н, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФОРМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ

Проблема забезпечення організаційної стійкості аграрних підприємств у сучасних умовах пов'язана із зміною самого змісту цієї економічної категорії. Якщо раніше стійкість пов'язували зі збереженням фінансової рівноваги та безперервності виробництва, то нині такого трактування вже недостатньо. Практика свідчить, що підприємство може формально підтримувати основні параметри діяльності, але при цьому поступово втрачати здатність реагувати на зміни ринку чи порушення господарських зв'язків. Тому на перший план виходить резильєнтність як специфічна властивість організації зберігати її життєздатність не через незмінність, а завдяки своєчасному перегляду способів функціонування.

Для аграрних підприємств зазначене питання має особливе значення, оскільки їхні виробничі результати формуються під дією сукупності чинників, значна частина яких перебуває поза межами безпосереднього управлінського контролю. Сезонність, тривалий цикл виробництва, територіальна закріпленість земельних ресурсів та обмежені строки проведення технологічних операцій суттєво звужують можливості для виправлення помилкових рішень. Тому резильєнтність аграрного підприємства варто розглядати як специфічну форму забезпечення його організаційної стійкості. Фактично вона характеризує потенційну спроможність господарської системи сприйняти дестабілізаційний вплив, локалізувати його поширення, а також відновити критично важливі функції. При цьому, якщо цього потребуватимуть обставини, резильєнтність дозволить ефективно перебудувати внутрішні господарські зв'язки для забезпечення безперервності бізнес-процесів [1, с. 308]. Мається на увазі, що у випадках, коли виробнича конфігурація підприємства містить приховані диспропорції, які посилюються внаслідок зовнішніх впливів, то механічне відтворення такого стану суб'єкта господарювання не завжди є економічно обґрунтованим.

Організаційна стійкість в такому контексті виступає як фундаментальна здатність утримувати прийнятну траєкторію функціонування господарської системи. Певні параметри підприємства при цьому можуть змінюватися досить істотно, проте в загальному воно не втрачає своєї керованості, виконує основні зобов'язання та зберігає потенціал для подальшого відтворення. На нашу думку, саме ця обставина відрізняє резильєнтну господарську систему від такої, яка

лише тимчасово підтримує зовнішні ознаки стабільності завдяки виснаженню власних резервів.

Зміст резильєнтності розкривається через поєднання кількох аспектів організаційної спроможності підприємства, як складної економічної системи. Основною при цьому є здатність поглинати первинний вплив зовнішніх шоків без критичного порушення виробничих процесів. Наступною є спроможність відновлювати їх перебіг у межах економічно прийнятного періоду. Проте якщо умови господарювання змінюються незворотно, то підприємство повинне перейти до іншої конфігурації ресурсів і принципів управління. Таким чином, абсорбція, відновлення та трансформація утворюють взаємопов'язані складові резильєнтності, але їх співвідношення для кожного суб'єкта господарювання буде різним [2]. На практиці таке співвідношення не можна чітко встановити на тривалий термін. Важливішою є функціональна відповідність організаційної побудови підприємства характеру загроз, із якими воно фактично стикається.

Вагомою передумовою організаційної стійкості є наявність у суб'єкта господарювання достатніх резервів. Однак в даному аспекті необхідно уникати спрощеного тлумачення. Зокрема, значний запас матеріалів або фінансових ресурсів підвищує спроможність витримувати короткострокові порушення бізнес-процесів, але одночасно вилучає ці ресурси з господарського обороту, що призводить до недоотримання прибутку. Тому фактично резильєнтність визначається не максимальним обсягом резервування, а його раціональною достатністю, коли підприємству потрібні запаси саме тих ресурсів, відсутність яких може зупинити критичні виробничі операції. В інших випадках більш ефективною буде можливість оперативної зміни постачальника або порядку використання наявних потужностей. Наслідком є зростання ролі ресурсної маневреності, яка характеризує можливість своєчасного перерозподілу наявних ресурів.

В таких умовах фінансова складова організаційної стійкості, як елемент забезпечення ресурсів та база для розрахунку окремих індикаторів стійкості, проявляється у загальній спроможності суб'єкта господарювання підтримувати його платоспроможність без втрати відтворювального потенціалу. Для аграрного підприємства це означає необхідність узгоджувати строки залучення капіталу з тривалістю виробничого циклу та контролювати боргове навантаження на засадах забезпечення достатнього рівня ліквідності. Тому фінансова резильєнтність передбачає збереження спроможності суб'єкта господарювання фінансувати як поточні потреби, так і організаційні зміни, що забезпечують стійкість.

Специфіка резильєнтності аграрних підприємств визначається передусім їх здатністю підтримувати безперервність виробництва за нерівномірного надходження коштів і тривалого операційного циклу. Відтак вплив фінансової складової базується на сезонності виручки і поєднується із необхідністю авансування витрат задовго до реалізації продукції. При цьому фактичний фінансовий результат буде значно залежати від рівня врожайності та ринкових цін, які станом на початок цього циклу будуть ще невідомими. В таких умовах

важливим стає формування гнучкої структури капіталу, яка б забезпечила підприємству можливість своєчасного фінансування технологічних операцій і виконання поточних зобов'язань. Отже можна стверджувати, що фінансова резильєнтність для підприємств агросектору передбачає виконання наступних умов:

- наявність достатньої ліквідності;
- доступ до кількох джерел фінансування поточних операцій;
- збереження інвестиційного потенціалу підприємства навіть у періоди зниження доходів.

На нашу думку, управління резильєнтністю повинне спиратися на розуміння взаємозалежності всіх підсистем аграрного підприємства. Адже локальне поліпшення одного параметра не обов'язково буде мати наслідком зміцнення його організаційної стійкості загалом. Тому кожне управлінське рішення доцільно розглядати з урахуванням можливого поширення його наслідків у межах усієї господарської системи (рис. 1).



Рис. 1. Організаційно-економічний механізм впливу управлінських рішень на резильєнтність аграрного підприємства

Таким чином, резильєнтність аграрного підприємства є результатом перетворення управлінського імпульсу на взаємопов'язані організаційно-економічні зміни. При цьому обґрунтованість рішення визначається повнотою врахування внутрішніх можливостей підприємства та характеру зовнішніх шоків, а його результативність залежить від узгодженості змін у функціональних підсистемах. Мається на увазі, що виникнення ефекту в одній із них здатне

спричинити каскадні наслідки для усієї господарської системи. Тому зміцнення резильєнтності потребує керованого поєднання відновлювальних заходів зі структурним оновленням підприємства.

В практичному аспекті забезпечення резильєнтності аграрних підприємств має охоплювати чотири взаємопов'язані напрями:

1. Необхідною є диверсифікація ресурсно-збутової архітектури підприємства шляхом формування альтернативних пулів постачальників, резервування логістичних маршрутів і розподілу товарних потоків між різними каналами реалізації.

2. Доцільним є запровадження системи операційного дублювання, яке б передбачало підтримання страхових запасів критичних ресурсів та створення резерву технічних потужностей.

3. Фінансова резильєнтність потребуватиме встановлення не лише нормативів ліквідності, але й формування контрциклічних резервів, страхування виробничих ризиків і погодження графіків погашення зобов'язань на основі сезонності грошових потоків, що є функціональною специфікою аграрного виробництва.

4. Організаційна реконфігурація аграрних підприємств повинна ґрунтуватися на сценарних протоколах реагування, що включають децентралізацію оперативних рішень та регулярне стрес-тестування критичних бізнес-процесів.

Однак варто зазначити, що сам по собі запас ресурсів ще не гарантуватиме стійкості, оскільки керівництво підприємства повинне своєчасно визначити пріоритетні бізнес-процеси та не допустити розриву зв'язків між його структурними підрозділами. Тобто тільки обґрунтовані управлінські рішення здатні поєднати окремі можливості суб'єкта господарювання в узгоджену відповідь на загрозу, завдяки чому зберігаються його керованість і функціональна єдність.

Загалом, резильєнтність аграрних підприємств є динамічною формою забезпечення їх організаційної стійкості, що ґрунтується на здатності поглинати шоки та відновлювати ключові функції відповідно до нових умов. Її зміцнення потребує узгодженого розвитку ресурсної маневреності та фінансової спроможності з рядом виробничо технічних складових, що визначаються специфікою бізнес-процесів. Вирішальним при цьому є не прагнення будь-якою ціною зберегти сформований стан підприємства, а підтримання його керованості та відтворювального потенціалу під час неминучих змін. Саме за такого підходу організаційна стійкість перестає бути тимчасовою рівновагою і набуває ознак довгострокової здатності підприємства забезпечити свій довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел

1. Rose A. Defining and Measuring Economic Resilience to Disasters. *Disaster Prevention and Management*. 2004. Vol. 13(4). Pp. 307–314.

2. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*. 2004. Vol. 9(2). Art 5.

Дідух Р.Б.
аспірант кафедри економіки підприємства
і міжнародного бізнесу,
Національний університет водного господарства
та природокористування,
м. Рівне

ЛОГІСТИЧНІ РИЗИКИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ

Діяльність підприємств-імпортерів залежить від узгодженості міжнародних перевезень, надійності постачальників і своєчасності проходження прикордонних процедур. Порушення цих процесів змінює потребу в оборотному капіталі та можливості фінансування розвитку. Для України особливого значення набувають воєнні загрози транспортній та енергетичній інфраструктурі. За оцінкою RDNA4 (Fourth Rapid Damage and Needs Assessment), оприлюдненою у 2025 р., потреби повоєнного відновлення транспортного сектору України станом на 31 грудня 2024 р. становили майже 78 млрд дол. США [1]. Ці дані характеризують масштаб інфраструктурних викликів, однак не є безпосередньою оцінкою збитків підприємств-імпортерів. Відтак проблема полягає у визначенні того, за яких умов порушення імпортного постачання виходять за межі поточних операційних труднощів і створюють загрозу реалізації інвестиційних проєктів підприємства.

У межах дослідження інвестиційну безпеку підприємств-імпортерів доцільно розуміти як стан захищеності вкладеного капіталу та спроможність залучати й використовувати інвестиційні ресурси для реалізації стратегічних цілей за прийнятного рівня ризику. Логістичний ризик визначається як можливість відхилення фактичних параметрів постачання від запланованих за строками, вартістю, кількістю або якістю вантажу [2]. Його наслідки поширюються на поточну діяльність і майбутні результати інвестування.

До основних груп логістичних ризиків належать транспортно-інфраструктурні, прикордонно-процедурні, контрагентські, складські та інформаційні. Транспортно-інфраструктурні ризики пов’язані з пошкодженням шляхів, обмеженням пропускної спроможності та вимушеною зміною маршрутів. Прикордонно-процедурні виникають через затримки оформлення і помилки в документах; третя група ризиків може бути спричинена через невиконання зобов’язань постачальниками та перевізниками. Складські ризики охоплюють втрату чи псування запасів, а інформаційні – недостовірність даних, збої облікових систем і кібератаки. У свою чергу воєнні загрози можуть одночасно посилювати всі зазначені групи [3].

Вплив логістичних ризиків на інвестиційну безпеку реалізується через декілька взаємопов’язаних механізмів. Витратний механізм проявляється у подорожчанні перевезень, зберігання та перевантаження, що скорочує прибуток

і ресурс самофінансування. Часовий механізм пов'язаний із затримкою реалізації продукції та надходження коштів. Майновий механізм означає втрату вартості вантажу або обладнання, а репутаційний – погіршення відносин із покупцями та фінансовими партнерами через невиконання зобов'язань.

Особливо небезпечним є поєднання затримки постачання з попередньою оплатою імпорту. Кошти вже вилучені з обороту, тоді як товар ще не генерує доходу. За незмінних строків розрахунків із кредиторами це створює дефіцит ліквідності й може змусити підприємство спрямувати кошти інвестиційного бюджету на поточні платежі. Якщо імпортується виробниче обладнання, затримка його доставки також відтерміновує запуск потужностей, зменшує прогнозовані грошові надходження та подовжує строк окупності проєкту.

Фінансові наслідки затримки імпортного постачання проявляються у зростанні витрат на фінансування капіталу, авансованого у придбання товарів. Перевищення запланованих строків доставки подовжує період відволікання коштів з господарського обороту та відтерміновує формування грошових надходжень від реалізації імпортованої продукції. У разі використання позикових ресурсів це зумовлює додаткові процентні витрати, а за фінансування власними коштами – виникнення альтернативних витрат, пов'язаних із втратою можливостей їх дохідного використання. Сукупний негативний ефект може посилюватися витратами на зберігання вантажів, недоотриманням прибутку та застосуванням штрафних санкцій за невиконання договірних зобов'язань [3].

Оцінювання логістичних ризиків підприємств-імпортерів доцільно здійснювати з урахуванням надійності міжнародного логістичного середовища та внутрішніх параметрів організації постачання. Методологічним орієнтиром для характеристики зовнішніх умов є матеріали Світового банку щодо визначення Індексу ефективності логістики – Logistics Performance Index (LPI). У дослідженні за 2023 рік, яке охоплює 139 країн, логістична ефективність розглядається з позицій здатності забезпечувати швидке й надійне транскордонне переміщення товарів. Особливу увагу приділено якості логістичних послуг, стану торговельної та транспортної інфраструктури, а також організації прикордонного контролю. Сукупність цих характеристик визначає умови формування надійних міжнародних ланцюгів постачання. У матеріалах методології Світового банку зазначено, що істотні затримки виникають у морських портах, аеропортах і мультимодальних транспортних вузлах. Відповідно, підвищення надійності логістики пов'язується з удосконаленням процедур оформлення вантажів, інвестуванням в інфраструктуру та впровадженням цифрових технологій. Цифровізація ланцюгів постачання розглядається у зазначеній методології як один із чинників скорочення портових затримок і поліпшення організації міжнародного переміщення товарів [4].

Практичним інструментом оцінювання є сценарний аналіз, який передбачає базовий, несприятливий і критичний варіанти постачання. Для кожного визначають додаткові витрати, строки отримання вантажів, потребу у фінансуванні та зміну чистої приведеної вартості проєкту. Логістичні втрати доцільно відображати у відповідних грошових потоках, уникаючи повторного

врахування того самого ризику через довільне збільшення ставки дисконтування. Критерієм прийнятності є збереження платоспроможності та економічної доцільності інвестицій за обґрунтованих несприятливих припущень [5]. Для кожного сценарію доцільно зіставляти додаткову потребу в коштах із доступним резервом ліквідності та підтвердженими можливостями фінансування. Ознаками загрози інвестиційній безпеці є непокритий дефіцит коштів, вимушене скорочення фінансування стратегічних проєктів або втрата їхньої економічної доцільності.

Зниження вразливості потребує диверсифікації постачальників і маршрутів, попереднього погодження резервних перевізників та формування запасів критично важливих позицій. Диверсифікація має забезпечувати незалежність альтернатив: кілька постачальників, які використовують один транспортний вузол, не усувають спільної загрози. Розмір запасів слід узгоджувати з мінливістю попиту, строками відновлення поставок і вартістю утримання, оскільки надлишкове резервування також обмежує інвестиційні можливості.

Доповненням є резерв ліквідності, моніторинг руху вантажів та узгодження графіків імпортних платежів з інвестиційним бюджетом. Страхування може частково компенсувати майнові втрати лише в межах погодженого покриття; наявність полісу не означає автоматичного відшкодування воєнних збитків або втраченої вигоди. Ефективність захисних заходів слід оцінювати шляхом зіставлення витрат на їх реалізацію зі скороченням очікуваних втрат і потреби в аварійному фінансуванні [5].

Таким чином, логістичні ризики послаблюють інвестиційну безпеку підприємств-імпортерів через зростання витрат, відволікання оборотного капіталу, втрату активів і відтермінування результатів інвестування. Тому управління ними має бути складовою інвестиційного планування. Поєднання незалежних каналів постачання, обґрунтованих резервів, цифрового контролю та сценарного аналізу дає змогу узгоджувати надійність логістики з фінансовими можливостями підприємства й підтримувати реалізацію стратегічних проєктів.

Список використаних джерел

1. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 25.02.2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2. Бикова А., Єфіменко, І. Вплив логістичних процесів на економічну безпеку організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 45–50. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.11-7

3. Кривов'язюк І. В. Вплив глобальних ризиків на надійність логістичної системи підприємства. *ЛОГОС*. 2025. № 3. С. 20–25. DOI: 10.36074/logos-01.08.2025.003

4. World Bank. World Bank Releases Logistics Performance Index 2023. 21.04.2023. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/04/21/world-bank-releases-logistics-performance-index-2023 (дата звернення: 18.09.2026)

5. Чернега І. І. Хахалін М. В. Оцінка ризиків та економічна безпека бізнесу у логістичній діяльності промислових підприємств. *Наука і техніка*. 2023. № 3 (17). С. 152–163. URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-152-163

Доброва Н.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Качур К.О.
здобувачка вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ВИХІД МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК: ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА БАР'ЄРИ

Малий і середній бізнес України розвивається попри умови війни та дедалі частіше орієнтується на зовнішні ринки. Український малий і середній бізнес продовжує розвиватися та знаходити нові можливості для зростання попри складні умови четвертого року повномасштабної війни. Підприємці залучають грантові ресурси, розширюють присутність на міжнародних ринках та впроваджують цифрові інструменти. Про це свідчать результати щорічного дослідження Mastercard SME Index 2025, у якому компанія Mastercard аналізує стан і потреби підприємців, а також перспективи їхнього розвитку. За результатами дослідження Mastercard SME Index: 67% опитаних українських підприємців планують масштабування; 38% вже продають товари чи послуги за кордон (на 22 в. п. більше, ніж торік), а ще 24% збираються розпочати експорт; серед шляхів зростання підприємці називають нові точки продажу та збільшення виробництва (44%), цифрові канали продажів (40%) і розширення асортименту (35%), а 41% респондентів брали участь у грантових програмах [1].

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» малими вважаються підприємства, які не є мікропідприємствами та відповідають щонайменше двом критеріям: балансова вартість активів до 4 млн євро, чистий дохід до 8 млн євро, середня кількість працівників до 50 осіб [2].

В Європейському Союзі (ЄС) до малого і середнього підприємництва (МСП) належать суб'єкти підприємництва, на яких працює менше 250 осіб, а річний оборот не перевищує 50 млн євро та/або річний баланс 43 млн євро [1]. Відмінності критеріїв слід враховувати під час міжнародних порівнянь.

Під міжнародним ринком розуміємо будь-який ринок за межами країни походження компанії, де вона продає або планує продавати свої товари чи послуги [3]. Для малого підприємства вихід на такий ринок пов'язаний із транскордонними бар'єрами: відмінностями у законодавстві, валютному регулюванні та культурі споживання.

Інтернаціоналізація МСП означає їхню участь у міжнародній торгівлі як прямих експортерів або імпортерів.

За даними ОЕСР, поліпшення середовища сприяння торгівлі позитивно впливає на міжнародну участь усіх фірм, але для МСП сукупний ефект більший,

оскільки вони гостріше відчувають фіксовані та змінні витрати виходу на зовнішні ринки [4].

В науковій літературі визначаються економічні передумови виходу на міжнародний ринок.

Світова економіка розвивається під впливом глобалізації, що змушує національні економіки інтегруватися в глобальний простір.

Чинники виходу малого бізнесу на зовнішні ринки поділяють на дві основні групи: внутрішні (суб'єктивні) та зовнішні (об'єктивні).

Внутрішні (суб'єктивні) чинники (чинники, що формуються всередині самого підприємства та залежать від його керівництва: прагнення до зростання (бажання власників збільшити прибуток та масштабувати бізнес); унікальність продукту (наявність інноваційного товару або послуги, що мають конкурентні переваги); надлишок ресурсів (наявність вільних виробничих потужностей, фінансів або специфічних знань); амбіції менеджменту (міжнародний досвід керівників, знання мов та готовність ризикувати).

Зовнішні (об'єктивні) чинники (чинники, що створюються підприємницьким середовищем, у якому працює суб’єкт підприємництва): обмеженість внутрішнього ринку (малий обсяг місцевого ринку, високий рівень конкуренції або падіння купівельної спроможності всередині країни); запити з-за кордону (пасивне отримання замовлень від іноземних клієнтів (наприклад, через інтернет); державна підтримка: (пільги, субсидії чи гранти для експортерів); глобалізація (Спрощення митних процедур, розвиток логістики та цифрових технологій)

До об’єктивних чинників належать: глобалізація, лібералізація та інтеграція, що відкривають нові ринки, а також розвиток технологій і телекомунікацій, який знижує управлінські витрати й дозволяє конкурувати за ціною з великими компаніями. Поширеним прикладом кооперації є японська модель, коли навколо великих корпорацій формується «шлейф» малих спеціалізованих фірм [5, с. 141].

Цифровізація зменшує інформаційні та транзакційні витрати: хмарні обчислення, електронна комерція й цифровий маркетинг зменшують витрати на вхід на ринок. Участь у глобальних ланцюгах вартості та мережах спільних інновацій дає малим підприємствам доступ до ресурсів і ринків [6].

Однією передумовою виходу на міжнародний ринок є обмеженість внутрішнього ринку: малі підприємства в менших економіках або на відкритих ринках «змушені інтернаціоналізуватися, щоб вижити», а для України важливе значення має й інтеграція до європейського економічного простору [6]. Однак емпіричні дослідження уточнюють роль цього чинника: скорочення чи стагнація внутрішнього ринку виявилися важливим, але лише другим за значущістю рушієм експорту [7].

Однією передумовою виходу на міжнародний ринок є державна підтримка: фінансова, організаційна, консультаційна та інформаційна, а досвід Китаю показує, що податкові важелі змінюють структуру експорту на користь наукомістких товарів [5, с. 141]. Виявлено, що програми сприяння експорту є

важливими детермінантами експортної ефективності: китайські підприємства з фінансовою підтримкою держави мають більше шансів розширитися на міжнародному рівні [7].

Отже, вихід на міжнародний ринок залежить не лише від зовнішніх умов, а й від внутрішньої готовності підприємства.

Попри сприятливі передумови, участь малих підприємств у міжнародній торгівлі залишається обмеженою. За даними СОТ, у розвинених країнах фірми з кількістю працівників до 250 становлять 78% експортерів, але забезпечують лише 34% експорту, а в країнах, що розвиваються, прямий експорт МСП формує 7,6% продажів у виробництві проти 14,1% у великих виробників [8].

Науковці виокремлюють такі перешкоди: великі витрати на дослідження ринків; переклад документів і адаптацію продукції; зростання витрат на НДДКР; загроза втратити економічну самостійність підприємства у разі створення спільного підприємства чи франчайзингу; правові й адміністративні бар'єри та недостатня обізнаність у правовій системі, культурі й мовному середовищі країни; жорстка конкуренція та вища чутливість до валютного й кредитного ризиків [5, с. 141].

Перешкоди виходу малого підприємництва на міжнародний ринок можна згрупувати у п'ять груп: фінансовий бар'єр, інформаційний бар'єр, регуляторний бар'єр, логістичний і конкурентний бар'єри.

Фінансовий бар'єр. СОТ називає обмежений доступ до фінансування, зокрема торговельного, одним із чинників, що стримують участь МСП у торгівлі Для малого бізнесу це критично, бо витрати на вихід на ринок значною мірою фіксовані й не залежать від обсягів продажів; за даними ОЕСР, МСП складніше змінювати виробництво у відповідь на такі витрати, а поріг поглинання ризиків у них нижчий [9]. В опитуванні українських експортерів фінансові обмеження назвали 47% респондентів, а серед середнього й великого бізнесу – 73% [10].

Інформаційний бар'єр. За результатами опитування Prosto Export (335 підприємців; результати індикативні), серед тих, хто не експортує, 58% респондентів погодилися з твердженням, що не знають, як почати, а 42% бояться великих ризиків. СОТ також вказує на брак знань про міжнародні ринки. Для активних і пробних експортерів головним бар'єром є маркетинг та адаптація на іноземних ринках (68%), а пошук клієнтів і партнерів називають одним із найбільш ресурсомістких аспектів (50%) [10].

Регуляторний бар'єр. Адміністративно-регуляторні перешкоди назвали 57% українських експортерів [10]. В ЄС регуляторне навантаження є головною проблемою для 64% МСП, а серед труднощів транскордонного розширення називають різне бізнес-середовище (33%), нечіткі правила (30%) та оподаткування (29%) [11]. ОЕСР наголошує, що процедурні бар'єри (надмірна документація, непрозорість правил) менш помітні, а тому їх важче усунути [9].

Логістичний бар'єр. Складнощі з логістикою та доставкою очікували 47% початківців, а фактично їх відзначили 19% експортерів. Проте саме логістика найчастіше фігурує серед описаних невдач (12%), а на маркетплейсах високу вартість міжнародної доставки назвали 35% продавців [10].

Конкурентний бар'єр. Це єдиний бар'єр, який початківці недооцінюють: очікували його 31%, а фактично з ним стикаються 42% експортерів [10]. Великі компанії мають перевагу завдяки ефекту масштабу, власним торговельним відділам і можливості диверсифікувати ризики, тоді як МСП мають обмежені ресурси [9].

Для України ці проблеми посилює війна: за даними Експортної стратегії України до 2030 року, вартісні обсяги експорту товарів зменшилися з 68,1 млрд дол. США у 2021 році до 40,5 млрд дол. у 2025 році. Серед викликів стратегія називає ускладнені маршрути й високу вартість логістики, тарифні та нетарифні бар'єри, недостатнє довгострокове фінансування, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також обмежену спроможність українських органів з оцінки відповідності та невизнання в ЄС українських документів про відповідність. Для малого бізнесу це поглиблює дефіцит кадрових, організаційних та інформаційних ресурсів, на що окремо вказує документ [12].

Вихід малого підприємництва на міжнародні ринки є ключовим драйвером його довгострокового зростання, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості в умовах глобалізації. Інтернаціоналізація дозволяє малим компаніям не лише диверсифікувати ризики локального ринку, а й залучати нові технології, розширювати клієнтську базу та ефективніше використовувати свій виробничий та інноваційний потенціал.

Основними економічними передумовами (факторами попиту та пропозиції), які стимулюють малий бізнес до експансії, є: насиченість та обмежена місткість внутрішнього ринку; наявність унікальної ціннісної пропозиції або інноваційного продукту (послуги); оптимізація витрат за рахунок ефекту масштабу та доступу до дешевшої або якіснішої сировини й ресурсів; розвиток цифрової інфраструктури (e-commerce, міжнародні платіжні системи), що суттєво знижує трансакційні витрати на початковому етапі.

Процес виходу малого бізнесу на зовнішні ринки супроводжується низкою системних перешкод, які можна розділити на дві основні групи: внутрішні бар'єри (дефіцит фінансових ресурсів та оборотного капіталу; брак досвіду зовнішньо-економічної діяльності; недостатнє знання специфіки іноземного законодавства, маркетингового середовища та мовних/культурних особливостей); зовнішні бар'єри (тарифні та нетарифні обмеження; бюрократичні й митні процедури; валютні ризики та коливання обмінних курсів; високий рівень конкуренції з боку транснаціональних корпорацій та місцевих гравців).

Список використаних джерел

1. Гранти, експорт, ШІ, безготівкові оплати. Як український малий та середній бізнес розширює діяльність – дослідження. NV Бізнес : веб-сайт. URL: https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/maliy-i-seredniy-biznes-ukrajini-rozshirennya-bezgotivkovi-oplati-ta-cifrovizaciya-50556780.html (дата звернення: 01.10.2026).

2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 01.10.2026).

3. International market. Business Development Bank of Canada. URL: https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/international-market (дата звернення: 20.09.2026).

4. Helping SMEs internationalise through trade facilitation. OECD: веб-сайт. URL: https://www.oecd.org/en/publications/helping-smes-internationalise-through-trade-facilitation_2050e6b0-en.html (дата звернення: 04.10.2026).

5. Дугієнко Н. О., Дугієнко О. Е. Інтернаціоналізація малих і середніх підприємств. *Implementation of modern science in practice*: зб. матеріалів XI Міжнар. наук. конф. (Сан-Франциско, 29 листопада – 1 грудня 2021 р.). 2021. С. 141–143. URL: https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2021/11/IMPLEMENTATION%20OF%20MODERN%20SCIENCE%20IN%20PRACTICE.pdf#page=142 (дата звернення: 01.10.2026).

6. Русняк М. Теоретичні моделі інтернаціоналізації малих і середніх підприємств у контексті глобальних економічних мегатрендів. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2025. № 6 (21). С. 389–394. DOI: 10.32782/dees.21-57. URL: https://dees.iei.od.ua/plugins/generic/pdfJsViewer/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Fdees.iei.od.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F932%2F900%2F&_x_output_type_b6db407c4_=embedded_pdf#4#1 (дата звернення: 30.09.2026).

7. Francioni B., Pagano A., Castellani D. Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda. *Multinational Business Review*. 2016. No. 3. P. 194–215. DOI: 10.1108/MBR-06-2016-0023. URL: https://centaur.reading.ac.uk/66857/6/Main%20article%200023%20sent%20to%20authors%20-%20corrections%20%281%29.pdf (дата звернення: 01.10.2026).

8. Informal Working Group on Micro, Small and Medium-sized Enterprises (MSMEs) World Trade Organization: веб-сайт. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/msmes_e/msmes_e.htm (дата звернення: 04.10.2026).

9. Fliess B. The Role of Trade Barriers in SME Internationalisation. OECD Trade Policy Working Papers. 2006. No. 45. OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2006/12/the-role-of-trade-barriers-in-sme-internationalisation_g17a1951/246707602042.pdf (дата звернення: 04.10.2026).

10. Дослідження драйверів і бар'єрів експорту українських підприємців. Discovery Research: веб-сайт. URL: https://discovery-research.com.ua/reports/eksport-ukrainskymy-vyrobnykamy/ (дата звернення: 01.10.2026).

11. Startups, scaleups and entrepreneurship. European Commission: веб-сайт. URL: https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3359 (дата звернення: 29.09.2026).

12. Експортна стратегія України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.06.2026 № 552-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-2026-%D1%80#n15 (дата звернення: 04.10.2026).

Доброва Н.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Плахова Д.С.
здобувачка вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРОБІЗНЕСІ

Мале підприємництво є важливою складовою сучасної економіки, а в аграрному секторі його значення особливо велике. Невеликі фермерські господарства забезпечують виробництво сільськогосподарської продукції, створюють робочі місця, підтримують розвиток сільських територій та сприяють формуванню місцевого бізнесу.

Законодавство України визначає фермерське господарство як одну з форм підприємницької діяльності в сільському господарстві. Зокрема, у законодавстві зазначено, що фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян**.** Його діяльність пов'язана з виробництвом, переробкою та реалізацією сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку [1].

Мале підприємництво в агробізнесі відіграє критично важливу роль у функціонуванні аграрного сектору та стійкості національної економіки, виконуючи ключові економічні, соціальні та екологічні функції.

По-перше, виконується функція, яка сприяє продовольчій національній безпеки та розвитку конкурентного середовища. Малі фермерські господарства забезпечують локальні ринки та громади свіжими та різноманітними продуктами (овочі, фрукти, молочна та м'ясна продукція), які великий агрохолдинговий бізнес часто орієнтує на експорт. Малі підприємства швидше реагують на зміни попиту, локальні кризи та логістичні збої, забезпечуючи безперервність постачання продовольства. Мале підприємництво сприяє розвитку конкурентного середовища, запобігає монополізації ринку та сприяє формуванню справедливих цін.

По-друге, виконується соціально-демографічна роль. Малий агробізнес є основним джерелом самозайнятості, доходів та робочих місць для сільського населення. Забезпечує створення стабільних джерел існування в селі знижує відтік молоді та працездатного населення до великих міст чи за кордон. Сплата місцевих податків та зборів безпосередньо фінансує соціальні та комунальні потреби територіальних громад, що розвиває місцеву інфраструктуру громад.

По-третє, мале підприємництво в агробізнесі забезпечує диверсифікацію та специфікацію виробництва. Головним чином, це проявляється у розвитку нішевих напрямків. Садівництво, ягідництво, бджільництво, вирощування

органічної продукції, крафтове перероблення (сироваріння, виноробство). Перехід від реалізації сировини до створення крафтової та готової продукції дозволяє залишати більше прибутку всередині місцевих економік.

В-четверте, малий агробізнес орієнтований на екологічний аспект та сталий розвиток. На відміну від монокультурного підходу великих агрохолдингів, малі господарства частіше застосовують сівозміни та дбайливіші методи обробітку землі, що сприяє збереженню родючості ґрунтів. Малі ферми зазвичай мають коротші логістичні ланцюги («від поля до столу»), що зменшує вуглецевий слід та сприяє поширенню екологічно чистої продукції [2].

Український агробізнес працює в умовах значних економічних та соціальних викликів. Для малих підприємств особливо важливими є питання доступу до фінансування, придбання техніки та обладнання, розвитку переробки, пошуку ринків збуту та впровадження сучасних технологій.

Одним із головних напрямів розвитку є перехід від простого виробництва сировини до створення продукції з більшою доданою вартістю. Наприклад, замість продажу вирощеної сировини фермер може здійснювати її переробку та продавати вже готовий продукт.

Саме такий підхід підтримується державними програмами. Міністерство економіки зазначає, що грантова підтримка має допомогти оновити виробництво, підвищити якість продукції, посилити переробку та продавати більше готової продукції з вищою доданою вартістю [2]. Це означає, що перспективним напрямом для малого агробізнесу є не лише збільшення обсягів виробництва, а й поглиблення переробки.

Однією з головних проблем малого агробізнесу є недостатня кількість коштів для розвитку. Фермеру необхідні гроші на техніку, обладнання, насіння, добрива, будівництво приміщень, зрошення та інші потреби. Тому важливим напрямом розвитку є доступ малого бізнесу до фінансування. У 2026 році для фермерських господарств була запроваджена програма, за якою можна отримати до 1 млн гривень безвідсоткового кредиту терміном до 5 років. Кошти призначені для розвитку виробництва та диверсифікації діяльності. Причому програма доступна не тільки великим виробникам. У Державному аграрному реєстрі зазначено, що участь можуть брати фермерські господарства, в тому числі, сімейні фермерські господарства без статусу юридичної особи [3]. Отримані кошти можуть бути спрямовані на придбання техніки та обладнання, тварин, будівництво й реконструкцію виробничих приміщень, розвиток зрошення та інші потреби господарства. Це дає можливість невеликим підприємствам поступово модернізувати виробництво та підвищувати його ефективність.

Сучасний розвиток малого підприємництва в агробізнесі орієнтований на перехід від простого вирощування сировини до створення високої доданої вартості, екологізації та впровадження новітніх технологій.

Одним з напрямів розвитку аграрного малого підприємництва є глибока переробка та крафтове виробництво, яке передбачає перехід від продажу зернових чи овочів у сирому вигляді до виготовлення кінцевої продукції (сири, ковбасні вироби, соки, сушені фрукти, джеми, соуси). Сьогодні зростає попит на

унікальну, локальну продукцію з «історією» (фермерські сироварні, приватні виноробні, бджільництво).

Однією з найбільш перспективних можливостей для розвитку малого агробізнесу є об'єднання фермерів та співпраця між невеликими виробниками, що передбачає розвиток кооперації та кластерів. Для окремого фермера вихід на великий ринок часто є складним через невеликі обсяги продукції, нестачу техніки, обладнання та можливостей для зберігання. Саме тому кооперація дозволяє малим підприємствам діяти спільно та отримувати можливості, які окремому господарству були б недоступними.

У 2026 році держава навіть започаткувала окрему грантову програму для розвитку агрегаційних моделей у ягідництві та овочівництві. У межах програми підприємства могли отримати до 150 тис. доларів США на розвиток інфраструктури, переробки продукції та розширення співпраці з малими фермерами. Розвиток агрегаційних моделей дозволяє малим виробникам об'єднувати обсяги продукції, підвищувати її якість та ефективніше виходити на ринки [4]. Крім того, такі програми допомагають розвивати інфраструктуру післязбиральної доробки і переробки та формують додану вартість в Україні. На практиці це означає, що декілька невеликих фермерських господарств можуть спільно збирати свою продукцію, сортувати її, зберігати, переробляти та продавати великим покупцям. Це дає можливість не просто збільшити обсяг продажів, а й підвищити конкурентоспроможність малого бізнесу. Важливість такого підходу підтверджує і фінансова підтримка держави. У програмі безвідсоткового кредитування фермерських господарств серед можливих напрямів використання коштів прямо зазначено «розвиток кооперації».

Таким чином, майбутнє малого агробізнесу може бути пов'язане не лише з розвитком окремих фермерських господарств, а й з їхнім об'єднанням у спільні виробничі та збутові системи. Коли невеликі виробники об'єднують ресурси, продукцію та досвід, вони отримують можливість конкурувати на ринку значно ефективніше. Розвиток передбачає об'єднання малого підприємництва в обслуговуючі кооперативи, які будуть вирішувати проблеми щодо купівлі дорогої техніки, обладнання для зберігання (холодильники, сушарки) та переробки.

Одним із найперспективніших напрямів розвитку малого підприємництва є глибока переробка сільськогосподарської продукції та крафтове виробництво. Якщо фермер продає лише сировину, його прибуток значною мірою залежить від закупівельних цін. Якщо ж він самостійно переробляє продукцію, то може створити товар із більшою доданою вартістю.

Значення має диверсифікація сільського господарства. Орієнтація малого підприємництва на високорентабельні напрями на малих площах: ягідництво (лохина, малина, ожина), горіхівництво, вирощування спаржі, зелені, мікрозелені, лікарських та пряних трав, спаржевих культур. Це передбачає розвиток сучасних методів закритого ґрунту для цілорічного вирощування продукції.

Держава окремо підтримує розвиток виробництва та диверсифікацію сільськогосподарської діяльності. Диверсифікація дозволяє малим сільськогосподарським підприємствам не залежати від одного виду продукції. Це особливо важливо для аграрного бізнесу, оскільки його діяльність залежить від погодних умов, урожайності, цін та інших факторів.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток тепличного господарства. За умовами державної програми, гранти можуть використовуватися на будівництво модульної теплиці, придбання засобів виробництва, насіння та технологічного обладнання [5]. Таким чином, малий агробізнес поступово може переходити від простого виробництва сировини до більш сучасної та різноманітної моделі підприємництва.

Перспективи малого підприємництва в агробізнесі пов’язані насамперед із модернізацією виробництва, переробкою продукції, диверсифікацією діяльності та використанням сучасних технологій.

Показовим є те, що у 2026 році Міністерство економіки окремо проводило інформаційні заходи для малого агробізнесу, де розглядалися актуальні можливості фінансування для малого агробізнесу, механізми кредитної підтримки, грантові програми та регіональні ініціативи розвитку [6]. Це свідчить про те, що підтримка малого агробізнесу сьогодні розглядається як окремий важливий напрям економічної політики.

Водночас розвиток сільськогосподарського залежить не тільки від державної допомоги. Сам підприємець-аграрій має шукати нові ринки збуту, підвищувати якість продукції, використовувати сучасне обладнання та створювати власний бренд. Особливо перспективним є виробництво локальної продукції. Саме тому в державних програмах наголошується на тому, що малі агровиробники формують основу для розвитку локальних брендів [7].

Важливим є те, що малі аграрії використовують органічне виробництво та впроваджують екологізацію. Є тенденція збільшення частки малих ферм, що відмовляються від хімічних добрив та пестицидів задля виходу на ринки екологічно чистої продукції [7].

Висновок. Отже, мале підприємництво є важливою складовою агробізнесу України. Фермерські господарства не лише виробляють сільськогосподарську продукцію, а й створюють робочі місця, підтримують розвиток громад та формують місцеву економіку.

Сьогодні ключовими напрямами розвитку малого агробізнесу є : перехід до виробництва продукції з високою доданою вартістю; оптимізація внутрішньої логістики та складського господарства; державна підтримка та диверсифікація експортних шляхів. Важливим є те, що сучасні програми підтримки спрямовані на те, щоб фермери могли не просто виробляти сировину, а продавати більше готової продукції з вищою доданою вартістю [8].

В умовах обмеженої пропускної спроможності логістичної та експортної інфраструктури фокус оцінки ефективності агроекспорту має зміщуватися з фізичних обсягів (мільйонів тонн) на фінансові показники валютної виручки.

Пріоритетним напрямом для малого агробізнесу є переробка сировини та виробництво готової продукції (глибока переробка зернових, тваринництво, олійні продукти), що забезпечує значно вищу ціну за тонну порівняно з експортом необробленого збіжжя.

Розвиток локальних переробних потужностей малим бізнесом сприяє зниженню навантаження на складську інфраструктуру та зменшує ризики накопичення сировини всередині країни. Це дозволяє ефективніше використовувати наявні елеваторні й логістичні потужності для сезонного зберігання культур.

Для стимулювання суб'єктів малого аграрного підприємництва необхідне впровадження регуляторних механізмів, які надаватимуть пріоритет переробникам під час транспортування та митного оформлення. Розвиток кооперації малого бізнесу дозволить формувати укрупнені партії продукції з високою доданою вартістю для виходу на зовнішні ринки.

Узагальнюючи, трансформація малого агробізнесу з сировинної моделі на орієнтовану на глибоку переробку є стратегічним вектором розвитку, який підвищує стійкість аграрного сектору, збільшує надходження валютної виручки та сприяє економічній стабілізації регіонів.

Список використаних джерел

1. Термін «Фермерське господарство». Законодавство України: веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/uk-ro/31917 (дата звернення 29.09.2026).

2. У ДАР стартує грантова програма на розвиток фермерських господарств. Міністерство економіки та довкілля України: Офіційний сайт. URL: https://share.google/b3RrmD3RrnI4kUa9X (дата звернення 30.09.2026).

3. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 р. № 973-IV . Дата оновлення: 08.08.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15/ed20250808/parast12?shem=aimgspe,#n96 (дата звернення 29.09.2026).

4. ДАР стартує грантова програма до 150 тис. доларів для розвитку агрегаційних моделей у ягідництві та овочівництві. Міністерство економіки та довкілля України: Офіційний сайт. URL: https://share.google/VdbgxGj0TpTspPlZV

5. Грант на теплицю. Дія : веб-сайт. URL: https://share.google/P9iWgfDcwAsLmjRmb (дата звернення 30.09.2026).

6. Малий агробізнес запрошують на онлайн-захід про програми підтримки у 2026 році. Міністерство економіки та довкілля України: Офіційний сайт. URL: https://share.google/vWDC6XaXESgoJ13nu (дата звернення 30.09.2026).

7. Основою агросектору стає малий та середній бізнес. SEEDS : веб-сайт. URL: https://share.google/7os5IrfBIu58dFlc4

8. Продукція з доданою вартістю має експортуватися першочергово в умовах обмеженої пропускної спроможності. Interfax Ukraine : веб-сайт. URL: https://share.google/z7iWrxrYQcnLfdUZ8

Доброва Н.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Ткаченко М.О.
здобувач вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Малий і середній бізнес є одним із ключових елементів сучасної ринкової економіки, оскільки забезпечує зайнятість населення, формує конкурентне середовище, сприяє впровадженню інновацій та підтримує розвиток регіонів. У країнах із розвиненою економікою державна політика щодо малого і середнього бізнесу поступово зміщується від прямої фінансової підтримки окремих підприємств до формування сприятливого бізнес-середовища, доступу до фінансування, розвитку людського капіталу, цифровізації та інтеграції підприємств у міжнародні ланцюги створення вартості.

Актуальність вивчення міжнародного досвіду зумовлена необхідністю визначення ефективних механізмів стимулювання підприємницької активності та підвищення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу. Особливо важливими є практики країн Європейського Союзу, США, Німеччини та Японії, де підтримка підприємництва є складовою довгострокової економічної політики.

У Європейському Союзі малі та середні підприємства становлять 99,8% усіх підприємств. За даними Європейської комісії, у 2025 році кількість суб'єктів малого і середнього підприємництва (МСП) у ЄС становила близько 34 млн підприємств, їхня реальна додана вартість зросла на 2,5%, зайнятість – на 1,0%, а кількість підприємств – на 1,8%. Таким чином, МСП залишаються фундаментом європейської економіки, а їхня продуктивність безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю ЄС [1].

Європейська модель характеризується комплексним підходом до підтримки підприємництва. До основних напрямів належать спрощення адміністративних процедур, доступ до фінансових ресурсів, підтримка інновацій, цифровізація, розвиток компетентностей, екологічна трансформація та вихід підприємств на міжнародні ринки. У системі оцінювання політики щодо МСП Європейська комісія виділяє десять основних напрямів: підприємництво, другий шанс для підприємців, реагування адміністрації, державну допомогу та публічні закупівлі, доступ до фінансування, єдиний ринок, навички та інновації, екологічну трансформацію, інтернаціоналізацію і цифровізацію [2].

Особливе значення має не лише створення нових підприємств, а й забезпечення їхнього масштабування.

За сучасних умов конкурентоспроможність МСП дедалі більше залежить від використання цифрових технологій, штучного інтелекту, автоматизації та здатності інтегруватися в глобальні ланцюги постачання.

Водночас міжнародна практика свідчить, що доступ до зовнішніх ринків позитивно впливає на продуктивність підприємств. МСП та стартапи, які беруть участь у міжнародній економічній діяльності, загалом демонструють вищі показники продуктивності, зростання, створення робочих місць та інноваційної активності порівняно з підприємствами, орієнтованими виключно на внутрішній ринок.

Міжнародний досвід дозволяє виділити декілька моделей розвитку малого і середнього бізнесу. Європейська модель орієнтована на створення сприятливого інституційного середовища та інтеграцію МСП у єдиний ринок. Американська модель робить значний акцент на доступі до кредитних ресурсів, підприємницькій ініціативі та масштабуванні. Німецька модель характеризується розвиненою системою банківського та інституційного фінансування, а японська – довгостроковою державною підтримкою продуктивності, цифрової трансформації та виходу підприємств на зовнішні ринки. Основні характеристики міжнародних моделей розвитку МСП представлені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Основні характеристики міжнародних моделей розвитку малого і середнього підприємництва

Країна	Основні інструменти підтримки	Ключовий акцент	Характерна особливість
ЄС	гранти, гарантії, консультації, інноваційні програми, публічні закупівлі	цифровізація, інновації, зелений перехід, інтернаціоналізація	комплексна наднаціональна та національна підтримка
США	кредитні гарантії, мікрокредити, інвестиційні програми, експортна підтримка	фінансування та масштабування	активне залучення приватних фінансових установ
Німеччина	банківське кредитування, гарантії, програми KfW, консультаційна підтримка	інвестиції, фінансова стійкість, інновації	розвинена система інституційного фінансування
Японія	фінансова підтримка, консультації, DX, підтримка експорту, M&A	продуктивність і масштабування	поєднання державної політики з довгостроковою підтримкою підприємців

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 5].

У США центральну роль у підтримці малого бізнесу відіграє Small Business Administration (SBA). Американська модель передбачає переважно не пряме

кредитування підприємств державою, а гарантування частини кредитів, які надають уповноважені фінансові установи.

Основними програмами є 7(a), 504 та Microloan. Програма 7(a) може забезпечувати фінансування до 5 млн дол. США, програма 504 – довгострокове фінансування основних капітальних активів, а Microloan – кредити до 50 тис. дол. США [4].

Важливою перевагою такої моделі є розподіл ризиків між державою та приватним фінансовим сектором. Державна гарантія зменшує ризик банку і відповідно підвищує готовність фінансових установ кредитувати підприємства, які можуть не мати достатньої застави або тривалої кредитної історії. У 2025 фінансовому році SBA продовжувала реалізацію масштабних програм 7(a) і 504, що свідчить про значення кредитних гарантій у системі підтримки американського малого бізнесу.

Окремим напрямом американської моделі є підтримка експорту. Державна програма State Trade Expansion Program (STEP) допомагає малим підприємствам виходити на міжнародні ринки шляхом фінансування участі у торговельних місіях і виставках, експортного навчання, перекладів, маркетингових послуг та інших заходів.

Німецька модель має іншу специфіку. Важливе місце в ній посідає державна банківська група KfW, яка забезпечує фінансування підприємств та підтримує інвестиційну активність. За даними KfW SME Panel 2025, німецькі МСП продемонстрували відносну стабільність навіть за умов економічного спаду: їхній оборот дещо збільшився, зайнятість досягла рекордного рівня, а фінансові показники залишалися достатньо стійкими. Водночас високі процентні витрати та стриманість щодо інвестицій залишаються важливими проблемами [3].

Особливість Німеччини полягає в поєднанні державної фінансової підтримки з розвиненою банківською системою, професійними об’єднаннями підприємців, торгово-промисловими палатами та регіональними інституціями розвитку. Це дозволяє не обмежувати підтримку лише наданням коштів, а поєднувати фінансування з консультаційними та інформаційними послугами.

Японський досвід є важливим прикладом довгострокової політики розвитку малого і середнього бізнесу. У 2025 році японський уряд визначив серед основних проблем МСП зростання виробничих та інвестиційних витрат, дефіцит робочої сили, підвищення процентних ставок і необхідність цифрової трансформації. Водночас МСП забезпечують близько 70% зайнятості, що робить їх критично важливими для регіональної економіки.

Японська політика дедалі більше орієнтується не просто на збереження підприємств, а на підвищення їхньої продуктивності та перехід до стійких моделей зростання. Серед пріоритетів 2025 р. визначено інвестиції у продуктивність і ресурсозбереження, цифровізацію, розвиток людського капіталу, підтримку наступництва бізнесу, реорганізацію підприємств та вихід на зовнішні ринки.

Особливого значення набуває проблема масштабування. Для підприємств, які досягли певного рівня продажів, японський уряд рекомендує професіоналізацію управління, залучення управлінських кадрів, розвиток цифрових компетентностей, M&A, інновації та міжнародну експансію.

Для малих підприємств, які не мають достатнього масштабу, акцент робиться на диференціації продукції, формуванні унікальних конкурентних переваг та підвищенні управлінської компетентності.

Отже, японська практика демонструє важливий перехід від концепції «підтримки малого бізнесу» до концепції «розвитку потенціалу підприємства». Державна політика має створювати умови, за яких підприємство може перейти від виживання до продуктивного зростання.

Порівняння міжнародного досвіду дозволяє визначити основні інструменти, які мають найбільше значення для сталого розвитку малого і середнього бізнесу.

По-перше, необхідним є забезпечення доступу до фінансових ресурсів. МСП часто стикаються з вищими кредитними ризиками, недостатньою заставою та короткою кредитною історією. Тому ефективними інструментами є державні гарантії, пільгові кредити, мікрофінансування, фонди розвитку та механізми розподілу ризиків між державою і приватним сектором. Світовий банк наголошує, що доступ до фінансування є одним із ключових обмежень для створення та масштабування підприємств, а цифрові фінансові технології розширюють можливості кредитування підприємців, які не мають традиційної застави або достатньої кредитної історії.

По-друге, необхідною умовою є цифровізація. МСП мають отримувати доступ до цифрових платформ, електронної комерції, хмарних сервісів, автоматизації, аналітики даних та штучного інтелекту. Це дозволяє знижувати операційні витрати та підвищувати продуктивність. Європейська комісія окремо підкреслює, що МСП поки що відстають від великих компаній у використанні нових технологій та штучного інтелекту, тому державна політика має стимулювати їх технологічне оновлення.

По-третє, важливо розвивати людський капітал. Дефіцит кваліфікованих працівників обмежує можливості підприємств збільшувати виробництво та впроваджувати технології. Тому державна підтримка має включати професійне навчання, перекваліфікацію, розвиток підприємницьких компетентностей та підготовку управлінських кадрів.

По-четверте, необхідно забезпечувати вихід МСП на міжнародні ринки. Держава може зменшувати бар’єри для експорту через консультаційні центри, торговельні місії, експортне страхування, гранти на маркетинг і сертифікацію, підтримку участі у міжнародних виставках. Досвід США та країн ЄС демонструє, що міжнародна діяльність може бути важливим джерелом підвищення продуктивності та інноваційності підприємств.

По-п’яте, підтримка має бути диференційованою. Потреби мікропідприємства, стартапу та компанії, яка вже виходить на міжнародний ринок, істотно відрізняються. Тому універсальна програма підтримки не може

бути однаково ефективною для всіх категорій підприємств. Доцільним є застосування різних інструментів залежно від стадії життєвого циклу підприємства, його галузі, регіону та потенціалу зростання.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективний розвиток малого і середнього бізнесу визначається не одним інструментом, а комплексом взаємопов'язаних заходів державної політики. Найбільш результативними є системи, у яких фінансова підтримка поєднується з розвитком підприємницьких компетентностей, цифровізацією, інноваційною діяльністю та сприянням виходу на міжнародні ринки.

Європейська модель демонструє переваги комплексної політики, спрямованої на створення сприятливого регуляторного середовища, цифровізацію, інновації та інтернаціоналізацію. Американська модель показує ефективність кредитних гарантій і залучення приватних фінансових установ до фінансування МСП. Німецький досвід засвідчує значення інституційного фінансування та довгострокової підтримки інвестицій. Японська модель акцентує увагу на продуктивності, цифровій трансформації, розвитку людського капіталу, наступництві та масштабуванні підприємств.

Узагальнення міжнародного досвіду дає підстави визначити п'ять базових напрямів ефективної політики розвитку МСП: доступне фінансування, цифровізація, інноваційний розвиток, формування людського капіталу та міжнародна інтеграція. Водночас державна підтримка має бути орієнтована не лише на збереження існуючих підприємств, а й на створення умов для їх продуктивного зростання та масштабування. Саме такий підхід дозволяє перетворити МСБ із переважно соціально-економічного стабілізатора на активний фактор структурної модернізації та довгострокового економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Annual Report on European SMEs 2025/2026. European Commission: веб-сайт. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/annual-report-european-smes-20252026_en (дата звернення: 25.08.2026).

2. SME Performance Review. European Commission: веб-сайт. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review_en (дата звернення: 25.08.2026).

3. KfW SME Panel. KfW: веб-сайт. URL: https://www.kfw.de/About-KfW/KfW-Research/KfW-Mittelstandspanel.html (дата звернення: 25.08.2026).

4. 7(a) loans. U.S. Small Business Administration: вебсайт. URL: https://www.sba.gov/loans/7a-loans (дата звернення: 25.08.2026).

5. SMEs and entrepreneurship. OECD: вебсайт. URL: https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/smes-and-entrepreneurship.html (дата звернення: 25.08.2026).

Євдокімова М.О.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ ТА НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Здатність суб'єкта господарювання зберігати фінансову рівновагу навіть тоді, коли зовнішнє середовище стає ворожим, – одна з визначальних передумов його виживання на ринку. Останні роки для української економіки принесли одразу кілька шокових факторів: подорожчання позикових ресурсів, розрив звичних логістичних маршрутів, непередбачуваність попиту – і на цьому тлі питання фінансової безпеки перестало бути суто академічною темою, перетворившись на щоденний управлінський виклик для підприємств різних галузей і форм власності. Наскільки успішно підприємство протистоїть цим викликам, значною мірою визначається якістю того, як вона розпоряджається своїми грошима: структурою джерел фінансування, організацією розрахунків з партнерами, управлінням оборотними коштами [1].

Попри чималий масив наукових публікацій на цю тему, чіткого й загальноприйнятого визначення фінансової безпеки підприємства економічна наука досі не виробила. У літературі можна натрапити на кілька відмінних ракурсів: дехто наголошує на захищеності фінансових інтересів підприємства від загроз, інші розглядають фінансову безпеку через призму вміння результативно розпоряджатися наявними ресурсами навіть за умов ризику, ще інші акцентують на самій здатності підприємства утримувати рівновагу й спроможність платити за рахунками, хоч би що відбувалося навколо [2]. При всій розмаїтості формулювань спільним залишається одне: фінансова безпека – це не статичний ярлик, а мінлива характеристика фінансового здоров'я підприємства, яку потрібно постійно відстежувати й, за потреби, коригувати управлінськими рішеннями.

Під фінансовою безпекою варто розуміти такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого зберігається стабільність її господарської діяльності, капітал використовується раціонально, зобов'язання перед партнерами, працівниками й державою виконуються вчасно, а саме підприємство здатне витримувати удари – як ззовні, так і зсередини – без критичного падіння фінансових показників [1]. Прийнято виділяти кілька граней цього явища: спроможність вчасно платити за рахунками (платоспроможність і ліквідність), збалансованість структури капіталу (фінансова стійкість), результативність використання наявних ресурсів (рентабельність), безпека інвестиційних рішень, а також окрема, часто недооцінена грань – безпека у сфері розрахунків з

контрагентами, куди прямо входить управління дебіторською й кредиторською заборгованістю.

Саме розрахункова складова заслуговує на особливу увагу, оскільки саме через неї найчастіше виникають проблеми, які потім проявляються в усіх інших вимірах фінансової безпеки – ліквідності, платоспроможності, ефективності роботи оборотного капіталу. Дебіторська заборгованість сама по собі не є злом – це природний наслідок комерційних відносин, коли покупцю дають час на оплату. Проблема виникає тоді, коли цей інструмент виходить з-під контролю: гроші, які мали б працювати в обороті підприємства, натомість «зависають» у розрахунках з покупцями, зростає потреба позичати додаткові кошти в банків, а разом з нею – і ризик, що частина боргів так ніколи й не повернеться [2]. Тож управління дебіторською заборгованістю правильніше розглядати не як вузьке, самодостатнє завдання фінансового відділу, а як органічну частину загальної архітектури фінансової безпеки підприємства.

Джерела ризику для фінансової безпеки підприємства зазвичай ділять на дві категорії. Перша – зовнішні чинники, породжені макроекономічним і ринковим середовищем, на які окреме підприємство вплинути практично не може: інфляція, подорожчання кредитів, погіршення платіжної культури контрагентів у масштабах цілої галузі, втрата доступу до звичних ринків збуту, воєнні та геополітичні потрясіння. Друга категорія – загрози внутрішнього походження, які виникають унаслідок конкретних управлінських рішень (або, що частіше, їх відсутності): перекошена структура капіталу з надмірною часткою позик, недбале управління запасами й дебіторською заборгованістю, брак формалізованих процедур оцінки ризиків, слабке фінансове планування та контроль [3].

Досвід показує показову закономірність: навіть у відносно спокійні для економіки часи саме внутрішні прорахунки – і насамперед хаотичне управління дебіторською заборгованістю – найчастіше стають тим спусковим гачком, що запускає погіршення фінансового стану підприємства. Впізнавані ознаки такого хаосу добре відомі: заборгованість покупців росте помітно швидше, ніж виторг від продажів; гроші «застрягають» у розрахунках дедалі довше; з'являються борги, які не погашаються місяцями; у підприємства немає письмово закріпленої політики щодо надання відстрочок покупцям; резерв на випадок неповернення боргів або відсутній узагалі, або формується формально. Кожен із цих сигналів окремо вже вартий уваги, а їх поєднання суттєво підважує стійкість підприємства.

Практична оцінка рівня фінансової безпеки спирається на набір фінансових коефіцієнтів, які зручно згрупувати в кілька блоків. Перший – показники платоспроможності й ліквідності (абсолютна, проміжна, загальна ліквідність, коефіцієнт платоспроможності), що відповідають на запитання, чи здатне підприємство розрахуватися за поточними боргами вчасно й повністю. Другий блок – показники фінансової стійкості (автономія, фінансова залежність, забезпеченість власними оборотними коштами), що показують, наскільки підприємство залежить від чужих грошей у фінансуванні своїх активів. Третій

блок – показники ділової активності, тобто швидкості обороту активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, які відображають, наскільки ефективно ресурси працюють у часі. Четвертий блок – показники прибутковості, що завершують загальну картину результативності бізнесу. Тут варто зробити застереження, що жоден із цих показників, узятий окремо, не дає повної й чесної картини. Лише розглядаючи їх у сукупності, можна побачити реальний стан справ.

Узагальнюючи теоретичні напрацювання та управлінську практику, можна виокремити кілька універсальних кроків, придатних для підприємства незалежно від того, чим воно займається.

По-перше, варто побудувати чітку систему управління оборотним капіталом – запасами, дебіторською й кредиторською заборгованістю. Це означає письмово закріплену політику надання відстрочок покупцям, механізм перевірки їхньої платоспроможності перед укладенням угоди та регулярне відстеження оборотності й появи проблемних боргів [2].

По-друге, доцільно переглянути структуру джерел фінансування в бік зменшення залежності від коротких банківських кредитів і збільшення частки власного капіталу – це знижує чутливість підприємства до різких змін на кредитному ринку.

По-третє, варто формувати резервні подушки безпеки на випадок фінансових ризиків, зокрема резерв сумнівних боргів згідно з вимогами чинних стандартів обліку. Це дає змогу не ковтати втрати від неповернених боргів одним великим шматком, а розподіляти цей ризик у часі й тримати фінансову звітність максимально прозорою для зовнішніх сторін [3].

По-четверте, варто подбати про диверсифікацію ризиків: не тримати левову частку дебіторської заборгованості на кількох великих покупцях і не покладатися на єдине джерело фінансування.

Впровадження цих кроків дає підприємству шанс реагувати на вже виниклі проблеми – до завчасного передбачення загроз і планомірної роботи з їх мінімізації.

Фінансова безпека підприємства – багатогранне явище, яке охоплює платоспроможність, структуру капіталу, ефективність ресурсів та культуру розрахунків з партнерами. Управління дебіторською заборгованістю посідає в цій системі особливе місце, адже тут найчастіше зароджуються внутрішні загрози – гроші зависають у розрахунках, зростає залежність від позик, накопичуються борги, які навряд чи повернути. Запропоновані кроки зміцнення фінансової безпеки – від формалізації роботи з оборотним капіталом до диверсифікації ризиків – можуть бути впроваджені будь-яким підприємством за умови системної роботи.

Список використаних джерел

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

2. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2014. 656 с.

3. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 554 с.

Захарченко Н.В.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

МЕДІАГРАМОТНІСТЬ І КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МОЛОДІ

Сучасна молодь формується в інформаційному середовищі, яке принципово відрізняється від середовища попередніх поколінь. Потік інформації є безперервним, джерела – децентралізованими, а алгоритми соціальних мереж визначають, що саме побачить людина, ще до того, як вона встигне зробити свідомий вибір. В умовах повномасштабної війни це середовище стало ще й полем інформаційно-психологічного протиборства, де дезінформація, маніпуляції, шок-контент і цілеспрямовані інформаційні атаки впливають не лише на погляди, а й на емоційний стан, відчуття безпеки та життєві рішення людей. Молодь як найактивніша група користувачів цифрових медіа є водночас і найбільш залученою, і найбільш вразливою до такого впливу.

Психологічну безпеку молоді в цьому контексті доцільно розглядати як стан захищеності психіки від деструктивного інформаційного впливу та здатність особистості зберігати емоційну рівновагу, автономність суджень і свободу вибору в умовах інформаційного тиску. Вона не означає ізоляції від інформації; навпаки, її основою є здатність усвідомлено взаємодіяти з медіасередовищем. Саме тому ключовими ресурсами психологічної безпеки є медіаграмотність – сукупність знань і навичок пошуку, аналізу, оцінювання та створення медіаконтенту – і критичне мислення як здатність аналізувати інформацію, виявляти її приховані цілі, логічні помилки та маніпулятивні прийоми.

Психологічне підґрунтя вразливості до маніпуляцій розкриває концепція двох систем мислення Д. Канемана. Швидка, інтуїтивна та емоційна «система 1» працює автоматично й без зусиль, тоді як повільна, аналітична «система 2» потребує уваги та когнітивних ресурсів [1].

Формат коротких відео, яскравих заголовків і безперервної стрічки новин звертається насамперед до «системи 1», тож людина реагує на контент емоційно, не вмикаючи критичного аналізу. Маніпулятивний вплив використовує саме цю особливість, апелюючи до страху, гніву, тривоги чи почуття належності до групи.

Основні психологічні механізми такого впливу та можливості протидії наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Психологічні механізми маніпулятивного медіавпливу на молодь і шляхи протидії

Механізм	Прояв у цифровому середовищі	Психологічний наслідок	Протидія через медіаграмотність
Емоційне зараження	Шок-контент, тривожні заголовки	Тривожність, паніка, виснаження	Навички емоційної саморегуляції, пауза перед реакцією
Ефект підтвердження	Пошук інформації, що підтверджує власні погляди	Поляризація, нетерпимість	Свідомий пошук альтернативних джерел
Ілюзія істинності через повторення	Багаторазове поширення одного повідомлення	Віра в неперевірені твердження	Перевірка першоджерела, фактчекінг
Соціальний доказ	Кількість переглядів, вподобань, коментарів ботів	Конформізм, втрата автономності	Розуміння механізмів накрутки та ботоферм
Алгоритмічна «бульбашка»	Стрічка, сформована алгоритмами	Звужене бачення світу	Розуміння роботи алгоритмів, диверсифікація джерел
Нав’язливе гортання стрічки	Безкінечна стрічка новин	Порушення сну, емоційне вигорання	Цифрова гігієна, обмеження часу

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2].

Як видно з таблиці 1, наслідки маніпулятивного медіавпливу не обмежуються формуванням хибних уявлень. Вони мають виразний психологічний вимір: хронічна тривожність, емоційне виснаження, відчуття безпорадності, поляризація поглядів і втрата здатності до самостійних суджень. Для молоді, яка перебуває на етапі формування ідентичності та світогляду, ці наслідки можуть мати довгостроковий характер.

Захисну роль медіаграмотності та критичного мислення підтверджують емпіричні дослідження. Так, у дослідженні українських державних службовців учасники з вищим рівнем критичного мислення та медіаграмотності демонстрували нижчий рівень тривожності та вищу стресостійкість, що засвідчує буферну функцію цих навичок щодо інформаційного впливу; п’ятиденний тренінг для учасників з низькими показниками забезпечив зростання медіаграмотності на 4,6 бала та зниження ситуативної тривожності на 6,3 бала [2]. Ці результати мають принципове значення: медіаграмотність є не лише когнітивною навичкою, а й психологічним ресурсом, який можна цілеспрямовано розвивати. Загальний рівень медіаграмотності в Україні є відносно високим. За даними Індексу медіаграмотності українців 2025 року, 69 % громадян мають вищий за середній або високий рівень медіаграмотності, а молодь віком 18–35 років демонструє суттєво вищі показники, ніж старші вікові групи. Позитивною тенденцією є зменшення частки тих, хто ніколи не перевіряє медіаконтент на достовірність, – з 37 до 30 %. Водночас лише 38 % респондентів

запідозрюють маніпуляцію, коли в матеріалі представлена тільки одна точка зору, а авторським матеріалам відомих блогерів у соціальних мережах довіряють 78 % [3].

Особливістю медіаспоживання молоді є домінування соціальних мереж і месенджерів. За даними дослідження Ipsos, проведеного в листопаді 2025 року, Telegram є джерелом новин для 84 % українців віком 18–24 роки та 87 % – віком 25–34 роки, тоді як TikTok використовують для отримання новин понад 30 % молоді до 35 років [4]. Ці платформи характеризуються анонімністю багатьох каналів, відсутністю редакційних стандартів і високою швидкістю поширення неперевіреної інформації, що підвищує вимоги до критичного мислення користувачів.

Ще більш вразливою групою є підлітки. Якісне дослідження «Детектора медіа» серед підлітків віком 12–18 років засвідчило, що лише окремим респондентам знайомий сам термін «медіаграмотність», а регулярно перевіряють новини різними способами менше половини учасників [5]. Більше половини підлітків не перевіряють побачену в інтернеті інформацію, особливо щодо війни, політики та знаменитостей, і найважче їм розпізнавати неправдивий контент у TikTok і Telegram; водночас уроки медіаграмотності проводять 66 % шкіл [6]. Таким чином, висока самооцінка молоді щодо власної медіаграмотності не завжди відповідає реальним навичкам.

Медіаграмотність тісно пов’язана з психічним здоров’ям молоді. За результатами дослідження ЮНЕСКО, у якому взяли участь понад 23 тис. українських школярів, індекс осмисленості життя становив 7,3 бала з 10, що нижче, ніж у порівнюваних країнах, і лише половина опитаних дбає про своє психічне здоров’я; молодь виявляє низьку готовність обговорювати психологічні проблеми з педагогами та батьками [7]. За таких умов цифрове середовище часто стає основним простором пошуку підтримки та сенсів, а отже, і простором підвищених психологічних ризиків. На нашу думку, медіаграмотність і критичне мислення забезпечують психологічну безпеку молоді через взаємопов’язані компоненти, наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Компоненти медіаграмотності та критичного мислення як ресурси психологічної безпеки молоді

Компонент	Зміст	Внесок у психологічну безпеку
Когнітивний	Знання про медіа, алгоритми, маніпулятивні техніки; навички перевірки інформації	Здатність розпізнати маніпуляцію та не піддатися їй
Емоційно-регулятивний	Усвідомлення власних емоційних реакцій на контент, уміння зробити паузу	Зниження тривожності, запобігання імпульсивним реакціям
Поведінковий	Цифрова гігієна, свідомий вибір джерел, відповідальне поширення інформації	Збереження ресурсів психіки, обмеження деструктивного впливу
Ціннісно-смисловий	Усвідомлення власних цінностей, автономність суджень	Стійкість ідентичності, захист від радикалізації та вербування

Джерело: розроблено автором.

Важливо підкреслити, що лише когнітивного компонента недостатньо для забезпечення психологічної безпеки. Людина може знати про маніпулятивні техніки, але в стані сильного емоційного збудження чи виснаження все одно піддатися їм. Тому розвиток медіаграмотності має поєднувати навчання навичкам аналізу інформації з розвитком емоційного інтелекту, саморегуляції та рефлексії, а також з формуванням чіткої системи цінностей, яка слугує внутрішнім орієнтиром у потоці суперечливих повідомлень.

Окремої уваги потребують нові виклики, пов'язані з розвитком штучного інтелекту. Генеративні технології дозволяють створювати реалістичні фото, відео та аудіо – так звані діпфейки, – а також масово генерувати персоналізовані маніпулятивні повідомлення. Це підриває традиційний принцип «бачу – отже, вірю» та вимагає формування нових навичок: перевірки походження контенту, розуміння можливостей штучного інтелекту та здорового скептицизму без переходу до тотальної недовіри, яка сама по собі є деструктивним психологічним станом.

Окремою загрозою психологічній безпеці молоді в умовах війни є цілеспрямоване залучення підлітків і молодих людей через месенджери та соціальні мережі до протиправних дій під виглядом «легкого заробітку», ігор чи «завдань». Такі схеми експлуатують фінансові труднощі, потребу у визнанні, підліткову схильність до ризику та недостатнє розуміння наслідків. Медіаграмотність і критичне мислення в цьому контексті є не лише засобом захисту від фейків, а й чинником особистої безпеки, тому медіаосвіта має включати розпізнавання ознак вербування та маніпулятивних «пропозицій» в онлайн-просторі.

Варто враховувати й ризик протилежної крайності – інформаційного цинізму, коли людина, зіткнувшись із великою кількістю фейків, перестає довіряти будь-якій інформації. Такий стан не захищає, а навпаки, робить особистість дезорієнтованою та вразливою до найпростіших пояснень. Метою медіаосвіти має бути не загальна недовіра, а обґрунтована довіра – здатність визначати надійні джерела та спиратися на перевірену інформацію.

Розвиток медіаграмотності молоді потребує системного підходу, що поєднує зусилля закладів освіти, сім'ї, громадських організацій, медіа та держави. На нашу думку, ключовими напрямами є: інтеграція медіаграмотності в усі освітні програми – від школи до закладів вищої освіти – не лише як окремого курсу, а як наскрізної компетентності; використання практико-орієнтованих методів навчання – аналізу реальних кейсів, фактчекінгу, створення власного медіаконтенту, рольових ігор; поєднання медіаосвіти з програмами психологічної підтримки та розвитку емоційного інтелекту; залучення лідерів думок і блогерів, яким довіряє молодь, до поширення навичок медіаграмотності у звичних для молоді форматах коротких відео; підготовка педагогів, психологів і кураторів до роботи з питаннями інформаційної безпеки; залучення батьків до програм медіаграмотності, оскільки сім'я залишається важливим простором формування інформаційних звичок.

Особливу роль у цьому процесі відіграють заклади вищої освіти. Студентство є тією групою, яка вже має достатній рівень когнітивного розвитку для критичного аналізу інформації, але водночас перебуває під потужним впливом соціальних мереж і однолітків. Включення елементів медіаграмотності та критичного мислення до дисциплін економічного, управлінського та психологічного циклу, проведення тренінгів, дискусійних клубів і студентських фактчекінгових проєктів дозволяє не лише захистити самих студентів, а й підготувати їх до ролі поширювачів цих навичок у своїх громадах і майбутніх професійних колективах.

Таким чином, медіаграмотність і критичне мислення є не лише освітніми компетентностями, а й важливими ресурсами психологічної безпеки молоді. В умовах війни, домінування соціальних мереж як джерела новин і поширення технологій штучного інтелекту вони допомагають молодим людям розпізнавати маніпуляції, зберігати емоційну рівновагу, автономність суджень і ціннісні орієнтири. Ефективний розвиток цих компетентностей можливий за умови поєднання когнітивного, емоційно-регулятивного, поведінкового та ціннісного компонентів, а також системної співпраці освіти, сім'ї, медіа та громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.

2. Ахметова Л. А., Литвинчук А. І. Критичне мислення та медіаграмотність держслужбовців як психологічні ресурси протидії інформаційним атакам в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2025. Т. 36 (75), № 4. С. 146–151. DOI: https://doi.org/10.32782/2709-3093/2025.4/21.

3. 69 % українців мають вищий за середній або високий рівень медіаграмотності – дослідження «Детектора медіа». *MediaSapiens*. 2026. 13 берез. URL: https://ms.detector.media/mediadoslidzhennya/post/39012/2026-03-13-69-ukraintsiv-mayut-vyshchyy-za-seredniy-abo-vysokyy-riven-mediagramotnosti-doslidzhennya-detektora-media/ (дата звернення: 05.10.2026).

4. Карпусь В. Telegram залишається головним джерелом новин в Україні: близько 90 % серед молоді, популярніший за ТБ. *ITC.ua*. 2026. 5 січ. URL: https://itc.ua/ua/novini/telegram-zalyshayetsya-golovnym-dzherelom-novyn-v-ukrayini-blyzko-90-sered-molodi-populyarnishyj-za-tb/ (дата звернення: 05.10.2026).

5. Лише окремі підлітки знайомі з терміном «медіаграмотність» – дослідження «ДМ». *MediaSapiens*. 2025. 21 січ. URL: https://ms.detector.media/internet/post/37310/2025-01-21-lyshe-okremi-pidlitky-znayomi-z-terminom-mediagramotnist-doslidzhennya-dm/ (дата звернення: 05.10.2026).

6. Медіаграмотність у школі: чи готові учні до інформаційної війни? *Нова українська школа*. 2025. 30 лип. URL: https://nus.org.ua/2025/07/30/mediagramotnist-u-shkoli-chy-gotovi-uchni-do-informatsijnoyi-vijny/ (дата звернення: 05.10.2026).

7. ЮНЕСКО дослідила вплив війни на ментальне здоров'я українських школярів. *Zaxid.net*. 2025. 30 січ. URL: https://zaxid.net/yak_viyna_vplivaye_na_mentalne_zdorovya_shkolyariv_doslidzhennya_n1602841 (дата звернення: 05.10.2026).

Захарченко Н.В.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Нерубащенко В.Т.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ ЯК ДРАЙВЕР ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Повномасштабна війна завдала торговельній галузі України одного з найглибших ударів за всю історію незалежності: зруйновані торговельні центри та склади, розірвані логістичні ланцюги, масове переміщення населення і бізнесу, падіння купівельної спроможності. Водночас саме в цих умовах проявилася особлива стійкість електронної торгівлі, яка не лише вистояла, а й перетворилася на один із небагатьох сегментів економіки, що демонструє стале зростання. Це дає підстави розглядати електронну торгівлю не як допоміжний канал збуту, а як системний драйвер повоєнного відновлення торгівлі в Україні.

Нормативною основою функціонування цього сегмента є Закон України «Про електронну комерцію», який визначає електронну торгівлю як господарську діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів з використанням інформаційно-комунікаційних систем [1].

Важливо, що в умовах війни саме дистанційний характер таких правочинів став ключовою перевагою: продавець і покупець можуть перебувати в різних регіонах країни чи світу, а угода укладається, оплачується та виконується без фізичного контакту.

Динаміка ринку переконливо свідчить про його відновлювальний потенціал. За даними дослідження агенції Promodo, у 2024 році українці придбали в інтернеті товарів та послуг на загальну суму 239 млрд грн, що на 25 % більше, ніж у 2023 році; кількість інтернет-покупців в Україні оцінюється приблизно в 11 млн осіб, які в середньому здійснюють 17 покупок на рік на суму близько 1300 грн [2].

За підсумками 2025 року, згідно з даними платіжного сервісу WayForPay, обсяг онлайн-покупок сягнув 256 млрд грн, а за чотири роки (2021–2025) ринок зріс у 1,8 раза [3].

Основні показники розвитку електронної торгівлі наведено в таблиці 1. Структура ринку також змінюється. Обсяг локальної електронної торгівлі у 2025 році оцінюється в 160–175 млрд грн, тоді як на транскордонні покупки припадає 90–120 млрд грн, або 30–35 % онлайн-оплат; за кількістю покупок лідирують

одяг, косметика, товари для дому та доставка їжі, а за обсягом витрат – електроніка, побутова техніка, меблі, товари для ремонту й автотовари [4].

Таблиця 1

Ключові показники розвитку електронної торгівлі в Україні у 2024–2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.
Обсяг онлайн-покупок, млрд грн	239	256
Кількість відправлень «Нової пошти», млн од.	486	522
Міжнародні відправлення «Нової пошти», млн од.	19	29
Кількість онлайн-покупців, млн осіб	≈ 11	–
Частка електронної торгівлі в роздрібі, %	≈ 10	–

Джерело: складено авторами за [2; 3; 7].

Ураховуючи, що частка електронної торгівлі в роздрібному товарообігу України становить близько 10 %, що вдвічі менше, ніж у Польщі [5], ринок має значний резерв подальшого зростання.

Разом із тим зростання ринку не є безхмарним. У другому півріччі 2025 року індекс ділової активності українського бізнесу знизився до 36,8 пункту проти 43,7 у 2024 році, що відображає погіршення очікувань через дефіцит кадрів та обмежену купівельну спроможність населення. Зростання дедалі більше забезпечується не нарощуванням рекламного трафіку, а автоматизацією, утриманням клієнтів та підвищенням операційної ефективності. Тобто ринок переходить від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку, що є ознакою його дорослішання.

Показовою є й зміна галузевої структури попиту. У другому півріччі 2025 року порівняно з аналогічним періодом 2024 року виторг онлайн-продавців у категорії зоотоварів зріс на 51 %, ювелірних виробів – на 41 %, продуктів харчування та напоїв – на 39 %, електроніки – на 37 %, автотоварів – на 17 %, аптечних товарів – на 10 %, тоді як у категорії одягу та взуття спостерігалося незначне скорочення – на 1 % [4]. Зростання онлайн-продажів продуктів харчування та товарів повсякденного попиту свідчить, що електронна торгівля поступово переходить від сфери імпульсних і непершочергових покупок до задоволення базових потреб домогосподарств, тобто стає невід'ємною частиною споживчого кошика.

Трансформується і модель комунікації зі споживачем. За даними того самого дослідження, 44 % користувачів проводять понад три години на день у месенджерах, 36 % – на відеоплатформах, 30 % – у соціальних мережах. Це зумовлює розвиток соціальної комерції, продажів через месенджери та контент-маркетингу, що особливо важливо для мікробізнесу, який не має коштів на масштабну рекламу, але здатен вибудовувати довірчі відносини з клієнтами через особистий бренд і спільноти. Відтак цифрова грамотність і навички онлайн-маркетингу стають базовими компетенціями підприємця в повоєнній економіці.

Особливе значення для відновлення має підприємницький вимір електронної торгівлі. За даними аналітичної платформи YouControl.Market, у третьому кварталі 2025 року вперше від початку повномасштабного вторгнення

в секторі не було зафіксовано жодного банкрутства, тоді як було зареєстровано 48 нових компаній; кількість реєстрацій фізичних осіб-підприємців у сфері електронної торгівлі за дев'ять місяців 2025 року зросла на 62 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Загалом у секторі працюють близько 77,4 тис. підприємців і 3173 компанії, причому навіть у Донецькій області продовжують діяти 46 онлайн-ритейлерів [5].

Ці дані підтверджують, що електронна торгівля знижує бар'єри входу в підприємництво. Для запуску онлайн-продажів не потрібні значні інвестиції в торговельні площі, а маркетплейси надають готову інфраструктуру: вітрину, платіжні інструменти, логістичні інтеграції та доступ до аудиторії. Так, на маркетплейсі Prom власні магазини розвивають близько 60 тис. підприємців з усієї країни, а регулярно здійснюють на ньому покупки близько 6 млн українців, що забезпечує понад 70 тис. покупок щодня [6].

Для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та жінок, які розпочинають власну справу, саме такі платформи стають найдоступнішим способом швидко вийти на ринок і отримувати дохід незалежно від місця проживання.

Водночас ринок демонструє ознаки концентрації. Десять найбільших онлайн-ритейлерів за дев'ять місяців 2025 року отримали близько 925 млн дол. виторгу, з яких близько 76 % припало лише на дві компанії; при цьому лідер ринку Rozetka активно розвиває омніканальну модель і станом на серпень 2025 року мав 549 фізичних точок у 166 містах [7].

Поєднання онлайн- та офлайн-каналів свідчить, що в повоєнній моделі торгівлі межа між електронною і традиційною торгівлею поступово стиратиметься.

Ключовою передумовою стійкості електронної торгівлі стала логістична інфраструктура. Компанія «Нова пошта» у 2025 році доставила 522 млн посилок і вантажів проти 486 млн у 2024 році (+7,4 %), а кількість міжнародних відправлень зросла на 52,6 % – з 19 до 29 млн; станом на січень 2026 року мережа налічувала понад 50 тис. точок обслуговування, зокрема 15,9 тис. відділень і 34,2 тис. поштоматів [8].

Така щільність мережі фактично перетворила поштових операторів на «нервову систему» торгівлі воєнного часу, що дозволяє бізнесу працювати навіть у прифронтових громадах. Дослідники також звертають увагу на перехід компаній до поліцентричних логістичних моделей і розосередження складської інфраструктури в безпечніші регіони, завдяки чому великі гравці зберігали до 85 % операційної спроможності в критичні періоди [9].

Окремим напрямом відновлення є транскордонна електронна торгівля, яка відкриває для малого бізнесу доступ до зовнішніх ринків без традиційних експортних бар'єрів. «Укрпошта» у 2024 році збільшила кількість міжнародних відправлень на 41 % – до 36 млн; хоча в їх структурі переважає імпорт, експортні відправлення мають вищу вартість, а основною категорією експорту є товари ручної роботи. За обсягами продажів Україна посідає дев'яте місце у світі на платформі Etsy, а за підтримки оператора близько 38 тис. українських підприємців відкрили там власні магазини.

Проте зовнішні ринки висувають нові вимоги. З 1 липня 2026 року Європейський Союз скасував звільнення від мита для комерційних відправлень вартістю до 150 євро і запровадив фіксоване мито 3 євро за кожну товарну позицію; комерційні відправлення до ЄС необхідно оформлювати виключно онлайн. Попри це, станом на початок вересня 2026 року український бізнес уже відправив за новими правилами понад 50 тис. посилок, переважно до Німеччини, Франції та Польщі. Це свідчить про здатність підприємців швидко адаптуватися, але водночас актуалізує потребу в державній інформаційній та консультаційній підтримці експортерів.

Розвиток електронної торгівлі в Україні стримують і внутрішні чинники: кіберзагрози, ризики для енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури, зміна споживчої поведінки на користь товарів першої необхідності, зростання вартості реклами та посилення недовіри покупців до нових, неперевірених продавців. Відповідно, повоєнна політика відновлення торгівлі має враховувати не лише стимулювання попиту, а й формування безпечного та довірчого цифрового середовища. Певні кроки в цьому напрямі вже зроблено: Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги» наблизив вітчизняне законодавство до норм ЄС у сфері захисту прав споживачів цифрових товарів [10].

На нашу думку, у повоєнний період роль електронної торгівлі зростатиме передусім у відновленні торговельної активності деокупованих і прифронтових територій. У громадах, де зруйновано торговельну інфраструктуру, а відновлення стаціонарних магазинів потребуватиме років, саме поєднання онлайн-замовлення, мережі поштоматів і пунктів видачі дає змогу швидко забезпечити населення товарами, а місцевим виробникам – повернутися на ринок. Крім того, електронна торгівля формує прозору цифрову історію продажів і розрахунків, що сприяє детінізації торгівлі, розширенню податкової бази та полегшує малому бізнесу доступ до кредитування, грантових і донорських програм. Отже, підтримка цифрових каналів збуту має розглядатися як складова регіональних стратегій відновлення, а не лише як питання розвитку окремого ринкового сегмента.

З огляду на викладене, вважаємо, що для перетворення електронної торгівлі на повноцінний драйвер повоєнного відновлення доцільно зосередитися на таких напрямах: гармонізація законодавства у сфері електронної комерції та захисту прав споживачів з правом ЄС у межах євроінтеграційного курсу; запровадження програм підтримки цифрового експорту малого бізнесу, зокрема навчання з митних процедур, мовних, маркетингових і податкових аспектів виходу на зовнішні ринки; розвиток програм цифрової грамотності та підприємницької освіти для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і жінок-підприємиць; підвищення стійкості логістичної, енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури, у тому числі в прифронтових регіонах; розвиток інструментів кібербезпеки та механізмів підвищення довіри до онлайн-продавців.

Таким чином, електронна торгівля в Україні в умовах війни довела свою стійкість і адаптивність. Сталі темпи зростання обсягів онлайн-покупок, збільшення кількості підприємців у секторі, розвинена логістична інфраструктура та зростання транскордонних продажів створюють підґрунтя для того, щоб саме цифрові канали стали основою оновленої моделі торгівлі після завершення війни. Електронна торгівля дає змогу швидко відновлювати економічну активність у постраждалих регіонах, інтегрувати в економіку нових підприємців і забезпечувати вихід українських товарів на європейський ринок. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку регіональних відмінностей розвитку електронної торгівлі та розроблення механізмів її державної підтримки в стратегіях відновлення територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19 (дата звернення: 04.10.2026).

2. Sytnyk H. Ukrainian eCommerce Market in H2 2025: A Comprehensive Research by Promodo. *Promodo*. 2026. 3 March. URL: https://www.promodo.com/blog/ukrainian-ecommerce-market-in-h2-2025 (date of access: 04.10.2026).

3. Пикало О. Українці витратили 256 млрд грн на онлайн-покупки у 2025 році. Що найчастіше купують. *Forbes Україна*. 2026. 25 трав. URL: https://forbes.ua/news/ukrainskiy-e-commerce-za-chotiri-roki-zris-u-18-raza-ta-syagnuv-256-mlrd-grn-shcho-naychastishe-kupuyut-25052026-39073 (дата звернення: 04.10.2026).

4. Helme P. Ukraine’s e-commerce goes a full quarter with no bankruptcies. *Euromaidan Press*. 2026. 14 January. URL: https://euromaidanpress.com/2026/01/14/ukraines-ecommerce-goes-a-full-quarter-with-no-bankruptcies/ (date of access: 04.10.2026).

5. «Нова пошта» запускає доставку документів і посилок з США у партнерстві з UPS Store. *Інтерфакс-Україна*. 2026. 18 лют. URL: https://interfax.com.ua/news/telecom/1145516.html (дата звернення: 04.10.2026).

6. Про Prom. *Prom.ua*. URL: https://prom.ua/about_us (дата звернення: 04.10.2026).

7. «Укрпошта» у 2024 році збільшила кількість міжнародних відправлень на 41 %. *Mind.ua*. URL: https://mind.ua/news/20283139-ukrposhta-u-2024-roci-zbilshila-kilkist-mizhnarodnih-vidpravlen-na-41 (дата звернення: 04.10.2026).

8. Денисюк Я. Український бізнес уже відправив 50 тисяч посилок до ЄС за новими митними правилами. *Kurs.com.ua*. 2026. 4 верес. URL: https://kurs.com.ua/novost/1477500-ukrayinskii-biznes-uzhe-vidpraviv-50-tisjach-posilok-do-es-za-novimi-mitnimi-pravilami (дата звернення: 04.10.2026).

9. Новікова О. В. Особливості функціонування онлайн-комерції під час війни: виклики та адаптаційні стратегії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. С. 102–108. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-37.

10. Про цифровий контент та цифрові послуги : Закон України від 10.08.2023 № 3321-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20 (дата звернення: 04.10.2026).

Захарченко Н.В.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЦІННІСНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ПОЄДНАННЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ І ДУХОВНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасний маркетинг переживає глибоку трансформацію. Споживач, який живе в умовах інформаційного перевантаження, економічної нестабільності, а в Україні – ще й війни, дедалі менше реагує на традиційну рекламу та раціональні аргументи щодо ціни і якості. Натомість зростає значення сенсів, цінностей і довіри: людина обирає не лише продукт, а й те, кого вона підтримує своєю покупкою, з якими цінностями себе ототожнює і яку історію поділяє. Це вимагає від бізнесу нових підходів до маркетингу, у центрі яких – не продукт і навіть не клієнт як покупець, а людина з її цінностями, переконаннями та прагненням до сенсу.

Цю еволюцію концептуально описали Ф. Котлер, Г. Картаджайя та І. Сетьяван, виокремивши три етапи розвитку маркетингу: орієнтований на продукт (Маркетинг 1.0), орієнтований на споживача (Маркетинг 2.0) та орієнтований на цінності, або на «людський дух» (Маркетинг 3.0). На третьому етапі компанії розглядають споживачів як цілісних людей з розумом, серцем і духом, а їхня мета полягає не лише в задоволенні потреб, а й у внеску в розв’язання суспільних проблем і реалізацію людських прагнень [1]. Проте якщо філософія ціннісного маркетингу є загальновизнаною, то питання про те, які саме компетенції та методи дозволяють бізнесу її реалізувати на практиці, залишається відкритим.

На нашу думку, ціннісний маркетинг можна розглядати як результат поєднання двох складових: духовного інтелекту, що визначає ціннісний зміст маркетингу («навіщо» і «в ім’я чого»), та дизайн-мислення, що надає методологію перетворення цінностей на конкретні продукти, послуги, комунікації та досвід споживача («як»).

Поняття духовного інтелекту (SQ) запропонували Д. Зохар та Я. Маршалл, визначивши його як інтелект, за допомогою якого людина розв’язує проблеми сенсу і цінностей, розміщує свої дії та життя в ширший, змістовніший контекст і оцінює, яка дія чи життєвий шлях є більш значущими. Автори розглядали духовний інтелект як основу для ефективного функціонування як раціонального (IQ), так і емоційного (EQ) інтелекту [2]. Важливо підкреслити, що в цьому розумінні духовний інтелект не тотожний релігійності: ідеться про здатність до рефлексії, усвідомлення власних цінностей, цілісного бачення та відповідальності за наслідки своїх рішень.

Для потреб маркетингу доцільно виокремити ціннісний інтелект як прикладний вимір духовного інтелекту – здатність розпізнавати цінності інших людей, співвідносити їх із цінностями організації та ухвалювати рішення, що створюють спільну цінність для бізнесу, споживача і суспільства. Співвідношення різних видів інтелекту в маркетинговій діяльності наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Види інтелекту та їх прояв у маркетинговій діяльності

Вид інтелекту	Ключове питання маркетолога	Фокус маркетингу	Типові інструменти
Раціональний (IQ)	Що купує споживач і за якою ціною?	Продукт, функціональні характеристики, ціна	Аналіз ринку, позиціонування за перевагами
Емоційний (EQ)	Що відчуває споживач?	Емоції, задоволеність, лояльність	Емоційний брендинг, програми лояльності
Духовний / ціннісний (SQ)	Що є важливим для споживача і в ім'я чого він обирає?	Сенси, цінності, довіра, спільнота	Ціннісне позиціонування, спільна творчість, прозора комунікація

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2].

Психологічним підґрунтям ціннісного маркетингу є потреба людини в сенсі. У психології ця потреба розглядається як одна з базових мотиваційних сил: людина прагне не лише задоволення і безпеки, а й відчуття, що її дії мають значення. В умовах війни та колективної травми потреба в сенсі, приналежності до спільноти та можливості зробити внесок у спільну справу особливо загострюється. Бренд, який допомагає людині реалізувати ці прагнення – підтримати армію, громаду, українського виробника, екологічну ініціативу, – стає для неї не просто постачальником товару, а партнером у реалізації власних цінностей.

Методологічною основою практичної реалізації ціннісного маркетингу є дизайн-мислення. Т. Браун визначив його як підхід, що використовує чутливість і методи дизайнера для узгодження потреб людей з технологічними можливостями та життєздатною бізнес-стратегією [3]. Ключовим етапом дизайн-мислення є емпатія – глибоке розуміння досвіду, мотивів і почуттів людини, а інструменти дизайн-мислення допомагають компаніям розкрити творчий потенціал команд і впроваджувати суттєві зміни в продуктах, процесах і бізнес-моделях [4].

Водночас класичне дизайн-мислення зосереджується переважно на потребах і «больових точках» користувача. Інтеграція духовного інтелекту поглиблює кожен етап: емпатія доповнюється розумінням цінностей і сенсів людини, визначення проблеми – питанням про її етичні наслідки, генерування ідей – критерієм відповідності цінностям, а тестування – оцінюванням не лише зручності, а й довіри та автентичності. Модель інтеграції духовного інтелекту в етапи дизайн-мислення наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Інтеграція духовного інтелекту в етапи дизайн-мислення в ціннісному маркетингу

Етап дизайн-мислення	Внесок духовного інтелекту	Інструменти ціннісного маркетингу
Емпатія	Розуміння цінностей, сенсів і життєвого контексту людини	Ціннісні інтерв'ю, карта цінностей споживача
Визначення проблеми	Усвідомлення етичних наслідків і суспільного значення проблеми	Ціннісна пропозиція, формула «Як ми можемо…, щоб…?»
Генерування ідей	Відбір ідей за критерієм відповідності цінностям бренду і споживача	Спільна творчість зі спільнотою клієнтів
Прототипування	Втілення цінностей у продукті, сервісі, комунікації	Ціннісний сторітелінг, прототипи клієнтського досвіду
Тестування	Перевірка автентичності та довіри, а не лише зручності	Метрики довіри, зворотний зв'язок від спільноти

Джерело: розроблено автором.

Актуальність ціннісного маркетингу підтверджують міжнародні дослідження. За даними спеціального звіту Edelman Trust Barometer 2025 року, заснованого на опитуванні 15 тис. респондентів у 15 країнах, 80 % людей довіряють брендам, якими користуються, – більше, ніж бізнесу загалом, медіа, урядам чи громадським організаціям; 73 % зазначають, що їхня довіра зростає, коли бренди автентично відображають сучасну культуру, а бренди з національною штаб-квартирою випереджають іноземних конкурентів за рівнем довіри в середньому на 15 пунктів. Водночас дослідники наголошують, що довіра здобувається не деклараціями про місію, а релевантністю, чуйністю та послідовністю дій [5].

В Україні війна суттєво посилила ціннісну мотивацію споживчої поведінки. За результатами дослідження Gradus Research, частка споживачів, які звертають увагу на бренд під час покупки, зросла з 54 % у грудні 2022 року до 62 % у березні 2024 року, а підтримка вітчизняних виробників зросла до 74 % проти 69 % роком раніше. Показово, що бажання підтримати український бізнес (57 %) як мотив спробувати новий бренд переважає цінові міркування (45 %) [6]. Це свідчить, що для значної частини українців покупка стала формою вираження цінностей і громадянської позиції.

Водночас ціннісний маркетинг має чіткі етичні межі. Використання суспільно чутливих тем, зокрема військової та патріотичної тематики, без реального підґрунтя може викликати негативну реакцію і зашкодити репутації бренду; дослідження ставлення українських споживачів до військової тематики в назвах брендів засвідчують переважно стримане ставлення і потребу в обережному використанні таких образів [7]. Небезпекою є і так зване «ціннісне відмивання» (purpose-washing), коли компанія декларує цінності, яких не дотримується у власній діяльності. Саме духовний інтелект, як здатність до рефлексії та цілісності, є внутрішнім запобіжником проти таких практик: цінності мають спочатку бути прожиті всередині організації – у ставленні до працівників, партнерів і громади – і лише потім комунікуватися назовні.

Поєднання дизайн-мислення і духовного інтелекту дає змогу сформувати набір нових інструментів маркетингу. До них належать: ціннісне позиціонування бренду, що ґрунтується на чітко сформульованих і підтверджених діями цінностях; маркетинг спільнот, коли бренд стає центром об'єднання людей зі спільними цінностями; спільна творчість (co-creation) зі споживачами під час розроблення продуктів і комунікацій; ціннісний сторітелінг, заснований на реальних історіях людей і з повагою до їхньої гідності; прозора комунікація про соціальний і екологічний вплив компанії; етична персоналізація з використанням даних і штучного інтелекту, що поважає приватність і автономію споживача; метрики довіри та соціального впливу поряд із традиційними показниками продажів.

Новим чинником, що посилює значення ціннісного маркетингу, є поширення генеративного штучного інтелекту. За даними того самого дослідження Edelman, 55 % респондентів користуються генеративним штучним інтелектом, і 91 % із них використовують його під час ухвалення рішень про покупку [5]. Це означає, що споживач дедалі частіше отримує інформацію про бренди не з реклами, а з відповідей алгоритмів, які спираються на відгуки, публікації та репутацію компанії. За таких умов маніпулятивні рекламні прийоми втрачають ефективність, а вирішального значення набувають реальні дії бренду, підтверджені незалежними джерелами та досвідом споживачів.

Практичне застосування запропонованого підходу можна проілюструвати на прикладі невеликого виробника продуктів харчування. На етапі емпатії підприємець проводить ціннісні інтерв'ю з клієнтами і з'ясовує, що для них важливі не лише смак і ціна, а й підтримка місцевих фермерів і працевлаштування переміщених осіб. На етапі визначення проблеми формулюється ціннісна пропозиція, на етапі генерування ідей разом зі спільнотою клієнтів розробляються формати комунікації – історії постачальників, відкриті дні на виробництві, прозора інформація про походження сировини. Прототипи цих рішень тестуються на невеликій групі лояльних клієнтів, а результати оцінюються за показниками довіри та рекомендацій. У результаті маркетинг перетворюється з витрат на рекламу на інвестицію в довіру та спільноту.

Особливо продуктивним ціннісний маркетинг є для малого бізнесу, соціальних підприємств, жіночого та ветеранського підприємництва. Невеликі компанії не можуть конкурувати з великими брендами за рекламними бюджетами, проте мають природну перевагу в автентичності, особистому контакті із клієнтами та можливості формувати спільноти навколо спільних цінностей. Досвід роботи з жінками-підприємицями та ветеранами засвідчує, що усвідомлення власних цінностей і сенсу своєї справи стає для підприємця не лише психологічним ресурсом стійкості, а й основою унікальної маркетингової пропозиції, яку неможливо скопіювати.

Розвиток духовного та ціннісного інтелекту в підприємців і маркетологів не відбувається спонтанно. Він потребує спеціальних освітніх підходів, що поєднують інструменти дизайн-мислення з практиками рефлексії, коучингу та

роботи з цінностями: ціннісні сесії з командою, аналіз ціннісних дилем у кейсах, практики усвідомленості, менторство. Включення таких елементів до програм підготовки фахівців з маркетингу, підприємництва та менеджменту, а також до програм підтримки підприємців дозволить формувати покоління бізнесу, здатного створювати не лише прибуток, а й довіру та суспільну цінність.

Для оцінювання результативності ціннісного маркетингу доцільно використовувати поряд із традиційними показниками (обсяг продажів, частка ринку, вартість залучення клієнта) показники нового типу: рівень довіри до бренду, індекс споживчої лояльності, частку повторних покупок і рекомендацій, активність і залученість спільноти бренду, узгодженість сприйняття цінностей бренду споживачами з декларованими цінностями, а також показники соціального впливу компанії.

Таким чином, ціннісний маркетинг є закономірним етапом розвитку маркетингової думки і практики, що відповідає запиту сучасного споживача на сенс, довіру та автентичність. Його ефективна реалізація можлива за умови поєднання духовного інтелекту, який задає ціннісний зміст і етичні межі маркетингової діяльності, та дизайн-мислення, яке забезпечує людиноцентричну методологію перетворення цінностей на продукти, послуги та досвід споживача. Інтеграція духовного інтелекту в етапи дизайн-мислення дає змогу сформувати нові інструменти маркетингу, що є особливо актуальними для українського бізнесу в умовах війни, коли довіра і спільні цінності стають ключовими чинниками вибору споживача і конкурентоспроможності підприємств.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 208 p.

2. Zohar D., Marshall I. SQ: Spiritual Intelligence, the Ultimate Intelligence. London : Bloomsbury, 2000.

3. Brown T. Design Thinking. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 6. P. 84–92.

4. Захарченко Н.В. Застосування бізнес-інновацій і дизайн-мислення для оцінки ризиків у торгівлі з використанням штучного інтелекту. *Review of transport economics and management* 2026. 15(31) С. 335-342. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2026/361628

5. 2025 Edelman Trust Barometer Special Report: Brand Trust, From We to Me. *Edelman*. 2025. URL: https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer/special-report-brands (date of access: 05.10.2026).

6. Споживча поведінка українців на третьому році великої війни. *The Page*. 2024. URL: https://thepage.ua/ua/news/spozhivcha-povedinka-ukrayinciv-na-tretomu-roci-velikoyi-vijni (дата звернення: 05.10.2026).

7. Капінус Л. В., Бойко І. А., Лелека О. О. Ставлення споживачів до використання військової та патріотичної тематики в назвах українських брендів. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 28. С. 30–36.

Карпов В.А.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Корольова Т.С.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
старший науковий співробітник науково-дослідної частини,
Сербіна А.А.
молодший науковий співробітник науково-дослідної частини,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ПУБЛІЧНІ ІНВЕСТИЦІЇ У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Масштаби руйнувань, спричинених війною, потребують не лише відновлення втрачених активів, а й нової моделі інвестування у виробничу інфраструктуру. За результатами RDNA5, станом на 31 грудня 2025 р. потреби України у відбудові та відновленні на наступне десятиліття оцінюються майже у 588 млрд дол. США [1].

Одним із таких інструментів є індустріальні парки, розвиток яких поєднує інтереси держави, територіальних громад і бізнесу. Їх економічне значення полягає у концентрації виробничих підприємств на підготовленій території з необхідною інженерно-транспортною інфраструктурою, що зменшує стартові витрати інвестора та скорочує час запуску виробництва. Закон України «Про індустріальні парки» визначає серед цілей їх функціонування активізацію інвестиційної діяльності, розвиток сучасної виробничої інфраструктури та створення нових робочих місць [2].

У 2026 р. механізм державного стимулювання індустріальних парків набув особливого значення. Порядок, затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 644 передбачає надання коштів на безповоротній основі для облаштування парків і будівництва необхідної інженерно-транспортної інфраструктури, а також компенсацію витрат на підключення та приєднання до мереж [3].

Загальний обсяг державного стимулювання для облаштування одного індустріального парку може становити до 150 млн грн протягом двох послідовних бюджетних періодів. Базовий рівень державної участі визначено у розмірі 50 % кошторисної вартості відповідного проєкту або витрат на приєднання, а для прифронтових і деокупованих територій передбачено можливість фінансування у розмірі 80 % [3].

Практичні результати державного стимулювання у 2025-2026 рр. демонструють перехід від загальної підтримки індустріальних парків до

фінансування конкретних інфраструктурних проєктів. У 2025 р. Міністерство економіки України ухвалило рішення про державне стимулювання 13 індустріальних парків для реалізації 22 проєктів на 697,771 млн. грн; з урахуванням 202,91 млн. грн, перерахованих за рішеннями 2024 р., загальний обсяг стимулювання за рік становив 900,681 млн.грн [4].

Зокрема, індустріальний парк «Кит» у Київській області отримав 147,719 млн.грн на внутрішньо майданчикові мережі, «Фруктова індустрія» у Чернівецькій області - 150 млн. грн на інженерно-транспортну інфраструктуру, у тому числі локальні очисні споруди, а «Кроноспан Рівне» — 55,307 млн грн на інфраструктуру для когенераційної установки [4]. На кінець 2025 р. в індустріальних парках було збудовано 22 заводи, ще 15 перебували у процесі будівництва, а діючі підприємства створили 3716 робочих місць [4].



Рис. 1. Обсяги державного стимулювання окремих індустріальних парків України у 2025–2026 рр., млн грн

Джерело: складено авторами за даними [4;6].

У 2026 р. практика цільового публічного інвестування була продовжена. Першими одержувачами стали «Смарт тех індастрі» у Полтавській області — 5,5 млн грн на зовнішні мережі газо- та водопостачання та «Спарроу Парк Львів» - 91 млн.грн на відновлення електропостачання та водопостачання.

Для львівського парку застосовано спеціальний механізм із фінансуванням 80 % кошторисної вартості відновлення [5]. У серпні 2026 р. «Арт пак індастріал» у Хмельницькій області було передбачено 9,699 млн.грн на облаштування під'їзних шляхів, а «Кроноспан Рівне» - ще 46,305 млн.грн на розбудову енергетичної інфраструктури [6]. Ці приклади підтверджують, що публічні інвестиції можуть виконувати роль каталізатора: держава фінансує критичну інфраструктуру, знижуючи початкові ризики та створюючи передумови для подальшого залучення приватного капіталу.

Важливою складовою фінансової архітектури індустріальних парків повоєнного відновлення має стати поєднання принципів промислової та

циркулярної економіки. Публічні інвестиції доцільно спрямовувати на спільну ефективну інфраструктуру: локальну генерацію та зберігання енергії, перероблення відходів і спільні логістичні об'єкти. Це створює умови для промислової кооперації, зниження ресурсної залежності та підвищення стійкості виробництва.

Отже, публічні інвестиції в індустріальні парки доцільно розглядати як інструмент структурної трансформації економіки, а не лише як джерело фінансування інфраструктурних робіт. Їх результативність визначається здатністю держави та громад забезпечити відбір економічно обґрунтованих проєктів, поєднати бюджетні кошти з приватним і міжнародним капіталом та встановити вимірювані показники результату. Для повоєнного відновлення оптимальною є модель, за якої публічний ресурс фінансує критичну інфраструктуру і знижує початкові ризики, а приватний капітал забезпечує створення виробничих потужностей. Саме така фінансова архітектура дозволяє перетворити індустріальні парки на точки концентрації інвестицій, сучасного виробництва та циркулярних рішень, здатні формувати довгострокову економічну спроможність регіонів України.

Список використаних джерел

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released / World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 05.10.2026).

2. Про індустріальні парки: Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. Верховна Рада України: веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5018-17 (дата звернення: 05.10.2026).

3. Деякі питання державного стимулювання створення та функціонування індустріальних парків : постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2024 № 644 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 04.03.2026 № 336) / Верховна Рада України: веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/644-2024-%D0%BF#Text (дата звернення: 05.10.2026).

4. Зроблено в Україні: в індустріальних парках на кінець 2025 року збудовано або будується 37 заводів / Міністерство економіки та довкілля України веб-сайт. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail/b023320c-fc61-4e81-add5-d2ebfc78edd2 (дата звернення: 05.10.2026).

5. «Зроблено в Україні»: Перші два індустріальні парки отримали державне стимулювання у 2026 році. Міністерство економіки та довкілля України: веб-сайт. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/a15630de-f697-41c8-878f-2290ba92c856 (дата звернення: 05.10.2026).

6. «Зроблено в Україні»: ще два індустріальні парки отримають державне стимулювання на 56 млн грн. Міністерство економіки та довкілля України: веб-сайт. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail/e7eec8d8-33db-4c29-9ff0-58ebfd66dee2 (дата звернення: 05.10.2026).

Кисіль В.Ю.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Піхняк Т.А.***
к.е.н., доцентка,
доцентка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

Економічний аналіз підприємства дедалі більше залежить від здатності швидко опрацьовувати інформацію про виробництво, реалізацію продукції, витрати та рух грошових коштів. Традиційна практика підготовки аналітичних звітів після завершення звітного періоду обмежує можливості своєчасного виявлення негативних змін. Зокрема, збільшення собівартості продукції або накопичення простроченої дебіторської заборгованості може залишатися поза увагою керівництва до моменту формування підсумкової звітності. Використання цифрових технологій дозволяє скоротити часовий розрив між виникненням господарської операції та її аналітичним оцінюванням. Волков Є.Г. та Гужавіна І. В. пов'язують відповідні зміни з переходом від ретроспективного аналізу до системи безперервного моніторингу фінансових та нефінансових показників [1].

Метою дослідження є визначення практичних можливостей цифрових технологій для підвищення оперативності, точності та прикладної результативності економічного аналізу підприємства. Особливу увагу приділено інтеграції інформаційних систем, автоматизації аналітичних розрахунків і використанню отриманих результатів під час прийняття управлінських рішень.

Проблема цифровізації економічного аналізу полягає не стільки у відсутності програмного забезпечення, скільки у роз'єднаності інформаційних потоків. На підприємстві бухгалтерський облік, складські операції, продажі та взаєморозрахунки з контрагентами нерідко відображаються в різних інформаційних системах. За таких обставин, аналітик витрачає значну частину робочого часу на зіставлення показників, перевірку правильності їх перенесення та усунення розбіжностей. Крисоватий І., Федорович І. та Шухманн В. розглядають узгодженість інформаційних потоків, стандартизацію обробки даних та інтеграцію цифрових рішень як умови результативного фінансового аналізу [2].

Практичне вдосконалення аналітичної роботи доцільно розпочинати з об'єднання даних бухгалтерської, складської та управлінської систем. Для підприємства оптової торгівлі можна запропонувати використання ERP-системи як джерела інформації про господарські операції та платформи Business Intelligence (BI) для формування аналітичних звітів. Передавання даних між системами дозволить автоматизувати розрахунок рентабельності продажів, оборотності запасів, дебіторської заборгованості та відхилень фактичних витрат від планових. Антонюк О. та Хома Д. пов'язують застосування цифрових інструментів із можливістю безперервного оцінювання фінансового стану та інтеграції інформації з різних джерел [3].

Для оцінювання практичного результату цифровізації пропонується використовувати три групи показників: оперативність, достовірність та управлінську результативність аналізу. Оперативність можна визначати за тривалістю підготовки аналітичного звіту, достовірність – за кількістю виявлених розбіжностей між обліковими й аналітичними даними, результативність – за швидкістю виявлення відхилень і прийняття відповідних рішень. Порівняння зазначених показників до та після впровадження цифрового інструменту дасть змогу оцінити його фактичну корисність, а не обмежуватися констатацією наявності нового програмного забезпечення.

Прикладом прикладного використання BI є аналіз товарних запасів підприємства оптової торгівлі. Поєднання інформації про залишки продукції, динаміку продажів, закупівельні ціни та логістичні витрати дозволяє виявляти товарні позиції, які тривалий час перебувають на складі або забезпечують недостатню маржинальність. Аналітична панель може автоматично відображати відхилення від установлених нормативів оборотності, після чого відповідальний працівник перевірятиме причини їх виникнення. За результатами аналізу керівництво отримуватиме підстави для перегляду обсягів закупівель, коригування асортименту або зміни умов співпраці з постачальниками. Запропонована схема є прикладною моделлю організації аналізу, а не результатом експерименту на конкретному підприємстві.

Подальше розширення аналітичних можливостей пов'язане із застосуванням прогнозних моделей. Проскурович О. розглядає предиктивну аналітику як напрям розвитку економічного аналізу, що передбачає використання статистичних методів, великих даних і машинного навчання [4]. Для торговельного підприємства доцільним є прогнозування попиту на основі історії продажів, сезонних коливань і зміни цін. Зіставлення прогнозного та фактичного обсягів реалізації дозволить оцінювати точність моделі й поступово коригувати параметри планування. Водночас, автоматичний прогноз не повинен замінювати економічне обґрунтування рішень, оскільки результати попередніх періодів не завжди відображають майбутні зміни ринкових умов.

Оцінювання доцільності цифровізації потребує врахування витрат на придбання програмного забезпечення, інтеграцію систем, навчання персоналу та технічну підтримку. Для перевірки економічного результату пропонується реалізувати пілотний проєкт в одному функціональному підрозділі

підприємства. Після впровадження необхідно порівняти трудомісткість аналітичних процедур, частоту помилок та своєчасність виявлення відхилень із показниками попереднього періоду. Окремо слід оцінити витрати на обслуговування системи й можливий економічний ефект від оптимізації запасів або зменшення простроченої заборгованості. За відсутності підтверджених результатів такі ефекти мають розглядатися як очікувані, а не фактично досягнуті.

Обмеження цифрового аналізу пов'язані з якістю первинної інформації, сумісністю програмних продуктів і захистом комерційних даних. Автоматизована система здатна швидко обробити значні інформаційні масиви, проте, помилки у вихідних даних можуть спричинити неправильну інтерпретацію економічних показників. Тому інтеграцію цифрових інструментів необхідно супроводжувати встановленням правил перевірки інформації, розмежуванням прав доступу та визначенням відповідальних за достовірність показників [2; 4].

Проведене дослідження дозволяє обґрунтувати поетапний підхід до цифровізації економічного аналізу підприємства: інтеграція інформаційних потоків, автоматизація розрахунків, формування аналітичних панелей і подальше впровадження прогнозних моделей. Ефективність відповідних заходів слід визначати за конкретними змінами у тривалості аналітичних процедур, якості інформації та результатах управлінських рішень. Найбільш обґрунтованим є впровадження цифрових технологій відповідно до проблем окремого підприємства, а не за принципом максимальної автоматизації всіх процесів. Такий підхід дозволяє спрямувати інвестиції на ті ділянки аналітичної роботи, де очікуваний економічний результат може бути перевірений кількісними показниками.

Список використаних джерел

1. Волков Є. Г., Гужавіна І. В. Трансформація фінансово-економічного аналізу в умовах цифровізації бізнесу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2026. № 2. С. 34–41. URL: https://journals.duikt.edu.ua/index. php/emb /article / view/ 3550 (дата звернення: 17.09.2026).

2. Крисоватий І., Федорович І., Шухманн В. Цифровізація бізнес-процесів як фактор підвищення ефективності фінансового аналізу в підприємництві. *Економічний аналіз*. 2026. Т. 36. № 1. С. 298–312. URL: https://doi.org/10.35774/econa2026.01.298 (дата звернення: 17.09.2026).

3. Антонюк О., Хома Д. Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємства в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки.* 2026. № 1 (58). С. 685–690. URL: https://economdevelopment. in.ua/ index. php/ journal/article/view/1776 (дата звернення: 17.09.2026).

4. Проскурович О. Пріоритетні напрямки застосування економічного аналізу за умов діджиталізації. *Modeling the Development of the Economic Systems.* 2026. № 1 (19). С. 64–73. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua /index.php /mdes /article /view/740 (дата звернення: 17.09.2026).

Кобзар О.М.
с.н.с., к.е.н.,
старший науковий співробітник
відділу екосистемних послуг та природоохоронних територій,
Бирків Г.М.
провідний економіст
відділу екосистемних послуг та природоохоронних територій,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України,
м. Київ

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ЕКОСИСТЕМНИЙ ПОТЕНЦІАЛ»

Вторгнення Росії спричинило колосальне навантаження на навколишнє природне середовище України. Так, за даними Державної екологічної інспекції України, станом на кінець вересня 2026 року збитки довкіллю нашої держави внаслідок збройної агресії РФ складали понад 7,6 трлн грн [1]. Зазначене обумовлює актуальність дослідження як практичних, так і теоретичних проблем оцінювання стану навколишнього природного середовища та його потенціалу, зокрема уточнення понятійно-категоріального апарату в частині трактування поняття «екосистемний потенціал».

Термін «потенціал» походить від латинського слова «potentia», яке перекладається як «сила». «Потенція» та «акт» є засадничими поняттями філософії Аристотеля, вчення про які є відповіддю на апорію елеатів, згідно з якою суще може виникнути або із сущого, або з несущого. Аристотель вирішує цю проблему вводячи поняття акцидентального небуття (відсутності форми) та шляхом семантичного поділу буття на потенційне й актуальне [2, с. 15 – 16].

Поняття «потенціал» у широкому науковому значенні стало використовуватись наприкінці 70-х років минулого століття, а на початку XXI століття суттєво зросла кількість наукових досліджень, спрямованих на осмислення його багатоаспектності [3, С. 16]. Наразі термін «потенціал» використовується у багатьох науках та відповідно, в кожній з них має свою специфіку визначення. Так, еволюція та змістовне наповнення поняття «потенціал» навколишнього природного середовища обумовлюється, в першу чергу, розвитком таких наук, як природничі та соціогуманітарні. Серед ключових наукових підходів, які впливають на формування змістовного наповнення поняття «потенціал» навколишнього природного середовища слід назвати: утилітарний, технологічний, екосистемний.

З позицій утилітарного (антропоцентристського) підходу екосистеми мають цінність для суспільства тому, що люди прямо або опосередковано отримують вигоди від їх використання [4, с. 20 – 21; 146]. Саме з позицій утилітарного підходу проводиться економічна оцінка навколишнього

природного середовища та відповідно його потенціалу. З позицій неутилітарного (екоцентричного) підходу екосистеми та їх послуги мають цінність, навіть якщо вони безпосередньо не роблять внесків у добробут людей. Цілком очевидно, що зміст та величина потенціалу навколишнього природного середовища, визначеного з позицій цих двох підходів відрізняються, оскільки суспільство отримує лише частину вигід, які навколишнє природне середовище може надати. Серед іншого це обумовлено також технологічними можливостями суспільства.

Так, на думку Суски А.А., до поняття природно-ресурсного потенціалу варто включати й ті природні компоненти, які на теперішній час ще не залучені в господарський обіг. «Така оцінка природних ресурсів визначається, як технологічна (або виробнича). Технологічна оцінка природних ресурсів, зокрема лісу, визначає ступінь придатності тіл і явищ природи для того чи іншого виду людської діяльності з урахуванням сучасної та перспективної технології їх використання» [5, с. 85]. Тобто величина потенціалу навколишнього природного середовища визначеного з позицій утилітарного підходу є лише частиною потенціалу, визначеного з позицій неутилітарного підходу.

У таблиці 1 наведено приклади визначень найбільш уживаних термінів, пов'язаних з поняттям «потенціал» навколишнього природного середовища з позицій двох підходів – неутилітарного та утилітарного.

Аналіз дефініцій, наведених у таблиці 1 дає підстави визначити потенціал навколишнього природного середовища як його «здатність»: з позицій природничих наук – до підтримки існування історично сформованого балансу природних комплексів (тобто акцент робиться на здатність забезпечення існування природи, а людина розглядається як її складовий компонент); як економічної категорії – задовольняти потреби процесу виробництва матеріальних, культурних і духовних благ життєдіяльності суспільства (акцент робиться на здатність природи задовольнити потреби суспільства).

Варто зауважити, що серед трактувань поняття потенціалу навколишнього природного середовища на особливу увагу заслуговує трактування з позицій екосистемного підходу. Згідно «Millennium Ecosystem Assessment»:

– екосистема – це «динамічний комплекс угруповань рослин, тварин і мікроорганізмів та їх неживого навколишнього середовища, що взаємодіють як функціональна єдність» [4, с. 228 – 229];

– екосистемний підхід визначається як такий, що «базується на застосуванні відповідних наукових методологій, сфокусованих на рівні біологічних організмів, які охоплюють суттєві структуру, процеси, функції та взаємодії між організмами та навколишнім середовищем. Цей підхід визнає, що люди з їхньою культурною різноманітністю є складовим компонентом багатьох екосистем» [4, с. 228 – 229].

Таблиця 1. Приклади визначень найбільш уживаних термінів, пов'язаних з поняттям «потенціал» навколишнього природного середовища з позицій неутилітарного та утилітарного підходів

Термін та його визначення	Джерело/ автор
З позицій неутилітарного підходу	
Біотичний потенціал	

умовний показник, що відображає здатність популяції до розмножування, виживання та розвитку при оптимальних екологічних умовах, тобто до збільшення чисельності при відсутності лімітуючих факторів [6]	Чепмен Р.
Екологічний потенціал	
вияв комплексу можливостей (функцій), що дозволяє створювати сприятливі умови для існування і розвитку природного комплексу територій [5, с. 87]	Суска А.А.
З позицій утилітарного підходу	
Природно-ресурсний потенціал	
здатність природних ресурсів задовольняти потреби процесу виробництва матеріальних, культурних і духовних благ у вигляді товарів та послуг для забезпечення життєдіяльності людини та зростання її добробуту [7, с. 50]	Жук П.В.
Природно-ресурсний потенціал регіону	
сукупність природних ресурсів та природних умов, які в комплексі можуть забезпечити максимально можливий обсяг виробництва споживчих вартостей на даному етапі розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, зберігаючи при цьому здатність до сталого відтворення [8]	Жулавський А.Ю., Гордієнко В.П.
Природно-ресурсний потенціал території	
сукупна продуктивність мінеральних, водних, земельних, лісових, фауністичних, природних рекреаційних ресурсів, виражена у вітчизняних цінах чи цінах світового ринку [9, с. 27]	Руденко В.П., Руденко С.В.
Еколого-економічний потенціал	
інтегральна характеристика здатності виробничої системи забезпечувати оптимальне використання природних ресурсів за умови мінімізації негативного екологічного впливу та одночасного досягнення сталих економічних результатів [10, с. 23]	Свиноус І.В., Закрижевська І., Присяжнюк Н., Федорук Ю.В., Федорук Н.М.
Екосистемний потенціал	
здатність конкретної категорії екосистем підтримувати свої функції та забезпечувати відповідний спектр послуг [11]	J. Argüello, J. Weber

Джерело: складено автором за [6], [5, с. 87], [7, с. 50], [8], [9, с. 27], [10, с. 23], [11]

Серед ключових специфічних рис екосистемного підходу слід назвати: в природничих науках – акцент на функціонуванні екосистеми, як цілісного динамічного комплексу її живих та неживих елементів; в соціогумантарних науках в контексті оцінювання вигід, які суспільство отримує від екосистем – спрямованість на максимально повне охоплення всіх видів екосистемних послуг.

Відповідно, поняття «екосистемний потенціал» можна визначити: в рамках природничих наук, як здатність екосистеми до забезпечення, підтримки її історично сформованого стану динамічної рівноваги між усіма її живими організмами та неживою природою; як економічної категорії – здатність екосистеми вносити вклад у задоволення всього комплексу потреб суспільства.

Список використаних джерел

1. Оновлена щотижнева інфографіка про збитки, завдані довкіллю внаслідок збройної агресії рф станом на 25.09.2026. *Державна екологічна інспекція*: веб-сайт. URL: https://www.dei.gov.ua/post/onovlena-shchotizhneva-infografika-pro-zbitki-zavdani-dovkillyu-25-09-2026 (дата звернення: 29.09.2026).

2. Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії, імені Г.С. Сковороди. Київ: Абрис, 2002. VI, 742 с. URL:https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB &S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01 =0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0004608 (дата звернення: 15.09.2026).

3. Рідей Н.М., Горбатенко А.А., Кучеренко Ю.А., Пашутіна О.М. Природно-ресурсний потенціал агроекосистем: аналіз понятійно-категоріального апарату, обґрунтування сучасних трактувань. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2013. № 3. С. 13–21. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2013/03/13.pdf (дата звернення: 15.09.2026).

4. Millennium Ecosystem Assessment. Ecosystems and Human Well-being: Synthesis. Island Press, Washington, 2005. 155 p. URL: https://www.millenniumassessment.org/en/index.html (дата звернення: 15.09.2026).

5. Суска А.А. Загальноприродний та соціальний потенціал лісу як категорія економіки природних ресурсів. *Причорноморські економічні студії.* 2016. Випуск 12–2, с. 84–88. URL: https://www.bses.in.ua/journals/2016/12-2_2016.pdf (дата звернення: 15.09.2026).

6. Біотичний потенціал. *Вікіпедія*: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D0%BE%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB (дата звернення: 15.09.2026).

7. Жук П.В. Природно-ресурсний потенціал та природний капітал у парадигмі сталого розвитку Карпатського регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. Вип. 5(103), с. 48–57 URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21

DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=sepspu_2013_5_7 (дата звернення: 15.09.2026).

8. Жулавський А.Ю., Гордієнко В.П. Природно-ресурсний потенціал регіону в системі економічних відносин. Ефективна економіка. 2013. № 8 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2238 (дата звернення: 15.09.2026).

9. Руденко В.П., Руденко С.В. Оцінка міри своєрідності (унікальності) структури природноресурсного потенціалу природних регіонів України. Український географічний журнал. 2015, № 1, с. 27–32. URL: https://ukrgeojournal.org.ua/sites/default/files/UGJ_2015_1_27-32.pdf (дата звернення: 15.09.2026).

10. Свиноус І.В., Закрижевська І.В., Присяжнюк Н.М., Федорук Ю.В., Федорук Н.М. Еколого-економічний потенціал блокчейн-технологій у сталому агровиробництві. *Інвестиції: практика та досвід. Економічні науки*. 2025, № 24, с. 21–26. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8398/8536 (дата звернення: 15.09.2026).

11. Argüello J., Weber J., Negrutiu I. Ecosystem natural capital accounting: The landscape approach at a territorial watershed scale. *Quantitative Plant Biology.* 2022. № 2. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10095874/#pr4 (дата звернення: 15.09.2026).

Ковальов А.І.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Мойсеєв О.О.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

АГРОПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Агропромисловий комплекс (АПК) упродовж десятиліть залишається стрижневою галуззю національної економіки України, а в умовах повномасштабної війни його значення ще більше зросло. Саме аграрний сектор забезпечує основну частку валютних надходжень, продовольчу безпеку країни та значною мірою – виконання Україною ролі гаранта світової продовольчої стабільності. Водночас війна, кліматичні зміни, посилення конкуренції на світових ринках і вимоги європейської інтеграції роблять подальший розвиток АПК неможливим без глибоких інноваційних перетворень. Дослідники наголошують, що саме цифровізація, розвиток біотехнологій і впровадження нових методів управління є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності вітчизняного агробізнесу на світовому ринку [1].

Сучасний стан АПК характеризується поєднанням високої стійкості та помітних ознак напруження. За даними Українського клубу аграрного бізнесу, у 2025 році експорт агропродукції становив 22,53 млрд дол. США, що на 8,8 % менше, ніж у 2024 році; при цьому частка агропродукції в загальному товарному експорті України залишалася на рівні 56,1 %. Частка ЄС в аграрному експорті вперше з 2022 року опустилася нижче 50 % – до 47,5 %, а імпорт агропродукції сягнув п’ятирічного максимуму – 8,75 млрд дол. Скорочення експорту зумовлене змінами логістичних маршрутів, посиленням регуляторних обмежень на європейському ринку та загальним уповільненням торгівлі [2].

Попри воєнні ризики, виробничі показники галузі залишаються значними. У 2025 році в Україні зібрано 57,6 млн т зернових і 17,3 млн т олійних культур; середня врожайність зернових становила 5,08 т/га, що лише на 14 % нижче за середній показник країн ЄС. За обсягом виробництва зернових Україна поступається серед країн ЄС лише Франції, а за виробництвом кукурудзи (23,5 млн т) і соняшнику (9 млн т) фактично перевищує або дорівнює сукупним обсягам держав-членів ЄС [3]. Основні показники розвитку АПК у 2025 році наведено в таблиці 1. Аналіз даних таблиці 1 засвідчує, що український АПК зберігає статус одного з провідних світових виробників сировини, проте його експортна модель залишається переважно сировинною.

Таблиця 1

Основні показники розвитку агропромислового комплексу України у 2025 р.

Показник	Значення
Експорт агропродукції, млрд дол. США	22,53 (−8,8 % до 2024 р.)
Частка агропродукції в товарному експорті, %	56,1
Частка ЄС в аграрному експорті, %	47,5
Імпорт агропродукції, млрд дол. США	8,75
Валовий збір зернових, млн т	57,6
Валовий збір олійних культур, млн т	17,3
Середня врожайність зернових, т/га	5,08

Джерело: складено авторами за [2; 3].

Основу експорту становлять зернові та олійні культури з низьким рівнем доданої вартості, що робить галузь вразливою до коливань світових цін, логістичних обмежень і торговельних бар'єрів.

Скорочення частки ЄС в аграрному експорті та погіршення торговельного балансу з європейськими партнерами [3] засвідчують, що доступ до ринку ЄС дедалі більше залежатиме не від обсягів, а від відповідності продукції європейським стандартам якості, безпечності та сталості виробництва. Відтак ключовою тенденцією інноваційних перетворень має стати перехід від експорту сировини до експорту продукції глибокої переробки, а також диверсифікація ринків збуту за рахунок країн Азії, Близького Сходу та Африки.

Війна завдала аграрному сектору масштабних втрат. Згідно з оновленою оцінкою потреб відновлення (RDNA5), потреби сільського господарства у відновленні на наступні десять років перевищують 55 млрд дол. США, що ставить галузь на п'яте місце серед усіх секторів економіки [4]. Окремим викликом є забруднення земель вибухонебезпечними предметами. У межах державної програми компенсації вартості розмінування сільськогосподарських угідь станом на травень 2026 року повністю виконано 93 договори, що дозволило повернути в обіг 15,6 тис. га земель; кількість сертифікованих операторів протимінної діяльності зросла до 136, а в державному бюджеті на 2026 рік на програму гуманітарного розмінування передбачено 2 млрд грн [5]. Розмінування стає новою інноваційною нішею, у якій активно застосовуються дрони, супутникові дані та спеціалізована техніка.

Інноваційні перетворення в АПК відбуваються за кількома ключовими напрямами. Першим із них є цифровізація та точне землеробство. Провідні агрохолдинги впроваджують системи високоточного позиціонування техніки, аналіз супутникових знімків із застосуванням вегетаційних індексів, датчики інтернету речей для моніторингу ґрунту та мікроклімату, а також моделі прогнозування врожайності на основі штучного інтелекту. Так, компанія МХП у 2024 році обробила дані картування врожайності на площі 266 тис. га [6]. Такі технології дозволяють оптимізувати внесення добрив і засобів захисту рослин, знизити витрати пального та підвищити врожайність. Показово, що навіть у воєнних умовах виторг аграрного сектору у 2024 році становив 24,7 млрд дол. –

другий за величиною показник в історії галузі, а внесок сегмента агротехнологій у ВВП України у 2023 році оцінювався приблизно в 3 %.

Другим напрямом є застосування безпілотних літальних апаратів. Аграрні дрони використовуються для моніторингу посівів, точкового внесення засобів захисту рослин і добрив, а також для обстеження потенційно забруднених територій. Значний досвід, набутий українськими виробниками дронів в оборонній сфері, створює передумови для формування в Україні конкурентоспроможного сегмента аграрної робототехніки.

Третім напрямом є біотехнології та нові агротехнології: селекція стійких до посухи сортів і гібридів, біологічні засоби захисту рослин, органічне виробництво, а також технології збереження ґрунтів (No-till, Strip-till). Актуальність цього напряму посилюється з огляду на кліматичні зміни та руйнування Каховського водосховища, яке призвело до втрати зрошення на значних площах півдня України.

Четвертим напрямом є розвиток переробки та виробництва продукції з високою доданою вартістю. Інвестиції у створення потужностей з переробки олійних, виробництва біопалива, комбікормів, продуктів харчування та органічних добрив дозволяють не лише збільшити валютні надходження, а й створювати робочі місця в сільських громадах.

П’ятим напрямом є енергетичні інновації в АПК. Атаки на енергосистему змусили аграрні підприємства інвестувати у власну генерацію: сонячні електростанції, когенераційні установки та біогазові комплекси, що працюють на відходах тваринництва й рослинництва. Розвиток виробництва біогазу та біометану дає змогу одночасно вирішувати кілька завдань – підвищувати енергетичну незалежність господарств, утилізувати відходи, отримувати органічні добрива та скорочувати викиди парникових газів. З огляду на європейську політику декарбонізації цей напрям має значний експортний потенціал.

Шостим напрямом є цифровізація взаємодії аграріїв з державою та ринком. Розвиток електронних реєстрів земель, цифрових сервісів для отримання державної підтримки, електронних аукціонів з продажу та оренди земель, а також онлайн-платформ для торгівлі зерном і агропродукцією підвищує прозорість аграрного ринку, знижує транзакційні витрати та полегшує доступ малих виробників до ринків збуту і фінансування.

Водночас реалізація інноваційного потенціалу АПК стримується низкою бар’єрів. Найгострішим із них є кадровий дефіцит. У 2026 році з гострою нестачею працівників стикаються 74 % роботодавців аграрного сектору; у першому кварталі 2026 року з 148 тис. вакансій вдалося заповнити лише 61 тис. Найбільш затребуваними є механізатори, оператори дронів, агрономи з точного землеробства та фахівці з логістики зерна. Позитивною тенденцією є те, що частка жінок серед операторів техніки та дронів сягнула 25–30 %, адже сучасна техніка потребує передусім аналітичних навичок, а не фізичної сили [7].

До інших бар'єрів належать кібератаки на агрокомпанії, затримки з імпортом техніки, обмежений доступ малих і середніх господарств до фінансування та нерозвиненість ринку агрострахування.

Важливу роль у подоланні фінансових обмежень відіграє державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %». За період воєнного стану сільськогосподарським виробникам за цією програмою надано кредитів на суму 50,0 млрд грн, а підприємствам з переробки сільськогосподарської продукції – на 55,7 млрд грн [8].

Проте для стимулювання саме інноваційного розвитку доцільно посилити цільовий характер підтримки, спрямувавши її на впровадження новітніх технологій, переробку та енергоефективність.

Інноваційні стратегії аграрних підприємств мають поєднувати антикризові рішення з довгостроковими цілями економічної, екологічної та соціальної сталості. Дослідники підкреслюють, що українські аграрні підприємства володіють значним адаптаційним потенціалом завдяки прискореній цифровізації та ресурсоефективному виробництву, однак стикаються з браком фінансування та вразливістю інфраструктури [9].

Окремої уваги заслуговує інноваційний розвиток малих і середніх агровиробників. Саме фермерські господарства формують значну частину виробництва овочів, фруктів, ягід, молока та нішевих культур, проте їхні можливості самостійно впроваджувати дороговартісні технології обмежені. Подолати цей розрив можуть сервісні моделі, коли господарство не купує техніку чи програмне забезпечення, а замовлює послугу (обробку полів дронами, аналіз ґрунту, супутниковий моніторинг), а також розвиток сільськогосподарської кооперації. Об'єднання дрібних виробників у кооперативи дає змогу спільно інвестувати в переробку, зберігання та сертифікацію продукції і виходити на зовнішні ринки з більшими партіями товару.

На нашу думку, перспективи розвитку АПК України в умовах інноваційних перетворень пов'язані з такими напрямами: збільшення частки переробки та експорту продукції з високою доданою вартістю; масштабне впровадження цифрових технологій, точного землеробства та аграрної робототехніки не лише великими агрохолдингами, а й середніми та малими господарствами; відновлення та модернізація систем зрошення на основі ресурсоощадних технологій; адаптація виробництва до вимог Європейської зеленої угоди та стандартів сталого розвитку; розвиток агрострахування та інструментів управління ризиками; формування кадрового резерву через оновлення освітніх програм, дуальну освіту та перекваліфікацію, зокрема ветеранів і жінок.

Для прискорення цих процесів на державному рівні доцільно: запровадити програми часткової компенсації вартості інноваційної техніки та цифрових рішень для малих і середніх господарств; стимулювати інвестиції в переробку через податкові та кредитні інструменти; розширювати фінансування гуманітарного розмінування та рекультивації земель; підтримувати співпрацю

аграрного бізнесу з університетами, науковими установами та агротех-стартапами; розвивати кооперацію дрібних виробників для спільного доступу до технологій і ринків збуту.

Таким чином, агропромисловий комплекс України перебуває на етапі глибоких інноваційних перетворень. Зберігаючи статус одного з провідних світових виробників продовольства, галузь стикається з викликами війни, кадрового дефіциту, кліматичних змін і посилення вимог зовнішніх ринків. Подальший розвиток АПК має ґрунтуватися на цифровізації, технологічній модернізації, поглибленні переробки та сталому використанні природних ресурсів. Саме інноваційна модель розвитку здатна перетворити аграрний сектор з постачальника сировини на високотехнологічну галузь, що стане одним із локомотивів повоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Стоянова А. А. Роль аграрних інновацій у розвитку сучасного українського агробізнесу. *Modern Economics*. 2025. № 49. С. 226–233. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-29.

2. Тарасовський Ю. Агроекспорт України у 2025 році знизився на 8,8 %, до $22,5 млрд. *Forbes Україна*. 2026. 6 січ. URL: https://forbes.ua/news/ukraina-skorotila-eksport-agroproduktsii-u-2025-rotsi-na-2-mlrd-chastka-es-vpala-nizhche-50-ukab-06012026-35319 (дата звернення: 05.10.2026).

3. Романенко В. Попри війну та погоду: Україна завершила збір урожаю у 2025 році. *Dengi.ua*. 2025. 26 груд. URL: https://dengi.ua/ua/agro/9758157-popri-vijnu-ta-pogodu-ukrayina-zavershila-zbir-urozhayu-u-2025-rotsi (дата звернення: 05.10.2026).

4. Опубліковано оновлену оцінку потреб України на відновлення та відбудову. *Світовий банк*. 2026. 23 лют. URL: https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 05.10.2026).

5. Розмінування сільськогосподарських земель за програмою компенсації. *Інтерфакс-Україна*. 2026. URL: https://interfax.com.ua/news/general/1165737.html (дата звернення: 05.10.2026).

6. Казанцев Д. Як розвивається ринок AgriTech в Україні та світі. *Межа*. 2025. 6 берез. URL: https://mezha.ua/articles/yak-rozvivayetsya-rinok-agritech-v-ukrajini-ta-sviti-300226/ (дата звернення: 05.10.2026).

7. Костас Д. Дефіцит кадрів в агросекторі 2026: зарплати та затребувані професії. *The Page*. 2026. 15 черв. URL: https://thepage.ua/ua/news/deficit-kadriv-v-agrosektori-2026-zarplati-ta-zatrebuvani-profesiyi (дата звернення: 05.10.2026).

8. Підсумки 2025: за держпрограмою «5-7-9 %» підприємці отримали 30 тис. доступних кредитів на майже 94 млрд гривень. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-2025-za-derzhprohramoiu-5-7-9-pidpryiemtsi-otrymaly-30-tys-dostupnykh-kredytiv-na-maizhe-94-mlrd-hryven (дата звернення: 05.10.2026).

9. Цвігун І. А., Матіяш В. П. Інноваційні стратегії сталого розвитку аграрних підприємств України в умовах тривалої війни. *Modern Economics*. 2026. № 55. С. 279–285. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-39.

Ковальов А.І.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Пастир К.Ю.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Масштаб завдань повоєнного відновлення України не має аналогів у новітній європейській історії. Згідно з оновленою спільною оцінкою Уряду України, Світового банку, Європейської комісії та ООН (RDNA5), потреби у відновленні та відбудові на наступні десять років становлять майже 588 млрд дол. США, що майже втричі перевищує прогнозований ВВП України за 2025 рік; прямі збитки станом на кінець 2025 року перевищили 195 млрд дол. [1]. Очевидно, що ресурси такого обсягу не можуть бути освоєні виключно державою та великими корпораціями. Ефективність відновлення значною мірою залежатиме від здатності економіки залучити до цього процесу широкий прошарок підприємців – передусім малий і середній бізнес.

Малі та середні підприємства (МСП) традиційно є основою національної економіки. До повномасштабного вторгнення вони становили 99,98 % усіх суб'єктів господарювання, забезпечували 74 % зайнятості та створювали 64 % доданої вартості [2]. Водночас структура сектору є неоднорідною: мікропідприємства становлять 81–83 % загальної кількості МСП, проте забезпечують лише 11–12 % робочих місць, тоді як на середні підприємства, частка яких не перевищує 5 %, припадає від 44 % до майже 49 % зайнятих у секторі [3]. Це означає, що мікробізнес відіграє ключову роль у самозайнятості та соціальній стабільності, тоді як середні підприємства є основним роботодавцем і потенційним драйвером модернізації.

Війна завдала сектору МСП значних втрат. У 2022 році кількість малих і середніх підприємств скоротилася з 370 тис. до 262 тис., тобто на 29 % [3]. За даними дослідження ПРООН, після початку повномасштабного вторгнення 64 % МСП тимчасово зупинили або скоротили діяльність; середні фінансові втрати підприємства становили близько 227 тис. дол., і лише 9,5 % компаній не зазнали збитків. Водночас уже станом на жовтень 2023 року майже 91 % підприємств відновили роботу, і лише 9,6 % залишалися закритими або перебували на межі закриття. Така динаміка засвідчує високу адаптивність малого та середнього бізнесу, його здатність швидко перебудовувати бізнес-моделі, змінювати ринки збуту та логістику.

Високу підприємницьку активність підтверджують і дані про реєстрацію фізичних осіб-підприємців. За дев'ять місяців 2025 року в Україні зареєстровано 225 тис. нових ФОП, що майже відповідає показнику попереднього року, тоді як закрито 213,3 тис.; отже, кількість нових підприємців перевищила кількість закритих. Показово, що 60 % нових підприємців становлять жінки, які найчастіше обирають сфери послуг, освіти, виробництва одягу та медицини [4]. Збільшення частки жіночого підприємництва є одним із наслідків мобілізації та трудової міграції і водночас важливим ресурсом відновлення.

Роль МСП у повоєнному відновленні доцільно розглядати через кілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, це функція зайнятості та соціальної стабілізації: малий бізнес швидше за інших створює робочі місця, у тому числі для внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, і забезпечує доходи домогосподарств. По-друге, функція локального відновлення: саме МСП першими відновлюють торгівлю, побутові послуги та харчування в деокупованих і постраждалих громадах. По-третє, функція участі у відбудові: малі й середні підприємства можуть виступати субпідрядниками та постачальниками у великих інфраструктурних проєктах. По-четверте, інноваційна функція: МСП гнучкіше впроваджують нові технології, зокрема у сферах енергоефективності, оборонних технологій і цифрових послуг.

Потенційні напрями участі малого та середнього бізнесу у відбудові доцільно визначати з урахуванням структури потреб відновлення, наведеної в таблиці 1.

Таблиця 1

Потреби відновлення України за секторами та можливості для малого і середнього бізнесу

Сектор	Потреби, млрд дол. США	Можливості для МСП
Транспорт	понад 96	Ремонт доріг і мостів, логістичні послуги, виробництво будівельних матеріалів
Енергетика	майже 91	Розподілена генерація, монтаж сонячних станцій, енергоаудит, енергосервіс
Житло	майже 90	Будівництво та ремонт, виробництво вікон, утеплювачів, меблів, проєктні послуги
Торгівля і промисловість	понад 63	Відновлення виробництв, переробка, локальна торгівля
Сільське господарство	понад 55	Переробка агросировини, сервіс техніки, фермерські господарства
Розмінування та розчищення завалів	майже 28	Гуманітарне розмінування, переробка будівельних відходів

Джерело: складено авторами за [1].

Як видно з таблиці 1, найбільші потреби зосереджені у транспорті, енергетиці та житловому секторі, тобто у сферах, де значна частина робіт має локальний характер і може виконуватися малими та середніми підприємствами. Особливо перспективним є енергетичний напрям: децентралізація енергосистеми, розвиток розподіленої генерації та енергоефективності створює

нішу саме для невеликих компаній, які здатні швидко реалізовувати проєкти на рівні окремих будівель, підприємств і громад.

Разом із тим реалізація цього потенціалу стримується низкою викликів. Найгострішим із них став дефіцит кадрів. За результатами опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій у червні 2026 року, нестачу робочої сили назвали головною перешкодою для ведення бізнесу 69 % підприємств, що є найвищим показником за весь період спостережень; серед інших перешкод – зростання вартості сировини і матеріалів (49 %), безпекові ризики (44 %), падіння попиту (38 %) та транспортні труднощі (30 %) [5]. Лише 2,4 % опитаних підприємств очікують збільшення чисельності персоналу найближчими місяцями, а для подолання демографічних втрат і наслідків трудової міграції держава ставить за мету додатково залучити на ринок праці 4,5 млн осіб до 2035 року [5]. Для МСП, які не можуть конкурувати з великим бізнесом за рівнем заробітної плати, кадровий дефіцит є особливо критичним. За даними ПРООН, чисельність працівників МСП у 2023 році була на 16 % меншою, ніж у довоєнному 2021 році.

Другим ключовим викликом залишається доступ до фінансування. Важливу роль у його подоланні відіграє державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %». Лише у 2025 році підприємці отримали за нею 30 тис. кредитів на суму 93,9 млрд грн, а загалом від початку дії воєнного стану укладено 134,5 тис. кредитних договорів на суму 460 млрд грн; серед цілей кредитування – інвестиційні проєкти, поповнення обігових коштів, підтримка аграріїв і переробних підприємств, а також бізнесу в зонах підвищеного воєнного ризику [6]. Зокрема, з кредитів, наданих у період воєнного стану, на інвестиційні цілі спрямовано 55,9 млрд грн, на поповнення обігових коштів – 80,7 млрд грн, а підприємствам у зонах високого воєнного ризику – 55,1 млрд грн [6]. Переважання обігового кредитування над інвестиційним свідчить, що значна частина бізнесу досі працює в режимі виживання, а не розвитку. Водночас кредитні програми переважно доступні вже діючим підприємствам з кредитною історією, тоді як для стартапів і мікробізнесу критично важливими залишаються грантові інструменти.

Таким інструментом є програма «Власна справа» в межах державної ініціативи «єРобота». Лише з початку 2025 року гранти на старт чи розвиток бізнесу на загальну суму 137 млн грн отримали 279 ветеранів і членів їхніх родин, а загалом від запуску ветеранського компонента – близько 1400 осіб на суму 700 млн грн; найпопулярнішими сферами є торгівля, переробна промисловість і заклади харчування [7]. Ветеранське підприємництво має стати одним із важливих каналів реінтеграції захисників у цивільне життя, а отже, і самостійним напрямом державної політики відновлення.

Важливим аспектом є регіональний вимір відновлення. Попри масштаби руйнувань, лише 4,3 % МСП повністю релокували свою діяльність, а основним чинником рішення про переміщення були безпекові міркування (63,1 %). Отже, більшість підприємців залишаються у своїх громадах і продовжують працювати навіть у складних умовах. Це робить малий бізнес природним «якорем»

відновлення територій: саме від його збереження залежить, чи повернуться до громад мешканці, чи відновляться податкові надходження до місцевих бюджетів і чи буде забезпечено населення базовими товарами та послугами.

Окремої уваги заслуговує цифровізація малого бізнесу. Війна прискорила перехід підприємців до онлайн-продажів, використання маркетплейсів, цифрових платіжних інструментів і дистанційних форм роботи. Цифрові канали дозволяють МСП працювати незалежно від місця розташування, швидко знаходити нових клієнтів в Україні та за кордоном і знижувати витрати на оренду торговельних площ. У повоєнний період цифровізація має стати одним із пріоритетів державної політики підтримки МСП, зокрема через навчання підприємців, розвиток електронних послуг для бізнесу та спрощення доступу до зовнішніх ринків.

До інших суттєвих викликів належать безпекові ризики та руйнування інфраструктури, нестабільність енергопостачання, високе податкове та адміністративне навантаження, недостатня захищеність прав власності, а також низька обізнаність підприємців щодо можливостей участі в міжнародних програмах і публічних закупівлях у сфері відбудови. Окремою проблемою є бар'єри доступу МСП до великих інфраструктурних контрактів, адже вимоги до досвіду, обігу та фінансових гарантій часто відповідають можливостям лише великих компаній.

Відновлення має стати не лише відбудовою зруйнованого, а й можливістю для глибоких структурних реформ і переорієнтації економіки на засади сталого розвитку [8]. У цьому контексті МСП можуть виступити носіями нової моделі економіки: більш децентралізованої, енергоефективної, інноваційної та інтегрованої в європейські ланцюги створення вартості.

Для посилення ролі малого та середнього бізнесу у повоєнному відновленні вважаємо за доцільне реалізувати такі заходи: запровадження квот або механізмів пріоритетного залучення місцевих МСП як субпідрядників у проєктах відбудови, що фінансуються за рахунок державних і міжнародних коштів; поділ великих тендерів на лоти, доступні для малих і середніх підприємств; розширення грантових програм для стартапів, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і жінок-підприємиць із супроводом і навчанням; розвиток програм перекваліфікації та залучення до роботи ветеранів, людей старшого віку та молоді для подолання кадрового дефіциту; спрощення регуляторних процедур і цифровізація взаємодії бізнесу з державою; створення регіональних центрів підтримки підприємництва при територіальних громадах.

Важливою передумовою є також розвиток підприємницької освіти та фінансової грамотності. Значна частина нових підприємців – це люди, які розпочинають власну справу вимушено, внаслідок втрати роботи чи переміщення, і не мають достатніх знань з управління бізнесом, фінансового планування та маркетингу. Тому заклади вищої освіти, громадські організації та бізнес-асоціації мають стати активними учасниками формування підприємницьких компетенцій населення. Особливо затребуваними є короткострокові практико-орієнтовані програми для ветеранів, внутрішньо

переміщених осіб і жінок, які поєднують навчання основам підприємництва з менторським супроводом, допомогою в підготовці бізнес-планів і заявок на гранти, а також формуванням професійних спільнот, що забезпечують взаємну підтримку та обмін досвідом між підприємцями.

Таким чином, малий і середній бізнес є не лише об'єктом підтримки, а й ключовим суб'єктом повоєнного відновлення економіки України. Його висока адаптивність, здатність швидко створювати робочі місця та відновлювати економічне життя громад роблять МСП незамінним учасником відбудови. Водночас реалізація цього потенціалу можлива лише за умови подолання кадрового дефіциту, розширення доступу до фінансування, забезпечення рівних умов участі в проєктах відбудови та системної підтримки нових груп підприємців – ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і жінок.

Список використаних джерел

1. Опубліковано оновлену оцінку потреб України на відновлення та відбудову. *Світовий банк*. 2026. 23 лют. URL: https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 01.10.2026).

2. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : ПРООН в Україні, 2024. 86 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf (дата звернення: 01.10.2026).

3. Александров Б. В. Роль малого та середнього бізнесу у створенні робочих місць в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-89.

4. ФОПи зростають: які регіони фіксують позитивний баланс. *The Page*. 2025. URL: https://thepage.ua/ua/news/fop-v-ukrayini-dinamika-reyestracij-i-zakrittiv-u-2025-roci-doslidzhennya-foto (дата звернення: 01.10.2026).

5. Дефіцит робочої сили в Україні оновив історичний рекорд і сягнув 69 %: опитування ІЕД. *Forbes Україна*. 2026. 18 черв. URL: https://forbes.ua/news/defitsit-robochoi-sili-v-ukraini-onoviv-istorichniy-rekord-i-syagnuv-69-opituvannya-ied-18062026-39747 (дата звернення: 01.10.2026).

6. Підсумки 2025: за держпрограмою «5-7-9 %» підприємці отримали 30 тис. доступних кредитів на майже 94 млрд гривень. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-2025-za-derzhprohramoiu-5-7-9-pidpryiemtsi-otrymaly-30-tys-dostupnykh-kredytiv-na-maizhe-94-mlrd-hryven (дата звернення: 01.10.2026).

7. Гранти ветеранам: майже 300 ветеранів та їхніх рідних отримають гранти на розвиток бізнесу з початку 2025 року. *Міністерство економіки України*. 2025. 31 берез. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/49c859d7-79a1-47ea-a6a6-63799e44105f?lang=uk-UA (дата звернення: 02.10.2026).

8. Гайова Д. О., Бугас Н. В., Цалко Т. Р. Управлінські виклики та можливості зеленої трансформації України після війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-56.

Ковальов А.І.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Терьохіна М.С.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ СТАНДАРТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Перехід до зеленої економіки перестав бути для українського бізнесу питанням добровільного вибору чи іміджевої політики. Євроінтеграційний курс України, посилення кліматичного регулювання в Європейському Союзі, вимоги міжнародних інвесторів і банків, а також масштабні руйнування внаслідок війни формують принципово нове середовище, у якому екологічна, соціальна та управлінська відповідальність стає умовою доступу до ринків і капіталу. Повоєнне відновлення розглядається дослідниками як унікальна можливість для глибоких структурних реформ, що виходять за межі відбудови фізичної інфраструктури і передбачають переорієнтацію моделі розвитку країни на принципи сталості та циркулярної економіки [1].

Під зеленою трансформацією бізнесу в цьому дослідженні розуміємо системну зміну бізнес-моделі підприємства, за якої екологічні та соціальні чинники інтегруються в стратегію, операційні процеси, систему управління ризиками та звітність. Ключовим інструментом такої трансформації стала методологія ESG (Environmental, Social, Governance). Інтеграція ESG-факторів стала ключовим елементом інвестиційних стратегій, а європейські директиви щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) та розкриття інформації у фінансовому секторі (SFDR) встановлюють орієнтири прозорості, з якими мають узгоджуватися й українські підприємства [2].

Нові стандарти сталого розвитку, що безпосередньо впливають на український бізнес, можна згрупувати у кілька напрямів: стандарти нефінансової звітності, механізми вуглецевого регулювання, вимоги у сфері поводження з відходами та вимоги фінансових інституцій. Основні з них систематизовано в таблиці 1.

Найбільш відчутним для українських експортерів новим стандартом став механізм прикордонного вуглецевого коригування CBAM, що з 2026 року перейшов у фінансову фазу. За оцінкою Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, втрати українського експорту через CBAM у 2026–2027 роках можуть становити 1,39 млрд дол., з яких до 1,24 млрд дол. (89 %) припадає на металургію; поставки цементу можуть скоротитися на 96 %. При цьому частка ЄС в експорті України товарів, що підпадають під дію механізму,

зросла з 41 % у 2021 році до 68 %, а обсяг таких поставок становить близько 3,4 млрд дол., або 15 % експорту до ЄС.

Таблиця 1

Нові стандарти сталого розвитку та їх вплив на український бізнес

Стандарт / механізм	Сутність	Значення для українського бізнесу
CSRD та ESRS (ЄС)	Обов'язкова звітність зі сталого розвитку за європейськими стандартами; після спрощення – для компаній з понад 1000 працівників і обігом понад 450 млн євро	Вимоги транслюються на українських постачальників через ланцюги поставок європейських компаній
Звітність зі сталого розвитку в Україні (законопроєкт)	Розкриття інформації про вплив на довкілля, права працівників і людини, антикорупційні заходи за ESRS	Для великих підприємств – з 2028 р.; потреба формувати системи збору даних уже зараз
CBAM (ЄС)	Вуглецеве коригування імпорту для металургії, цементу, добрив, електроенергії тощо	Ризик втрат експорту; необхідність верифікації викидів
Закон «Про управління відходами»	Європейські принципи ієрархії відходів і розширеної відповідальності виробника	Нові обов'язки щодо обліку, сортування та переробки відходів

Джерело: складено авторами за [2–5; 13].

Особливо важливо, що за відсутності верифікованих даних про фактичні викиди підприємства змушені застосовувати стандартні значення, які у 2026 році збільшуються на 10 %, а у 2027 році – на 20 % [5]. Отже, здатність бізнесу вимірювати, верифікувати та скорочувати власні викиди стає прямим чинником його конкурентоспроможності.

Другим ключовим напрямом є стандарти звітності. У ЄС у грудні 2025 року в межах пакета спрощень Omnibus було погоджено підвищення порогів застосування директиви CSRD до 1000 працівників і 450 млн євро чистого річного обігу, а також підготовку значно спрощеного набору стандартів ESRS [3]. Україна рухається в тому самому напрямі: у серпні 2026 року Кабінет Міністрів схвалив законопроєкт про запровадження звітності зі сталого розвитку, згідно з яким великі підприємства з чистим доходом понад 450 млн євро та чисельністю понад 1000 працівників розкриватимуть інформацію про свій вплив на довкілля, дотримання прав працівників і прав людини, а також антикорупційні заходи за стандартами ESRS. Подання такої звітності передбачено з 2028 року [4]. Хоча безпосередньо ці вимоги стосуватимуться обмеженого кола компаній, через ланцюги поставок вони неминуче поширюватимуться на їхніх контрагентів, зокрема на малий і середній бізнес.

Зелена трансформація потребує значних ресурсів. Для реалізації Національного плану з енергетики та клімату Україні необхідно близько 114 млрд євро протягом десяти років; план передбачає скорочення викидів парникових газів до 2030 року на 65 % порівняно з рівнем 1990 року та досягнення 27 % частки відновлюваних джерел у кінцевому енергоспоживанні, тоді як наявні програми фінансування покривають лише близько 9 млрд євро [7].

Фахівці Європейської бізнес-асоціації звертають увагу, що з 50 млрд євро програми Ukraine Facility на охорону довкілля та кліматичні реформи спрямовано лише близько 5 %, або 2,5 млрд євро [6]. За таких умов основним джерелом зеленої модернізації мають стати приватні інвестиції, а отже, і сам бізнес.

Показово, що війна неочікувано прискорила один із напрямів зеленої трансформації – енергетичний. Унаслідок атак на енергосистему підприємства почали масово інвестувати у власну генерацію. За даними видання The Page, у першому півріччі 2025 року в регіонах України введено 591 МВт нових генеруючих потужностей, зокрема 101,4 МВт промислових сонячних електростанцій; частка компаній, які інвестують у відновлювані джерела енергії, зросла з 6 % у 2023 році до близько 20 %. Встановлення сонячних електростанцій дає змогу знизити енергетичні витрати бізнесу на 20–40 % щороку [8]. Таким чином, енергетична безпека та декарбонізація для українського бізнесу збігаються в одній точці, що створює економічну мотивацію для зеленого інвестування.

Водночас рівень готовності українського бізнесу до нових стандартів залишається недостатнім. Опитування представників малого та середнього бізнесу, проведене Глобальним договором ООН в Україні спільно з Gradus Research, показало, що 82 % компаній планують виходити на міжнародні ринки, 68 % уже отримували ESG-вимоги від партнерів, банків чи клієнтів, а 86 % підтримують запровадження обов'язкових ESG-стандартів. Проте лише 48 % правильно розуміють сутність ESG, і тільки 9 % мають офіційну екологічну політику; основними бар'єрами названо дефіцит знань (31 %) і фінансові обмеження (30 %) [9]. За результатами іншого дослідження, лише 20 % компаній мають загальне або глибоке розуміння ESG-стандартів, 57 % уперше почули цей термін під час опитування, і лише 3 % уже впровадили ESG-практики, хоча 77 % підтримують їх запровадження [10].

Ще одним каналом поширення нових стандартів стала фінансова система. За даними, оприлюдненими на заході ESG Ліги та Асоціації правників України у травні 2026 року, 63 % компаній підтверджують, що банки та фінансові партнери вже враховують ESG-критерії під час ухвалення рішень про фінансування. Водночас 49 % компаній не мають визначених відповідальних за ESG, 72 % не встановили показників ефективності щодо впровадження ESG, а формалізовані ESG-цілі мають лише 7 % [11]. Це свідчить про розрив між зовнішніми вимогами ринку та внутрішньою управлінською готовністю бізнесу: звітність без побудованої системи управління залишається формальністю.

Аналіз практики українських компаній дозволяє виокремити типові помилки на шляху зеленої трансформації: ототожнення ESG з благодійністю, без інтеграції в бізнес-модель; відсутність документального підтвердження даних; некритичне копіювання міжнародних політик без урахування українських реалій; брак вимірюваних показників і цільових орієнтирів; а також грінвошинг – перебільшення екологічної відповідальності замість чесного розкриття

реальних проблем [12]. Подолання цих помилок вимагає переходу від декларативного до доказового підходу до сталого розвитку.

Окремим викликом є адаптація до європейських вимог у сфері поводження з відходами. Закон України «Про управління відходами» запровадив європейські принципи ієрархії поводження з відходами та розширеної відповідальності виробника [13], що потребує від підприємств перегляду підходів до упаковки, логістики, вибору матеріалів і співпраці з переробниками. Для бізнесу це водночас і нове навантаження, і можливість розвитку циркулярних бізнес-моделей.

На нашу думку, зелена трансформація українського бізнесу має відбуватися поетапно. На першому етапі доцільно провести діагностику: визначити суттєві екологічні та соціальні аспекти діяльності, оцінити викиди парникових газів і вимоги ключових партнерів. На другому – інтегрувати цілі сталого розвитку в стратегію, призначити відповідальних осіб і встановити вимірювані показники. На третьому – впровадити систему збору та верифікації даних, енергоефективні й ресурсозберігаючі технології. На четвертому – формувати публічну звітність, використовуючи її як інструмент залучення фінансування та виходу на нові ринки.

Для прискорення цих процесів на державному рівні вважаємо за доцільне: створення національної системи моніторингу, звітності та верифікації викидів, визнаної ЄС, а також акредитованих верифікаторів; розроблення спрощених стандартів і методичних рекомендацій зі звітності для малого та середнього бізнесу; розширення програм пільгового зеленого кредитування та грантової підтримки енергоефективних проєктів; спрямування надходжень від екологічного податку на модернізацію виробництв; розвиток освітніх програм з ESG-менеджменту для керівників, фахівців і здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей.

Таким чином, нові стандарти сталого розвитку – вуглецеве регулювання, звітність зі сталого розвитку, вимоги у сфері поводження з відходами та ESG-критерії фінансових інституцій – формують для українського бізнесу нові правила гри. Для частини підприємств вони створюють ризики втрати ринків і зростання витрат, проте для тих, хто розпочне трансформацію завчасно, ці стандарти стають джерелом конкурентних переваг: доступу до європейського ринку, дешевшого капіталу, енергетичної незалежності та довіри споживачів. Зелена трансформація має стати не зовнішнім обов’язком, а складовою стратегії повоєнного відновлення та модернізації економіки України.

Список використаних джерел

1. Гайова Д. О., Бугас Н. В., Цалко Т. Р. Управлінські виклики та можливості зеленої трансформації України після війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-56.

2. Жарова Л. Інструментарій сталого менеджменту за умов загострення ризиків бізнес-середовища (на прикладі методології ESG). *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-93.

3. The Omnibus reaches its destination: CSRD and CS3D 2.0. *Travers Smith*. 2025. 9 December. URL: https://www.traverssmith.com/knowledge/knowledge-container/the-omnibus-reaches-its-destination-csrd-and-cs3d-20/ (date of access: 01.10.2026).

4. Уряд схвалив законопроєкт про запровадження в Україні звітності зі сталого розвитку. *Урядовий портал*. 2026. 20 серп. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-zakonoproiekt-pro-zaprovadzhennia-v-ukraini-zvitnosti-zi-staloho-rozvytku (дата звернення: 01.10.2026).

5. Пикало О. ІЕД оцінив втрати України від CBAM у $1,39 млрд у 2026–2027 роках. *Forbes Україна*. 2026. 1 трав. URL: https://forbes.ua/news/cbam-mozhe-koshtuvati-ukraini-139-mlrd-eksportu-u-20262027-rokakh-otsinka-ied-01052026-38478 (дата звернення: 01.10.2026).

6. Бойко О. Фінансування для України: чому ми втрачаємо понад 4,5 млрд євро на «зелену» трансформацію економіки. *Mind.ua*. 2024. 2 січ. URL: https://mind.ua/openmind/20267617-finansuvannya-dlya-ukrayini-chomu-mi-vtrachaemo-ponad-45-mlrd-evro-na-zelenu-transformaciyu-ekonomiki (дата звернення: 01.10.2026).

7. Мінекономіки: Щоб втілити Нацплан з енергетики та клімату, Україні потрібно €114 мільярдів. *Укрінформ*. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3919557-minekonomiki-sob-vtiliti-nacplan-z-energetiki-ta-klimatu-ukraini-potribno-140-milardiv.html (дата звернення: 01.10.2026).

8. Бізнес України інвестує в енергетичну незалежність. *The Page*. URL: https://thepage.ua/ua/news/biznes-ukrayini-investuye-v-energetichnu-nezalezhnist (дата звернення: 01.10.2026).

9. Шарабура О. Український бізнес хоче в Європу, але не знає як: головні бар'єри впровадження ESG-стандартів. *The Page*. 2025. URL: https://thepage.ua/ua/news/ukrayinskij-biznes-ne-cilkom-rozumiye-neobhidnist-vprovadzhennya-esg-standartiv (дата звернення: 01.10.2026).

10. Оцінка рівня готовності українського бізнесу до впровадження стандартів екологічного, соціального та управлінського управління (ESG) : звіт за результатами дослідження. *Sapiens*. 2025. URL: https://sapiens.com.ua/publications/socpol-research/347/Оцінка_рівня_готовності_українського_бізнесу_до_впровадження_стандартів_ESG.pdf (дата звернення: 01.10.2026).

11. ESG і нові гроші ЄС: хто з українського бізнесу може не встигнути за новими правилами. *Укрінформ*. 2026. 27 трав. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/4126936-esg-i-novi-grosi-es-hto-z-ukrainskogo-biznesu-moze-ne-vstignuti-za-novimi-pravilami.html (дата звернення: 01.10.2026).

12. Бабенко М. Чому бізнес досі плутає ESG з благодійністю: названі типові помилки на шляху до сталості. *The Page*. 2026. 2 квіт. URL: https://thepage.ua/ua/news/rejting-program-stalogo-rozvitku-2026-robota-nad-pomilkami (дата звернення: 01.10.2026).

13. Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20 (дата звернення: 01.10.2026).

Ковальов А.І.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Шанікевич В.І.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ГАСТРОНОМІЧНА СПАДЩИНА ОДЕЩИНИ ЯК РЕСУРС РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Гастрономічний туризм належить до найдинамічніших сегментів світової туристичної індустрії. Сучасний мандрівник дедалі частіше прагне не лише побачити нові місця, а й відчути їх через автентичну кухню, місцеві продукти, традиції приготування та споживання їжі. Їжа стає носієм культурної ідентичності території, а гастрономічний досвід – одним із ключових чинників вибору туристичної дестинації. Для України, туристична галузь якої функціонує в умовах війни, гастрономічний туризм відкриває можливості розвитку внутрішнього туризму, підтримки малого бізнесу та збереження культурної спадщини регіонів.

Одещина має унікальні передумови для розвитку гастрономічного туризму. Історично регіон сформувався як полікультурний простір, де поєднувалися традиції українців, болгар, гагаузів, молдован, румунів, греків, євреїв, німців, албанців та інших народів. Результатом цього стала багатошарова гастрономічна культура: одеська міська кухня з її рибними стравами та «привозною» традицією, кухня Бессарабії з бринзою, бараниною, мамалигою та плациндою, рибні традиції Дунаю й лиманів, а також багатовікова культура виноробства. Дослідники наголошують, що поєднання подієвого та гастрономічного туризму здатне стати ефективним інструментом брендування Одеси як туристичної дестинації, зокрема через проведення щорічного національного фестивалю одеської кухні [1].

Важливим кроком до визнання цінності гастрономічної спадщини регіону стало внесення її елементів до Національного переліку елементів нематеріальної культурної спадщини України. Зокрема, у 2022 році до нього увійшли «Знання, вміння та практики, що стосуються приготування та споживання біляївської рибної юшки» та «Культура приготування та споживання плацинди», поширена в селах долини річки Фрумушика [2]. У 2023 році перелік поповнили голубці з Одещини, популярні серед різних етнічних спільнот регіону, та обрядові хліби болгарської громади села Криничне; загалом станом на 2025 рік Національний перелік налічував близько 31 гастрономічного елемента [3]. На загальнонаціональному рівні у 2022 році культуру приготування українського борщу було внесено до Списку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО,

що потребує термінової охорони [4]. Гастрономічні елементи Одещини, внесені до Національного переліку, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Гастрономічні елементи Одещини в Національному переліку елементів нематеріальної культурної спадщини України

Елемент	Місце побутування	Рік внесення
Біляївська рибна юшка	м. Біляївка, Одеський район	2022
Плацинда	села долини р. Фрумушика (Нові Каплани, Василівка, Семисотка)	2022
Голубці з Одещини	поліетнічні громади регіону	2023
Обрядові хліби	с. Криничне, болгарська громада	2023

Джерело: складено авторами за [2; 3].

Внесення страв до Національного переліку має не лише культурне, а й економічне значення. Офіційне визнання формує довіру туристів до автентичності продукту, створює підґрунтя для розроблення гастрономічних маршрутів і фестивалів, а також дає місцевим громадам інструмент просування своєї території. Біляївська юшка, плацинда чи обрядові хліби Криничного можуть стати «гастрономічними візитівками» громад, навколо яких формується комплексний туристичний продукт – від майстер-класів і дегустацій до сувенірної продукції.

Актуальність використання гастрономічної спадщини підтверджується динамікою туристичного попиту. У 2025 році надходження туристичного збору в Одесі зросли на 25,4 % – з 11,8 до 14,8 млн грн, що вивело місто на третє місце серед міст України за цим показником [5]. Кількість туристів в Одесі та області у 2025 році зросла на 18 % порівняно з попереднім роком, насамперед за рахунок внутрішнього туризму [6]. В цілому по Одеській області туристичний збір у 2025 році становив 20,31 млн грн, наближаючись до довоєнного рівня 2021 року (26,76 млн грн). При цьому обласна влада фіксує зростання попиту на відпочинок, орієнтований на психологічне відновлення, – зелений, сільський, екологічний і гастрономічний туризм, зокрема винний туризм та відвідування екоферм [7].

Отже, структура туристичного попиту змінюється: якщо до війни основу туристичного потоку Одещини становив пляжний відпочинок, то нині зростає інтерес до альтернативних форм туризму, менш залежних від сезонності та безпекових обмежень на узбережжі. Гастрономічний туризм має в цьому контексті суттєві переваги: він може розвиватися цілорічно, охоплює сільські громади, віддалені від моря, і стимулює місцеве виробництво.

Значний досвід формування гастрономічних маршрутів регіон уже має. Так, у 2019 році за підтримки ЄС було започатковано пілотний маршрут «Дорога вина і смаку» Українською Бессарабією, що охопив локації Болград – Криничне – Ізмаїл – Вилкове і передбачав дегустацію місцевих вин та страв – баранини, мітітеїв, каварми, зами, плацинди, дунайського оселедця, мамалиги та урди [8]. Такі маршрути поєднують гастрономію з етнографічною, історичною та природною спадщиною (Дунайський біосферний заповідник, фортеці, музеї), що підвищує цінність туристичного продукту та тривалість перебування туристів.

Окреме місце в гастрономічній спадщині регіону посідає виноробство. Одещина є одним із найбільших виноробних регіонів України, а історія виноградарства на її території налічує століття: від античних грецьких колоній Північного Причорномор'я до заснування у 1822 році швейцарськими колоністами поселення Шабо, яке стало одним із символів бессарабського виноробства. Поєднання історичних виноробних традицій, сучасних крафтових виноробень і дегустаційних просторів створює основу для розвитку енотуризму – одного з найприбутковіших сегментів гастрономічного туризму, що приваблює платоспроможних туристів і стимулює продаж місцевої продукції.

Не менш вагомим ресурсом є міська гастрономічна культура Одеси. Історичний центр Одеси у 2023 році внесено до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, а образ міста в масовій свідомості нерозривно пов'язаний з його кухнею – фаршированою рибою, форшмаком, бичками, синенькими, а також із гумором, літературою та особливою атмосферою ринків і дворів. Інтеграція гастрономічних сюжетів у пішохідні екскурсії, літературні та історичні маршрути дає змогу створювати туристичні продукти, які поєднують матеріальну та нематеріальну спадщину міста і можуть бути цікавими як внутрішнім, так і іноземним туристам.

На основі аналізу гастрономічних ресурсів Одещини можна виокремити основні напрями їх використання в туристичній галузі (табл. 2).

Таблиця 2

Напрями використання гастрономічної спадщини Одещини в туризмі

Напрям	Зміст	Приклади туристичних продуктів
Енотуризм	Відвідування виноробних господарств, дегустації	Винні маршрути Бессарабії та Придністров'я, дегустаційні зали
Етногастрономічний туризм	Знайомство з кухнями етнічних спільнот	Болгарські, гагаузькі, молдовські гастротури, майстер-класи
Подієвий гастротуризм	Фестивалі та гастрономічні події	Фестивалі юшки, вина, бринзи, свята врожаю
Рибний та «морський» гастротуризм	Традиції рибальства Дунаю, лиманів, Чорного моря	Рибальські тури, кулінарні екскурсії Вилковим
Міський гастротуризм	Одеська міська кухня та гастрономічні легенди	Гастроекскурсії Одесою, Привоз, авторські ресторани
Агротуризм	Відвідування ферм і сироварень	Екоферми, крафтові сироварні, садиби

Джерело: розроблено авторами.

Розвиток гастрономічного туризму має значний мультиплікативний ефект для економіки регіону. Він створює попит на продукцію місцевих фермерів, виноробів, сироварів і рибалок, стимулює розвиток закладів харчування, засобів розміщення, транспортних і екскурсійних послуг, сприяє самозайнятості сільського населення, у тому числі жінок і внутрішньо переміщених осіб. Особливо важливо, що значна частина доходів від гастрономічного туризму залишається в місцевих громадах, сприяючи наповненню місцевих бюджетів і збереженню традиційних промислів. Крім того, гастрономічні тури зазвичай

передбачають відвідування кількох населених пунктів і ночівлю, що збільшує тривалість перебування туристів і їхні витрати в регіоні, а також дозволяє розподілити туристичний потік більш рівномірно між курортною зоною та сільськими громадами. Це зменшує навантаження на узбережжя в пік сезону та сприяє розвитку територій, які раніше залишалися поза увагою туристів.

Водночас реалізація цього потенціалу стримується низкою чинників. Основними з них є безпекові ризики та обмеження, пов'язані з воєнним станом; недостатній рівень розвитку транспортної інфраструктури, особливо в південно-західних районах області; відсутність системного обліку туристичних потоків; брак комплексних туристичних продуктів і професійних гідів-гастрономів; невелика кількість сертифікованих виробників автентичної продукції; слабке маркетингове просування гастрономічного бренду регіону, особливо на зовнішніх ринках.

На нашу думку, для перетворення гастрономічної спадщини Одещини на повноцінний ресурс розвитку туристичної галузі доцільно реалізувати такі заходи: сформувати єдиний гастрономічний бренд Одещини та гастрономічну карту області з позначенням автентичних закладів, виробників і маршрутів; продовжити роботу з внесення нових елементів гастрономічної спадщини до Національного переліку та підготувати номінації до відповідних списків ЮНЕСКО; розвивати систему географічних зазначень для місцевих вин, сирів та інших продуктів; створити мережу гастрономічних маршрутів, що поєднують кілька громад; проводити регулярні гастрономічні фестивалі як інструмент подієвого маркетингу; запровадити програми навчання та грантової підтримки для малих виробників і закладів гостинності; використовувати цифрові інструменти просування – онлайн-платформи, соціальні мережі, віртуальні тури.

Важливим напрямом є також співпраця закладів вищої освіти з туристичним бізнесом і громадами: проведення досліджень гастрономічної спадщини, розроблення туристичних продуктів, підготовка фахівців з гастрономічного туризму, а також залучення здобувачів освіти до практичних проєктів з документування традиційних рецептур і розроблення маршрутів.

Гастрономічна спадщина відіграє і важливу соціальну роль. В умовах війни, коли значна частина населення змушена була змінити місце проживання, традиційна кухня стає чинником збереження ідентичності громад, міжпоколінної передачі знань та згуртування. Залучення внутрішньо переміщених осіб до гастрономічного туризму – через відкриття закладів, проведення майстер-класів або виробництво продукції – сприяє їхній інтеграції в нові громади та водночас збагачує гастрономічну палітру регіону.

Таким чином, гастрономічна спадщина Одещини – полікультурна, автентична та офіційно визнана на національному рівні – є вагомим ресурсом розвитку туристичної галузі регіону. Зростання внутрішнього туристичного потоку, зміна структури попиту на користь альтернативних видів відпочинку та наявність успішного досвіду гастрономічних маршрутів створюють сприятливі умови для розвитку гастрономічного туризму. Його системна підтримка з боку держави, органів місцевого самоврядування, бізнесу та закладів освіти

сприятиме не лише зростанню туристичних надходжень, а й збереженню культурної ідентичності та повоєнному відновленню громад Одещини.

Список використаних джерел

1. Мартинова Н. С. Перспективи розвитку подієво-гастрономічного туризму в Одесі як туристичної дестинації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 6 (269). С. 121–146. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2019-6-269-121-146.

2. Обряди та страви з Одеської області визнали нематеріальною культурною спадщиною України. *Vgorode.ua*. 2022. 7 лип. URL: https://od.vgorode.ua/ukr/news/sobytyia/a1212288-obrjadi-ta-stravi-z-odeskoji-oblasti-viznali-nematerialnoju-kulturnoju-spadshchinoju-ukrajini (дата звернення: 05.10.2026).

3. Борщ, бринзя, леквар – автентичні страви, що увійшли до списку нематеріальної культурної спадщини. *NV*. 2025. 24 серп. URL: https://nv.ua/ukr/food/eat/borshch-brinzya-lekvar-avtentichni-stravi-shcho-uviyshli-do-spisku-nematerialnoji-kulturnoji-spadshchini-50408542.html (дата звернення: 05.10.2026).

4. Culture of Ukrainian borscht cooking. *UNESCO Intangible Cultural Heritage*. URL: https://ich.unesco.org/en/USL/culture-of-ukrainian-borscht-cooking-01852 (date of access: 05.10.2026).

5. Коршак Н., Голда О. Туристичний збір в Одесі у 2025 році зріс до 14,8 млн грн. *Суспільне Одеса*. 2026. 22 січ. URL: https://suspilne.media/odesa/1219802-turisticnij-zbir-v-odesi-zris-do-148-mln-grn-misto-u-top-3-v-ukraini/ (дата звернення: 05.10.2026).

6. На Одещині цьогоріч кількість туристів зросла на 18 %. *Укрінформ*. 2025. 28 верес. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/4041376-na-odesini-cogoric-kilkist-turistiv-zrosla-na-18.html (дата звернення: 05.10.2026).

7. На Одещині туристичні збори наближаються до довоєнних – ОВА. *Укрінформ*. 2026. 31 лип. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/4149765-na-odesini-turisticni-zbori-nablizuutsa-do-dovoennih-ova.html (дата звернення: 05.10.2026).

8. «Винний наркотик», бринза і баранина. Яким буде перший гастромаршрут Бессарабією. *Українська правда*. 2019. 6 верес. URL: https://www.pravda.com.ua/articles/2019/09/6/7225460/ (дата звернення: 05.10.2026).

Колмакова В.М.
к.е.н., с.н.с.,
провідний науковий співробітник відділу
природних ресурсів та екологічної безпеки,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України,
м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНИХ ВАЖЕЛІВ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОСИСТЕМНИМИ ПОСЛУГАМИ

В Україні система економічного стимулювання у сфері екосистемних послуг перебуває на етапі становлення, що обмежує можливості формування резилієнтної моделі адаптивного управління природним капіталом в умовах посилення екологічних, кліматичних і воєнних викликів. Чинні механізми природокористування та екологічного регулювання переважно орієнтовані на регулювання використання природних ресурсів і зниження негативного впливу на довкілля, тоді як функціональне значення екосистем та створювані ними екосистемні послуги ще недостатньо інтегровані в систему економічного стимулювання та управлінських рішень. Це зумовлює необхідність переходу від переважно ресурсно-адміністративного підходу до економічної моделі, яка враховує не лише використання природного капіталу, а й збереження, відновлення та підтримання його екосистемних функцій.

У цьому контексті формування системи економічних стимулів і важелів адаптивного управління екосистемними послугами доцільно розглядати як процес переходу до гібридної моделі, що поєднує різні способи економічного впливу на поведінку природокористувачів та суб'єктів управління. Її функціонування передбачає взаємодію фіскальних інструментів, ринкових і квазі-ринкових механізмів, фінансово-інвестиційних механізмів та інституційно-інформаційних інструментів. Таке поєднання дає змогу охопити основні напрями економічного впливу: від регулювання антропогенного навантаження та раціоналізації використання природних ресурсів до стимулювання інвестицій у збереження й відновлення екосистем та забезпечення інформаційної основи для адаптивного прийняття управлінських рішень.

Концепція гібридної моделі управління екосистемними послугами ґрунтується на сучасних міжнародних підходах «*ecosystem services governance».* Зокрема, Muradian & Rival (2012) обґрунтовують, що екосистемні послуги не можуть ефективно управлятися виключно ринковими або адміністративними механізмами, тому необхідні *hybrid regimes* – гібридні режими управління, які поєднують державне регулювання; ринкові інструменти; колективні та інституційні механізми [1]. Тоді як, наприклад, Primmer et al. (2015) розглядають концепцію багаторівневого управління екосистемними послугами як каскадну

модель, яка охоплює: ієрархічне, науково-технічне, адаптивне суспільне та стратегічне управління. Зазначений підхід є теоретичною основою для інтеграції фіскальних, ринкових, інформаційних та інституційних механізмів у єдину систему [2]. Winkler et al. (2021) стверджують, що в практиці управління екосистемними послугами майже не існує "чистих" моделей управління; натомість домінують комбінації різних інструментів і механізмів, тобто гібридні форми управління [3]. Також у роботі L. Amblard, C. Mann (2024) систематизовано сучасні підходи до "hybrid governance", де управління екосистемними послугами розглядається як комбінація державних інструментів, ринкових механізмів, інформаційних та інституційних елементів. Автори наголошують, що саме змішані (гібридні) моделі є найбільш ефективними для адаптивного управління складними соціо-екологічними системами [4].

Отже, з огляду на активний розвиток у міжнародній науковій практиці концепції *ecosystem services governance*, сучасна система економічного регулювання у сфері адаптивного управління екосистемними послугами в Україні, на наш погляд, також має формуватися як гібридна модель, що поєднує фіскальні інструменти, ринкові та квазі-ринкові механізми, інституційно-інформаційні інструменти, а також фінансово-інвестиційні механізми (*детальніше* [5-8]. Такий підхід дозволяє інтегрувати економічні, екологічні та управлінські компоненти в єдину систему регулювання, орієнтовану на забезпечення стійкості та підвищення резилієнтності соціо-екологічних систем.

Фіскальні інструменти (екологічний податок, рентні платежі, плата за землю) виконують функцію економічного стримування надмірного природокористування та формують фінансову основу екологічної політики. Їх роль у контексті екосистемних послуг проявляється через опосередковане регулювання антропогенного навантаження на екосистеми, підтримання регулюючих функцій довкілля [5]. Ринкові та квазі-ринкові механізми (екосистемні платежі, компенсаційні механізми, торгівля екосистемними вигодами, державно-приватне партнерство) забезпечують інтеграцію екосистемних послуг у систему економічних відносин та формують економічну цінність природного капіталу. Їх застосування створює механізми економічної мотивації до збереження екосистем, розвитку природоорієнтованих рішень і підвищення гнучкості управління в умовах екологічних та кліматичних змін [6]. Фінансово-інвестиційні механізми (державні програми, міжнародні гранти, зелене фінансування, кліматичні фонди) забезпечують ресурсну підтримку екологічних і природоорієнтованих проєктів. Вони сприяють реалізації довгострокових заходів із відновлення екосистем, розвитку зеленої інфраструктури, адаптації до змін клімату та післявоєнного екологічного відновлення територій [7]. Інституційно-інформаційні інструменти (екосистемний облік, картування екосистемних послуг, цифрові екологічні платформи, стратегічна екологічна оцінка (СЕО) та оцінка впливу на довкілля (ОВД), екологічна освіта та участь громадськості) формують інформаційно-аналітичну основу адаптивного управління. Їх використання забезпечує збір і просторовий аналіз екологічних даних, підтримку прийняття управлінських

рішень, розвиток механізмів зворотного зв'язку та підвищення прозорості екологічної політики [8].

У межах цього дослідження економічні важелі розглядаються як напрями стимулюючого впливу на поведінку природокористувачів; механізми – як способи реалізації такого впливу; інструменти – як конкретні економічні засоби регулювання. Взаємозв'язок зазначених елементів у системі адаптивного управління екосистемними послугами представлено на рис. 1.



Рис. 1. Система економічних стимулів та важелів у сфері адаптивного управління екосистемними послугами в Україні

**Джерело: авторська розробка*

Відтак кожна група механізмів та інструмнтів забезпечує різний тип адаптивності соціо-екологічної системи: фіскальні – регуляторну, ринкові – економічну, фінансово-інвестиційні – ресурсну, інституційно-інформаційні – інформаційно-аналітичну, а їх поєднання формує гібридну модель адаптивного управління екосистемними послугами. Узагальнюючим результатом проведеного дослідження може бути запропонована концептуальна модель сучасної системи економічних важелів та інструментів стимулювання розвитку адаптивного управління екосистемними послугами в Україні, яку представлено на рис. 2.



Рис. 2 Концептуальна модель формування сучасної системи економічних важелів та інструментів стимулювання розвитку адаптивного управління екосистемними послугами в Україні

Джерело: авторська розробка.

Отже, запропонована модель відображає сучасні підходи розвитку гібридної системи економічних важелів та інструментів, що поєднує фіскальні, ринкові, фінансові та інституційно-інформаційні компоненти, спрямовані на підтримку та відновлення екосистемних послуг. Взаємодія зазначених складових забезпечує формування адаптивного управління на основі зворотного зв'язку, що дозволяє інтегрувати забезпечувальні, регулювальні, культурні та

підтримувальні екосистемні послуги в систему прийняття управлінських рішень. Застосування такого підходу створює передумови для підвищення екологічної стійкості територій, розвитку природного капіталу та зростання резилієнтності якості життя населення.

Список використаних джерел

1. Muradian R., Rival L. Between markets and hierarchies: The challenge of governing ecosystem services. *Ecosystem Services.* 2012. Vol. 1. Is. 1. P. 93-100. https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2012.07.009

2. Primmer E., Pekka Jokinen P., Blicharska M., Barton D., Bugter R., Potschin M. Governance of Ecosystem Services: A framework for empirical analysis. *Ecosystem Services*. 2015. Vol. 16. P. 158-166. https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2015.05.002

3. Winkler K. J., Rodrigues J. G., Albrecht E., Crockett E. Governance of ecosystem services: a review of empirical literature. *Ecosystems and People*. 2021. Vol. 17(1). P. 306-319. https://doi.org/10.1080/26395916.2021.1938235

4. Amblard L., Mann C. Hybrid modes of governance for ecosystem services provision: a review. *Workshop on the Ostrom Workshop (WOW7) "Commons, Polycentricity, & Democracy: Building upon 50 years of Ostrom governance research"*, Jun 2024, Bloomington (Indiana), United States. URL: ⟨hal-04659166⟩

5. Левковська Л.В., Колмакова В.М. Фіскальні інструменти в системі економічного механізму адаптивного управління екосистемними послугами України. The III International scientific and practical conference «Science and society: interdisciplinary horizons», September 21 – 23, 2026, Stockholm, Sweden. С. 87-92. https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2026/09/SCIENCE-AND-SOCIETY-INTERDISCIPLINARY-HORIZONS.pdf

6. Колмакова В.М. Розвиток ринкових механізмів як складова гібридної моделі адаптивного управління екосистемними послугами. The 22th International scientific and practical conference “Modern technologies and people: new paradigms and problems” (June 2-5, 2026) Kraków, Poland. International Science Group. 2026. P. 97-99. URL: https://isg-konf.com/modern-technologies-and-people-new-paradigms-and-problems/

7. Левковська Л.В., Колмакова В.М. Роль фінансово-інвестиційних механізмів у розвитку адаптивного управління екосистемними послугами. Proceedings of the XXVIII International Scientific and Practical Conference. July 14–17 2026, Milan, Italy. 2026. P. 175-179. URL: https://isg-konf.com/uk/transforming-education-with-modern-digital-tools-and-technologies/

8. Колмакова В.М. Розвиток інституційно-інформаційних інструментів адаптивного управління екосистемними послугами в Україні. The II International scientific and practical conference «Strategic development of science and education: modern paradigms», September 14–16, 2026, Bilbao, Spain. P. 37-40. https://eu-conf.com/en/events/strategic-development-of-science-and-education-modern-paradigms/

Костенко О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів і обліку,
Бражна Л.В.
к.е.н.,
доцент кафедри фінансів і обліку,
Бугайчук М.О.
викладач кафедри фінансів і обліку,
Приватний заклад «Київський кооперативний інститут бізнесу і права»,
м. Київ

ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: РОЛЬ ОБЛІКУ, СТАТИСТИКИ, АНАЛІЗУ, КОНТРОЛЮ Й АУДИТУ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ

Актуальність теми податкового регулювання та складання звітності на основі даних обліку, аналізу, контролю та аудиту в Україні зумовлена глибокою цифровою трансформацією фіскальної системи, воєнним станом та необхідністю інтеграції до європейського економічного простору. Основним драйвером змін є впровадження електронного аудиту (Е-аудит) та формату SAF-T UA, що докорінно змінює взаємодію бізнесу з податковими органами.

Мета дослідження проблематики податкового регулювання та складання звітності за даними статистики, обліку, аналізу, контролю і аудиту полягає у формуванні професійних компетентностей, необхідних для правильного визначення податкових зобов'язань, формування достовірної податкової звітності та мінімізації фінансово-податкових ризиків підприємства.

Податок є комплексною фінансовою категорією, яка характеризує фінансові відносини між державою і членами суспільства, що виникають в процесі розподілу ВВП з приводу вилучення державою частини валового національного доходу і перерозподілу її з метою фінансування державних витрат.

Згідно з Податковим кодексом України податок – це обов’язковий, безумовний платіж до відповідного бюджету, що справляється з платників податку. Податок має правову, економічну та суспільну характеристики. Правовий зміст податків проявляється через систему правових норм [1].

Податки встановлюються виключно державою на підставі закону за юридично закріпленими правилами. При реалізації сутності податку як правової категорії основою є зміна форми власності, тобто перехід власності до держави та використання її для задоволення суспільних потреб.

Суспільний зміст податків дає державі можливість впливу на сферу економічних відносин у суспільстві.

Податок як комплексна економіко-правова категорія характеризується сукупністю певних взаємодіючих складових (елементів). Згідно з Податковим

кодексом України під час встановлення податку обов’язково визначаються такі елементи: платники податку, об’єкти оподаткування, база оподаткування, податкові пільги, податковий період, строк та порядок подання звітності про обчислення і сплату податку, строк та порядок сплати податку [1, 2].

Для правильності обчислення податків та складання звітності за даними статистики, а також систем обліку, аналізу, контролю і аудиту важливо обґрунтовано використовувати основні терміни і поняття, зокрема: податкова система, принципи оподаткування, податковий механізм, податкова служба, облік платників.

Обчислення податків та складання звітності за даними статистики, а також системи обліку, аналізу, контролю і аудиту» є ключовою для функціонування фінансово-господарського механізму підприємства. Вона об'єднує процес формування фінансових показників, їх відображення у звітності, податкове планування та перевірку достовірності даних.

Характеристика обчислення податків та складання звітності на основі обліку, аналізу, контролю та аудиту базується на таких складових:

1) обчислення податків та складання звітності [1, 3, 4, 5]:

- мета: нарахування податкових зобов'язань відповідно до Податкового кодексу України, складання фінансової та податкової звітності;
- етапи обчислення: визначення об'єкта та бази оподаткування, застосування ставок, врахування пільг, розрахунок суми до сплати;
- статистична звітність: підприємства заповнюють форми, що відображають галузеві та загальноекономічні показники;
- податкова звітність: включає податкові декларації, що подаються до податкових органів;

2) система обліку та її роль:

- бухгалтерський облік: база для нарахування податків; забезпечує правдиву інформацію про стан підприємства відповідно до НП(С)БО;
- податковий облік: спеціальна система збору та обробки фінансової інформації для визначення податкових зобов'язань, яка може відрізнятися від бухгалтерського;
- функції: контроль за нарахуванням, своєчасна сплата податків, надання інформації про об'єкти оподаткування;

3) аналіз та контроль:

- аналіз податків: оцінка ефективності оподаткування, пошук шляхів оптимізації податкового навантаження, аналіз відхилень у звітності;
- контроль: включає внутрішній контроль (на підприємстві) та зовнішній (податкові перевірки), що забезпечує дотримання законодавства;
- Е-аудит (SAF-T UA): сучасний інструмент Державної податкової служби для автоматизованого аналізу даних бухгалтерського та податкового обліку;

4) аудит (податковий та фінансовий):

- податковий аудит: незалежна перевірка правильності обчислення та сплати податків, оцінка ризиків та відповідність документації вимогам законодавства;

- фінансовий аудит: перевірка фінансової звітності на достовірність;
- завдання аудитора: виявлення помилок у нарахуванні податків, перевірка первинної документації та регістрів.

Система обліку, аналізу, контролю та аудиту забезпечує прозорість діяльності та мінімізує фінансові ризики, пов'язані з оподаткуванням, а використання електронних інструментів стає обов'язковим для сучасного бізнесу.

Узагальнюючи наведений матеріал необхідно зазначити, що на основі дослідження процесів податкового регулювання, складання звітності та функціонування систем обліку, аналізу, контролю і аудиту, можна зробити наступні висновки.

Інтеграція та цифровізація передбачає, що сучасний облік – це не лише ручна фіксація, а автоматизований цифровий контур. Автоматизація стає критичною для виживання бізнесу, забезпечуючи точність та швидкість подачі звітності. Правильне обчислення податків базується на якісних даних управлінського та бухгалтерського обліку, що забезпечує достовірність фінансової звітності. Роль статистики визначається тим, що статистична звітність та облікові дані є базою для аналізу фінансового стану підприємства, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Податковий контроль та аудит забезпечують правильність нарахування та своєчасність сплати податків. Оптимізація та безпека передбачає, що аудит податкових розрахунків допомагає мінімізувати ризики, виявити помилки та оптимізувати податкове навантаження, уникаючи штрафних санкцій. Отже, ефективне управління податковими зобов'язаннями неможливе без поєднання автоматизованого бухгалтерського обліку, оперативного аналізу та незалежного аудиту, що разом забезпечують фінансову прозорість та відповідність вимогам законодавства.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] – Режим доступу: http:zakon.rada.gov.ua.

2. Райковська І. Т., Костенко О. М., Бражна Л. В. Організація систем управлінського і фінансового обліку та звітності для цілей бізнес-аналітики, аудиту й оподаткування з врахуванням вимог менеджменту / І. Т. Райковська, О. М. Костенко, Л. В. Бражна // Економіка та суспільство. 2026. №83. Режим доступу : http://www.economyandsociety.in.ua.

3. Про аудиторську діяльність : Закон України №3125-XII від 22.04.1993 р. (із змінами та доповненнями) URL: http:zakon.rada.gov.ua.

4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р. (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] – Режим доступу : http:zakon.rada.gov.ua.

5. Теорія бухгалтерського обліку : навчальний посібник / О. М. Костенко, В. М. Краєвський, І. Т. Райковська, Л. В. Бражна, С. О. Бобошко. – К. : НУБІП України, 2024. – 388 с.

Котова І.М.
ст.наук.сп. НДЧ,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ЇХ ВІДНОВЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Російська агресія спричинила значні руйнування та вкрай негативно вплинула на розвиток територіальних громад України. Незважаючи на продовження обстрілів та руйнувань, відновлення регіонів залишається доцільним для забезпечення належних умов для життя їх мешканців. У цьому процесі важливу роль відіграють місцеві органи влади. Відновлення конкурентоспроможності громад має базуватися на програмах комплексного відновлення їх територій в умовах продовження воєнного стану. Для успішної реалізації цих програм необхідно ретельно планувати дії з урахуванням фінансових та ресурсних обмежень, що визначають можливості громади. Будь-який варіант управління розвитком в умовах збройної агресії рф проти України невідривно пов'язаний з вирішенням проблем відновлення постраждалих територіальних громад, що робить це питання вкрай актуальним для сучасної України.

В передових країнах світу накопичена величезна інформація щодо практики місцевого економічного розвитку, що дозволяє територіальним громадам вибирати кращі варіанти його організації, розробки, управління та впровадження політики планування стратегій, програм та проектів місцевого розвитку. Розвиток – це процес перманентних перетворень та змін наявного стану суб'єкту у досконаліший стан з вищими параметрами якісних характеристик, які виникають як накопичений результат зростання відповідних кількісних показників [1]. Місцевий економічний розвиток передбачає співробітництво державних та місцевих органів влади, бізнесу та громадських організацій, які працюють разом задля створення кращих умов для економічного зростання.

В Україні існує розгалужена система нормативно-правового регулювання, що забезпечує підготовку та реалізацію стратегічних документів, спрямованих на відновлення країни:

- закон України № 156-VIII від 05 лютого 2015 року «Про засади державної регіональної політики»;
- Указ Президента України № 722 від 30 вересня 2019 року «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»;
- Постанова КМУ № 695 від 05 серпня 2020 року «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки»;
- Постанова КМУ № 1159 від 14 жовтня 2022 року «Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження

програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них»;

- Постанова КМУ № 731 від 18 липня 2023 року «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад»;

- Постанова КМУ № 817 від 04 серпня 2023 року «Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів»;

- Наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 698 від 08серпня 2023 року «Про утворення комісії для оцінки і віднесення територій до функціональних типів»;

- Наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 1700 від 08 грудня 2025 року «Про затвердження Змін до Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією».

Ці нормативні акти охоплюють різні аспекти процесу відновлення, включаючи просторове планування, містобудівні заходи, соціально-економічні програми та відновлення інфраструктури. Законодавство передбачає, що державні органи та місцеві громади повинні розробляти та затверджувати програми комплексного відновлення, які враховують пріоритети відновлення постраждалих територій.

Відповідно до п. п. 3, 4 Постанови КМУ № 1159 від 14 жовтня 2022 р. Програма комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і включає в себе комплекс заходів для забезпечення відновлення території відповідної області, території територіальної громади (її частини), що постраждали внаслідок збройної агресії рф проти України, або які є місцями концентрації соціально-економічних, інфраструктурних, екологічних чи інших кризових явищ [2] Програма також спрямована на впровадження сучасних підходів, таких як: соціальна справедливість; раціональне просторове планування; баланс між розселенням і робочими місцями; стала міська мобільність; інклюзивність та енергоефективність; екологічність; збереження культурного різноманіття і національної пам'яті. Також будь-яка програма повинна відповідати Цілям сталого розвитку України до 2030 року, визначеним в Указі Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722. Крім того, в Україні презентовано Методику розробки програми комплексного відновлення для громад, яка забезпечує єдиний підхід до відновлення на різних рівнях. Методичні матеріали покликані інституційно підтримати територіальні громади і надати їм допомогу для швидкого та оперативного збору інформації, її аналізу та прийняття рішень [3]. Розробка Методики відбулась у межах Програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), що виконується міжнародною організацією Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) та фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID).

За даними Міністерства розвитку громад та територій України протягом 2025 року у громадах завершено відновлення понад 200 об'єктів – шкіл, садочків, лікарень, укриттів, систем водопостачання.115 із них – на прифронтових територіях, зокрема: 23 укриття, 35 медичних закладів, 17 шкіл і садочків, 20 житлових проєктів, 11 ЦНАПів і центрів безпеки, 9 об'єктів водопостачання [4]. Для прифронтових громад це не просто ремонти — це можливість жити, працювати й отримувати базові послуги вдома, попри щоденні загрози.

Розробка програми комплексного відновлення постраждалих регіонів і громад має низку ключових переваг, які підвищують її ефективність та стійкість: системний аналіз ресурсів та узагальнення даних; розробка містобудівної документації та стратегій розвитку; відбудова за новими стандартами; залучення громадськості. Вважаємо, що ці переваги допоможуть постраждалим регіонам відновитися з урахуванням довгострокової перспективи.

Список використаних джерел

1. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с. URL:: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/ 1plangrweb.pdf (дата звернення: 14.04.2026).

2. Постанова КМУ № 1159 від 14 жовтня 2022 року «Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них» URL:: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 14.04.2026).

3. Методика розроблення Програми комплексного відновлення території територіальної громади URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/895/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%9F%D0%9A%D0%92.pdf (дата звернення: 14.04.2026).

4. Відновлення громад за даними Міністерства розвитку громад та територій України: URL:: https://www.facebook.com/Ministry.for.development/posts/-%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4-%D1%8F%D0%BA-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0-%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%83%D1%94%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%96%D0%B4-%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D1%83-%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B0%D1%85-%D1%80%D1%83%D0%B1%D1%80%D0%B8/1310168151151363/ (дата звернення: 20.04.2026).

Котова І.М.
старший науковий співробітник науково-дослідної частини,
Одеський національний економічний університет,
Павлова Т.В.
старший науковий співробітник науково-дослідної частини,
Одеський національний економічний університет,
Сербіна А.А.
молодший науковий співробітник науково-дослідної частини,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ГРАНТИ ЯК ОДИН ІЗ КЛЮЧОВИХ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСУВАННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Відновлення промислового потенціалу України потребує диверсифікації джерел фінансування індустріальних парків. Поряд із бюджетними коштами, кредитами, власним капіталом ініціаторів та приватними інвестиціями особливе значення можуть мати гранти міжнародних донорів. Їх перевага полягає у безповоротному характері фінансування та можливості покриття витрат, які на початкових етапах інвестиційного проєкту складно профінансувати виключно за рахунок комерційних ресурсів. Для індустріальних парків гранти можуть використовуватися на підготовку техніко-економічної документації, консультаційні послуги, підвищення інституційної спроможності керуючих компаній, технічну модернізацію, підготовку інфраструктурних та інвестиційних проєктів [1; 2].

Нормативне середовище України вже враховує можливість використання грантових ресурсів. Після змін до механізму державного стимулювання індустріальних парків у 2025 р. заявникам дозволено залучати до власної частини співфінансування не лише власні кошти, а й ресурси місцевих бюджетів, кредити та гранти [3]. Це є важливим кроком до формування змішаної моделі фінансування, за якої один проєкт може поєднувати державну підтримку, міжнародний грант та приватний капітал.

Таблиця 1

Грантові програми, пов’язані з підтримкою індустріальних парків України

Період фінансування	Грантонадавач	Програма	Сума	Характер фінансування
2020-2024 рр.	Швейцарія (SECO)	GEIPP Ukraine	2,2 млн EUR	Бюджет українського проєкту, технічна та інституційна підтримка індустріальних парків

2024 р.	Швейцарія (SECO)	Додаткова підтримка GEIPP та GQSP в Україні	4,5 млн CHF	Додаткова підтримка двох програм.
2024-2028 рр.	Швейцарія (SECO)	Global Eco-Industrial Parks Programme	23 млн CHF	Бюджет для групи країн, серед яких Україна

Джерело: складено авторами за даними [1;2;4].

Найбільш чітко визначений бюджет українського проєкту серед знайдених офіційних джерел має програма GEIPP Ukraine: у портфелі UNIDO для України її бюджет зазначено на рівні 2,2 млн.євро, донором виступила Швейцарія [1]. У 2024 р. Швейцарія оголосила про додаткові 4,5 млн швейцарських франків для двох програм UNIDO в Україні - GEIPP та GQSP [2].

Україна є однією з країн-учасниць програми GEIPP поряд із Колумбією, Індонезією, Марокко, Перу, В'єтнамом та Південною Африкою. Загальний бюджет програми на 2024-2028 рр., визначений Швейцарією, становить 23 млн CHF[4].

Грант на реалізацію проєктів доцільно розглядати як елемент комбінованої структури капіталу проєкту. На етапі підготовки він може фінансувати дослідження, проєктування, технічну допомогу та розроблення інвестиційної документації.

Для повоєнного відновлення особливо важливим є перехід від фрагментарного використання грантів до системного грантового менеджменту. На рівні індустріального парку доцільно формувати портфель проєктів, придатних для різних донорських програм, із визначеними бюджетами, очікуваними результатами, строками реалізації та часткою співфінансування.

Водночас ефективне використання грантового фінансування потребує поступового закріплення можливостей використання міжнародної грантової допомоги безпосередньо в законодавстві України. У 2026 році нормативне регулювання цього напряму було розширено змінами до Закону України «Про індустріальні парки» де передбачено можливість використання результатів міжнародної технічної, гуманітарної та грантової допомоги для облаштування та функціонування індустріальних парків [5].

Такий підхід розширює саме поняття грантової підтримки індустріальних парків. Підтримка індустріальних парків, може реалізовуватися не лише шляхом прямого перерахування коштів, а й через отримання обладнання, технічних засобів, матеріальних ресурсів та іншого майна, необхідного для створення інженерної й виробничої інфраструктури. Це особливо важливо в умовах повоєнного відновлення, оскільки міжнародні партнери можуть спрямовувати допомогу на конкретні потреби промислових майданчиків без додаткового навантаження на державний або місцеві бюджети.

Ефективність грантового фінансування значною мірою залежатиме від готовності самих індустріальних парків формувати якісний портфель інвестиційних проєктів. Для залучення міжнародного фінансування недостатньо

лише визначити потребу в коштах. Проєкт повинен містити чітке обґрунтування необхідності фінансування, розрахунок його вартості, календар реалізації, прогнозовані результати та показники, за якими донор зможе оцінити ефективність використання наданих ресурсів.

Отже, гранти є перспективним механізмом фінансування індустріальних парків, але їх роль необхідно оцінювати на основі підтверджених даних. Наявні міжнародні програми демонструють зацікавленість донорів у підтримці української промислової інфраструктури та інституційної спроможності індустріальних парків. Водночас відсутність консолідованої статистики щодо грантів, фактично отриманих кожним парком, обмежує можливості кількісного аналізу. Подальший розвиток системи грантового фінансування має ґрунтуватися на прозорому обліку ресурсів, поєднанні грантів із публічними та приватними інвестиціями й орієнтації на конкретні інвестиційні результати.

Список використаних джерел

1. Green Industrial Recovery Programme for Ukraine 2024–2028. UNIDO. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-05/Green%20industrial%20recovery%20programme%20for%20Ukraine%202024-2028_external_online.pdf (дата звернення: 05.10.2026).

2. Switzerland expands support for UNIDO programmes to drive eco-industrial park development and industrial competitiveness in Ukraine. UNIDO. URL: https://www.unido.org/news/switzerland-expands-support-unido-programmes-drive-eco-industrial-park-development-and-industrial-competitiveness-ukraine (дата звернення: 05.10.2026).

3. Мінекономіки розпочинає прийом заявок на співфінансування індустріальних парків. Міністерство економіки України: веб-сайт. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/667d25e8-5dfd-4c74-90b5-bf05e1a20528 (дата звернення: 05.10.2026).

4. Global Eco-Industrial Parks Program, Phase II. Swiss State Secretariat for Economic Affairs.

URL:https://www.dfae.admin.ch/countries/ukraine/en/home/international-cooperation/projects.olddesign.par_projectfilter_page6.html/content/dezaprojects/SECO/en/2018/UR01231/phase2 (дата звернення: 05.10.2026).

5. Закон України від 02.09.2026 № 4961-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення функціонування індустріальних парків». Верховна Рада України: веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4961-20?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 05.10.2026).

Кравець О.В.
PhD, ст. викл. кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Цифровізація менеджменту є процесом системної інтеграції цифрових технологій у функції управління підприємством з метою підвищення швидкості, точності та обґрунтованості управлінських рішень. Вона передбачає не лише впровадження окремих програмних продуктів, а й комплексну трансформацію управлінських процесів, організаційних структур та підходів до взаємодії між працівниками, керівництвом, клієнтами та іншими учасниками господарської діяльності. В умовах динамічних змін бізнес-середовища цифрові інструменти дають змогу оперативно отримувати, обробляти та аналізувати значні масиви інформації, що створює передумови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

Важливою перевагою цифровізації є можливість автоматизації значної частини рутинних управлінських операцій, зменшення кількості помилок та скорочення часу на виконання окремих бізнес-процесів. Використання цифрових систем сприяє підвищенню прозорості управління, забезпечує централізований доступ до актуальної інформації та покращує контроль за виконанням поставлених завдань. Водночас цифровізація змінює вимоги до управлінського персоналу, підвищуючи значення цифрових компетентностей, аналітичного мислення та здатності швидко адаптуватися до нових технологій

Особливого значення цифрові технології набувають у сфері стратегічного та оперативного управління. Сучасні аналітичні системи дозволяють здійснювати моніторинг ключових показників діяльності підприємства, прогнозувати зміни попиту, оцінювати ефективність використання ресурсів та своєчасно виявляти потенційні ризики. CRM системи забезпечують ефективніше управління взаємовідносинами з клієнтами, ERP рішення сприяють інтеграції основних бізнес-процесів, а технології штучного інтелекту та машинного навчання розширюють можливості прогнозування й автоматизації управлінських рішень [1].

Таким чином, цифровізація менеджменту виступає важливим чинником підвищення результативності та конкурентоспроможності підприємства. Її ефективність залежить не лише від рівня технологічного забезпечення, а й від готовності підприємства до організаційних змін, кваліфікації персоналу, якості управлінських процесів та здатності керівництва інтегрувати цифрові інструменти у загальну систему менеджменту.

Основні цифрові технології, що застосовуються в сучасному управлінні підприємством, узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні цифрові технології управління та сфери їх застосування

Технологія	Управлінська функція	Основний ефект
ERP-системи	Планування ресурсів, облік, контроль	Єдина база даних, зниження дублювання операцій
CRM-системи	Управління відносинами з клієнтами	Підвищення лояльності, персоналізація сервісу
BI-аналітика	Аналіз даних, підтримка прийняття рішень	Скорочення часу на аналіз, обґрунтованість рішень
RPA	Виконання рутинних операцій	Зниження операційних витрат, мінімізація помилок
Хмарні технології	Зберігання та обмін даними	Гнучкість, доступність, зниження IT витрат
Штучний інтелект	Прогнозування, оптимізація процесів	Підвищення точності прогнозів, швидкість реакції

Емпіричні дослідження засвідчують, що впровадження цифрових технологій в управлінські процеси сприяє суттєвому підвищенню основних показників ефективності діяльності підприємств. Найбільш помітні зміни спостерігаються у швидкості прийняття управлінських рішень, продуктивності праці, оптимізації операційних витрат та якості контролю за бізнес-процесами.

Цифрові інструменти забезпечують підвищення прозорості управління, покращують обмін інформацією між структурними підрозділами та створюють можливості для оперативного реагування на зміни ринкового середовища. Важливим результатом є також зменшення частки ручних операцій і підвищення обґрунтованості управлінських рішень на основі актуальних даних.

Цифровізація менеджменту забезпечує комплексний ефект, скорочення часу на ухвалення рішень, зниження операційних витрат та підвищення точності обліку й звітності. Особливого значення це набуває для українських підприємств в умовах війни, коли швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища (порушення логістики, релокація, нестабільність енергопостачання) безпосередньо визначає життєздатність бізнесу.

Підприємства, що впровадили цифрові інструменти управління до 2022 року, продемонстрували вищу стійкість та швидшу адаптацію до кризових умов порівняно з підприємствами, які покладалися на традиційні, переважно паперові або слабко автоматизовані управлінські процеси.

Водночас цифровізація менеджменту супроводжується низкою бар’єрів, які можуть обмежувати швидкість та результативність упровадження цифрових рішень. Одним із ключових чинників є значні початкові інвестиції у програмне забезпечення, технічну інфраструктуру, інформаційні системи та їх подальше обслуговування. Для підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами такі

витрати можуть створювати додаткове навантаження та відтерміновувати реалізацію цифрових проєктів [2].

Додатковим викликом для українських підприємств залишається дефіцит кваліфікованих ІТ фахівців, який посилюється трудовою міграцією та війною. Це ускладнює не лише розроблення й упровадження цифрових рішень, а й забезпечення їх належної технічної підтримки. В умовах воєнного стану особливого значення набувають також кібербезпека та захист інформації, оскільки зростання цифрової залежності підприємств одночасно збільшує потенційні кіберризики. Відповідно, цифрова трансформація має супроводжуватися створенням надійних механізмів захисту даних, резервного копіювання та забезпечення безперервності критично важливих бізнес-процесів.

Подолання зазначених бар'єрів потребує не лише технологічних інвестицій, а й системної роботи над розвитком цифрової культури управління. Важливим напрямом є підвищення цифрових компетентностей працівників, організація навчання та поступове залучення персоналу до процесів цифрової трансформації. Доцільним є також поетапне впровадження цифрових рішень відповідно до пріоритетів та фінансових можливостей підприємства, що дає змогу мінімізувати ризики та оцінювати ефективність кожного етапу.

Таким чином, цифровізація менеджменту є системним чинником підвищення ефективності діяльності сучасного підприємства, оскільки сприяє прискоренню управлінських процесів, оптимізації витрат, підвищенню точності управлінських рішень та посиленню стійкості бізнесу до зовнішніх чинників.

Для українських підприємств, що функціонують в умовах війни та повоєнного відновлення, розвиток цифрових управлінських компетентностей, підвищення технологічної готовності та поетапна інтеграція цифрових інструментів є важливими передумовами збереження й посилення конкурентоспроможності.

Водночас результативність цифровізації залежатиме від здатності керівництва поєднати технологічні зміни з удосконаленням організаційних процесів та розвитком людського капіталу.

Список використаних джерел

1. Касич А. О., Чмельова А. Цифровий менеджмент як механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут".* 2024. № 1. С. 58-64.

2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 464 с.

Купінець Л.Є.
д.е.н., професор,
головний науковий співробітник,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»,
Шершун О.М.
*доктор філософії (економіка**),***
старший науковий співробітник,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»,
м. Одеса

ФІНАНСОВО-ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРОСЕКТОРУ УКРАЇНИ

Повоєнне відновлення агросектору України потребує не лише відновлення втрачених виробничих потужностей, а й формування принципово нової системи фінансового забезпечення його розвитку. Масштаб руйнувань, значна потреба в інвестиціях, нерівномірність пошкоджень територій, високий рівень виробничих і фінансових ризиків та обмеженість внутрішніх джерел фінансування актуалізують необхідність формування дієвого фінансово-інституційного механізму відновлення. За спільною оцінкою Уряду України, Світового банку, Європейської Комісії та ООН, станом на кінець 2024 р. загальна потреба України у відновленні та реконструкції протягом наступного десятиріччя оцінювалася у 524 млрд дол. США. Потреби сільського господарства складають не менше 55 млрд дол. США [1,2,3]. Ця цифра є динамічною поки йде війна Обсяги необхідного фінансування об'єктивно перевищують можливості окремого джерела та зумовлюють необхідність інтеграції фінансових ресурсів.

У сучасних умовах фінансове забезпечення агросектору не може обмежуватися лише бюджетною підтримкою або банківським кредитуванням. Відновлення має відбуватися з урахуванням нових технологічних, інвестиційних, екологічних та євроінтеграційних вимог. Тому головною проблемою сьогодення та повоєнного відновлення є консолідація фінансових ресурсів для інвестування стратегічних напрямів розвитку агросектору, а сама система має забезпечувати акумулювання, об'єднання, розподіл та цільове спрямування ресурсів.

В українському законодавстві не існує єдиного законодавчого визначення поняття «консолідація фінансових ресурсів». Проведений аналіз нормативних підходів і міжнародного досвіду дає підстави трактувати фінансову консолідацію не як концентрацію фінансових ресурсів, а як функціональне узгодження фінансових потоків різного походження. Тобто наявність кількох незалежних джерел фінансування ще не свідчить про їх консолідацію. Саме таке розуміння дозволяє поєднати національні підходи до консолідації з

міжнародними концепціями спільного (змішаного) фінансування, у яких ключовим є їх скоординоване використання для реалізації спільних пріоритетів.

Фінансово-інституційний механізм повоєнного відновлення агросектору являє собою сукупність взаємопов'язаних інституцій, фінансових інструментів, ресурсів і регуляторних та управлінських процедур, що забезпечують формування, мобілізацію, консолідацію та цільове спрямування фінансових ресурсів на відновлення, модернізацію і забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. Відповідно, фінансовий аспект механізму охоплює джерела та інструменти фінансування, а інституційний – суб'єктів, правила та організаційні форми їх взаємодії. Такий підхід дозволяє перейти від розгляду окремих програм фінансової підтримки до формування цілісної системи управління ресурсами [4,5].

Основою фінансової складової механізму має стати консолідований фінансовий ресурс, сформований шляхом поєднання власних коштів підприємств, банківських кредитів, інвестиційного капіталу, бюджетних коштів, грантів, міжнародного фінансування та інших доступних джерел. При цьому важливим є не механічне збільшення кількості джерел, а визначення оптимальної структури консолідованого ресурсу та способів взаємодії його складових [3,6]. Оптимізація співвідношення власних, кредитних, інвестиційних, державних та інших ресурсів визначається як окремий напрям формування фінансової стійкості та інвестиційного потенціалу агровиробничого сектору.

Інституційна складова механізму передбачає координацію діяльності державних органів, банківських установ, страхових компаній, інвесторів, агровиробників, міжнародних фінансових організацій, донорів, фінансових посередників та кооперативних структур. Важливим завданням є чітке визначення функцій кожного учасника та формування механізмів їх взаємодії [4,5,7].

Держава має формувати нормативне та інституційне середовище, визначати стратегічні пріоритети, застосовувати бюджетні, компенсаційні та гарантійні інструменти, а також забезпечувати контроль за використанням ресурсів. Банківський сектор повинен забезпечувати кредитування економічно обґрунтованих проєктів, страхові установи – зниження ризиків, міжнародні партнери – залучення грантового, гарантійного та пільгового фінансування, а приватний сектор – власну фінансову участь та реалізацію інвестиційних проєктів. Така інституційна архітектура безпосередньо відповідає запропонованому підходу до інтеграції ресурсів держави, банків, інвесторів, страхових компаній, агровиробників, фінансових установ, міжнародних донорів та кооперативних структур.

Важливою характеристикою фінансово-інституційного механізму має стати використання комбінованих фінансових інструментів [8]. Одним із практичних прикладів є Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, створений за підтримки Європейського Союзу та Світового банку. Фонд забезпечує гарантування до 50% зобов'язань позичальників за

кредитами для малих фермерських господарств, що дозволяє зменшувати кредитний ризик банків та розширювати доступ агровиробників до фінансування. Такий підхід демонструє принципово важливу особливість механізму: державний або міжнародний ресурс може використовуватися не для повного фінансування проєкту, а як інструмент зниження ризику та залучення додаткового приватного капіталу.

У цьому контексті фінансово-інституційний механізм має бути орієнтований на принцип фінансового мультиплікатора, за якого обмежений обсяг публічних коштів створює можливість мобілізувати значно більший обсяг банківського та приватного фінансування. Подібну логіку закладено і в Ukraine Investment Framework (Інвестиційна рамка для України), що передбачає використання бюджетних гарантій, інвестиційних грантів, технічної допомоги та фінансових інструментів для мобілізації інвестицій в українську економіку, у тому числі в агропродовольчий сектор.

Фінансово-інституційний механізм повинен функціонувати одночасно на галузевому, міжгалузевому та регіональному рівнях [3,4,8]. На галузевому рівні його ключовим завданням є формування консолідованого фінансового ресурсу та спрямування його на стратегічні напрями розвитку агросектору. Йдеться про відновлення виробничого потенціалу, технологічну модернізацію, оновлення технічної бази, розвиток зберігання та переробки, цифровізацію, відновлення зрошення, підвищення енергоефективності, розвиток інновацій та «зелену» трансформацію агровиробництва. Саме визначення завдань, для вирішення яких здійснюється інвестування фінансових ресурсів, визначено одним із ключових елементів архітектури їх консолідації.

На міжгалузевому рівні фінансово-інституційний механізм має враховувати взаємозалежність агросектору з енергетикою, транспортом, логістикою, машинобудуванням, харчовою промисловістю, водним господарством, страховим сектором та цифровою інфраструктурою. Відновлення лише сільськогосподарського виробництва без відновлення суміжної інфраструктури не забезпечить повноцінного економічного результату. Тому доцільним є перехід від фінансування окремих об’єктів до формування взаємопов’язаних інвестиційних портфелів, у межах яких фінансові ресурси спрямовуються на одночасний розвиток виробництва, переробки, зберігання, логістики та енергетичного забезпечення. Це дозволить отримувати синергетичний ефект від використання фінансових ресурсів та підвищувати результативність державної і міжнародної підтримки.

Регіональний рівень механізму потребує окремого підходу через істотну диференціацію територій за масштабами руйнувань, виробничою спеціалізацією, інвестиційним потенціалом, станом інфраструктури та доступністю фінансових ресурсів. Тому застосування єдиного механізму фінансування для всіх регіонів може бути недостатньо ефективним. Для територій із високим рівнем пошкоджень пріоритетними можуть бути відновлення базової виробничої та логістичної інфраструктури, розмінування та відновлення земель, тоді як для територій із вищим рівнем збереження

виробничого потенціалу – технологічна модернізація, розвиток переробки, енергетична автономність, зрошення та інвестиції у продукцію з більшою доданою вартістю. Механізми використання фінансових ресурсів на рівні регіонів і громад мають диференціюватися залежно від ступеня руйнувань, завдань відновлення, необхідних обсягів інвестицій та доступних механізмів фінансування.

Важливою складовою регіонального рівня має стати формування портфелів інвестиційних проєктів агросектору територій та громад. До таких портфелів можуть включатися проєкти відновлення аграрного виробництва, переробних потужностей, складської та логістичної інфраструктури, систем зрошення, відновлюваної енергетики та інших об'єктів, необхідних для функціонування агропродовольчих ланцюгів. Це дозволить пов'язати фінансові рішення з конкретними територіальними потребами та забезпечити більшу адресність використання коштів.

Таким чином, фінансово-інституційний механізм повоєнного відновлення агросектору доцільно будувати за послідовністю «фінансовий ресурс – механізм залучення – напрям використання – очікуваний результат». Такий принцип передбачає, що кожне джерело фінансування має бути пов'язане з конкретним механізмом його мобілізації, визначеним напрямом інвестування та системою показників результативності. Наприклад, бюджетні кошти можуть використовуватися для компенсації відсоткових ставок або гарантування кредитів, міжнародні гранти – для відновлення критичної інфраструктури та технічної модернізації, банківські кредити – для фінансування інвестиційних і оборотних потреб, а приватний капітал – для реалізації комерційних проєктів.

Ефективність запропонованого механізму доцільно оцінювати не лише за обсягом залучених фінансових ресурсів, а й за результатами їх використання. До відповідних показників можуть належати обсяг приватного капіталу, мобілізованого на грошову одиницю державної підтримки, кількість відновлених та модернізованих підприємств, приріст виробничих потужностей, створення робочих місць, збільшення доданої вартості, розвиток переробки, розширення експортного потенціалу та зменшення фінансової залежності від зовнішньої допомоги. Такий підхід дозволяє перевести оцінювання державної та міжнародної підтримки від показників освоєння коштів до оцінювання економічного ефекту їх використання.

У результаті фінансово-інституційний механізм має забезпечити перехід від переважно компенсаторної моделі фінансування до інвестиційної моделі відновлення. Його кінцевим результатом повинно бути не тільки відновлення втраченого виробничого потенціалу, а й формування прибуткового та інвестиційно спроможного приватного аграрного сектору, здатного самостійно здійснювати інвестиції у проєкти розвитку, збільшувати додану вартість і відновлювати експортний потенціал. Саме зменшення залежності від зовнішніх фінансових ресурсів та формування спроможного приватного аграрного

сектору визначено як два взаємопов'язані стратегічні результати фінансової консолідації.

Отже, фінансово-інституційний механізм повоєнного відновлення агросектору України має розглядатися як цілісна система взаємодії державних, фінансових, інвестиційних та міжнародних інституцій, що забезпечує консолідацію різних джерел фінансових ресурсів та їх цільове спрямування на відновлення і розвиток агросектору.

Його результативність визначатиметься не лише обсягом залученого фінансування, а передусім здатністю поєднати публічні та приватні ресурси, знизити інвестиційні ризики, забезпечити міжгалузеву координацію та врахувати регіональну диференціацію потреб. Запропонований підхід створює основу для формування системи відновлення, у якій фінансовий ресурс розглядається не як кінцева форма державної підтримки, а як інструмент запуску інвестиційного процесу та структурної трансформації агросектору.

Список використаних джерел

1. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). Washington, DC, 2025. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2.Neyter R., Zorya S., Muliar O**.** Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. Washington, DC: World Bank Group, 2024. URL:http://documents.worldbank.org/curated/en/099062524074642129

3. Nehrey M., Finger R. Assessing the initial impact of the Russian invasion on Ukrainian agriculture: Challenges, policy responses, and future prospects. Heliyon. 2024. Vol. 10, Issue 21. e39208. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e39208

4. Пожуєва Т., Яковлєв О. Інституційні механізми забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору України в контексті повоєнного відновлення. Економічний аналіз. 2026. Т. 36, № 2. С. 760–778. URL:https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6727/6565657994

5.Лупенко Ю. О., Гуторов А. О., Ксенофонтов М. М. Інституційні засади реконструктивного розвитку сільських територій під час воєнного стану. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 2. С. 382–390. DOI https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-66

6. Андрос С. Фінансово-кредитні інструменти забезпечення динамічного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах повоєнного відновлення України. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. Т. 4, № 30. С. 5–15. DOI: 10.15276/ej.04.2024.1.

7.Грабовський Д. Інституційно-економічні засади державного регулювання аграрного сектору в Україні. Український журнал прикладної економіки та технологій. 2025. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-3-17.

8. Заєць О. Світові моделі та інструменти фінансового забезпечення відновлення аграрного сектору в постконфліктний період. Економіка харчової промисловості. 2026. Т. 18, № 2. С. 18–28. DOI: 10.15673/fie.v18i2.3571.

Кушнір Л.А.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування ім. С. Юрія,
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»,
м. Кам'янець-Подільський

СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ (KPI) ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ

У сучасних умовах господарювання ефективність управління підприємством значною мірою визначається якістю облікової інформації, на основі якої приймаються стратегічні та оперативні рішення. Традиційний поділ обліку на фінансовий і управлінський, обумовлений відмінністю їхніх цілей і користувачів, у практичній діяльності підприємств дедалі частіше долається завдяки застосуванню інструментів, здатних поєднати обидві підсистеми в єдиному інформаційному контурі. Одним із таких інструментів є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, KPI), яка дає змогу трансформувати фінансові результати діяльності підприємства в систему конкретних, вимірюваних і взаємопов'язаних індикаторів ефективності [1, с. 34].

Концепція збалансованої системи показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном, ґрунтується на ідеї, що виключно фінансові показники (прибуток, рентабельність, грошовий потік) відображають результати вже здійсненої діяльності і не дають змоги своєчасно виявляти чинники майбутнього успіху підприємства. Тому традиційна фінансова перспектива доповнюється клієнтською складовою, перспективою внутрішніх бізнес-процесів та перспективою навчання і розвитку персоналу. Саме на межі цих чотирьох перспектив і відбувається змістовна інтеграція управлінського та фінансового обліку: фінансова звітність постачає верифіковані вихідні дані, а управлінський облік деталізує їх до рівня конкретних операційних показників, зрозумілих керівникам структурних підрозділів [2, с. 87].

Фінансовий облік у структурі KPI виконує функцію постачальника достовірної, стандартизованої інформації про результати діяльності підприємства загалом: виручку, собівартість реалізованої продукції, чистий прибуток, показники ліквідності та фінансової стійкості. Ці дані є основою фінансової перспективи збалансованої системи показників і водночас слугують базою звірки для показників, розрахованих засобами управлінського обліку. Управлінський облік, своєю чергою, забезпечує деталізацію фінансових індикаторів за центрами відповідальності, видами продукції, каналами збуту чи окремими проєктами, а також формує нефінансові показники – рівень задоволеності клієнтів, тривалість виробничого циклу, плинність кадрів, кількість інновацій, впроваджених за звітний період.

Практична реалізація системи KPI на підприємстві потребує чіткого узгодження облікової методології фінансового та управлінського обліку. Розбіжності в термінології, періодичності формування звітності та ступені деталізації показників можуть призводити до викривлення результатів оцінювання діяльності підрозділів. Тому впровадженню збалансованої системи показників має передувати аудит облікової політики підприємства, уніфікація довідників аналітичного обліку витрат і доходів, а також визначення єдиних методичних підходів до розрахунку ключових індикаторів, які використовуватимуться одночасно у фінансовій звітності та в управлінських звітах [3, с. 56].

Важливою перевагою використання KPI як інтеграційного інструменту є можливість каскадування стратегічних цілей підприємства до рівня окремих підрозділів і навіть конкретних працівників. Показники верхнього рівня, що формуються на основі консолідованої фінансової звітності (наприклад, рентабельність капіталу чи темп зростання виручки), декомпонуються в операційні показники, які контролюються засобами управлінського обліку на щоденній або щотижневій основі. Така каскадна модель забезпечує узгодженість дій усіх рівнів управління зі стратегічними орієнтирами підприємства та підвищує відповідальність керівників структурних підрозділів за досягнення конкретних результатів.

У сучасних умовах цифровізації облікових процесів побудова системи збалансованих показників дедалі частіше здійснюється на базі інтегрованих інформаційних систем класу ERP та BI-платформ, які автоматично консолідують дані фінансового та управлінського обліку в єдиних аналітичних дашбордах. Це дає змогу керівництву в режимі реального часу відстежувати відхилення фактичних показників від планових, оперативно виявляти проблемні зони діяльності підприємства та приймати обґрунтовані коригувальні рішення. Водночас автоматизація не скасовує необхідності методичного узгодження облікових даних – якість аналітики визначається насамперед якістю і порівнянністю вихідної облікової інформації [4, с. 145].

Для підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану та обмеженості ресурсів, система збалансованих показників набуває додаткової цінності як інструмент антикризового управління. Включення до KPI індикаторів фінансової безпеки (рівень ліквідності, коефіцієнт автономії, обсяг резервів грошових коштів) поряд з операційними показниками (диверсифікація постачальників, збереження виробничих потужностей, рівень виконання договірних зобов'язань) дає змогу керівництву оперативно оцінювати стійкість підприємства до зовнішніх шоків та обґрунтовувати рішення щодо релокації, реструктуризації або залучення додаткового фінансування.

Водночас практичне впровадження системи збалансованих показників на вітчизняних підприємствах супроводжується низкою типових проблем. По-перше, це недостатній рівень автоматизації облікових процесів на малих і середніх підприємствах, через що збір даних для розрахунку нефінансових показників здійснюється вручну і з суттєвим часовим лагом. По-друге,

спостерігається брак кваліфікованих фахівців, здатних одночасно володіти методикою фінансового обліку, управлінського аналізу та інструментами бізнес-аналітики. По-третє, керівництво підприємств нерідко надає перевагу виключно фінансовим показникам як звичним і легко вимірюваним, недооцінюючи значення клієнтської перспективи та перспективи навчання і розвитку персоналу для довгострокової конкурентоспроможності [1, с. 25].

Подолання зазначених бар'єрів потребує поетапного підходу до впровадження KPI: на першому етапі доцільно обмежитися невеликою кількістю ключових показників (5–7), безпосередньо пов'язаних із стратегічними цілями підприємства; на другому етапі – розширювати перелік індикаторів і поглиблювати їх деталізацію засобами управлінського обліку; на третьому етапі – інтегрувати систему показників з інформаційною системою підприємства для автоматизованого формування управлінської звітності в режимі реального часу. Такий поступовий підхід дає змогу мінімізувати опір персоналу змінам та забезпечити поступове підвищення якості обліково-аналітичного забезпечення управління.

Отже, система збалансованих показників є ефективним методичним інструментом інтеграції управлінського та фінансового обліку, який дає змогу поєднати достовірність і стандартизованість фінансової звітності з оперативністю та деталізацією управлінського обліку. Перспективними напрямами подальших досліджень є розроблення галузевих моделей KPI для підприємств різних видів економічної діяльності, а також методичне обґрунтування підходів до автоматизованого формування збалансованої системи показників на основі уніфікованих облікових даних.

Список використаних джерел

1. Гвініашвілі Т. З. Система збалансованих показників як інструмент стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 22–27.

2. Гринько Т. В., Мазуренко В. Я. Управлінський облік у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 145–152.

3. Кушнір Л. А. Методичні підходи до формування системи ключових показників ефективності на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 20.09.2026).

4. Пилипенко Л. М., Різник Н. С. Інтеграція фінансового та управлінського обліку в системі показників ефективності бізнесу. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 18.09.2026).

Лисевич В.В.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти,
спеціальність D3 «Менеджмент»,
Львівський торговельно-економічний університет,
Науковий керівник: ***Кравець О.В.***
PhD, ст. викл. кафедри менеджменту
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В умовах глобалізаційних трансформацій, поглиблення євроінтеграційних процесів та необхідності повоєнного відновлення України особливої актуальності набуває вдосконалення системи управління регіональним розвитком. Зміна характеру соціально-економічних процесів, посилення територіальної диференціації та зростання впливу зовнішніх ризиків зумовлюють необхідність переходу від переважно адміністративних підходів до стратегічно орієнтованої моделі регіонального управління.

У межах такої моделі регіон розглядається як відкрита соціально-економічна система, розвиток якої визначається взаємодією державних інституцій, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання та громадянського суспільства. Відповідно, державне регулювання регіонального розвитку має ґрунтуватися на комплексному застосуванні інструментів стратегічного планування, прогнозування, програмування, ресурсного забезпечення та моніторингу результативності управлінських рішень.

Теоретико-методологічне розмежування та взаємозв'язок державного регулювання і стратегічного менеджменту визначаються їх функціональною взаємодоповнюваністю.

Стратегічний менеджмент у сфері регіонального розвитку доцільно розглядати як системний процес формування, обґрунтування та реалізації довгострокових управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання ресурсного потенціалу територій, підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення належної якості життя населення.

Державне регулювання, своєю чергою, охоплює сукупність правових, фінансових, організаційних та інституційних механізмів цілеспрямованого впливу держави на соціально-економічні та просторові процеси з метою забезпечення збалансованого розвитку територій [1]. Поєднання зазначених підходів створює передумови для узгодження загальнодержавних пріоритетів із регіональними потребами та потенціалом територій.

У контексті стратегічного менеджменту регіон доцільно трактувати як відкриту соціально-економічну систему, функціонування якої відбувається під

впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Висока динамічність середовища, посилена воєнними та соціально-економічними ризиками, зумовлює необхідність застосування адаптивних механізмів управління.

Особливого значення набуває здатність регіональних управлінських систем своєчасно реагувати на структурні зміни, міграційні процеси, пошкодження інфраструктури, енергетичні ризики та трансформацію економічної активності. За таких умов стратегічне управління має поєднувати довгострокове цілепокладання із можливістю коригування пріоритетів відповідно до зміни зовнішнього середовища [2].

Центральним інструментом стратегічного менеджменту регіонального розвитку є стратегічне планування, яке забезпечує формування взаємопов'язаної системи довгострокових цілей, пріоритетів та завдань на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. Ієрархічна узгодженість стратегічних документів створює основу для координації державної та регіональної політики, визначення пріоритетних напрямів використання ресурсів і формування програмних заходів відповідно до визначених цілей. Водночас ефективність стратегічного планування залежить не лише від якості сформованих документів, а й від наявності дієвих механізмів їх фінансового забезпечення, реалізації, моніторингу та оцінювання результативності.

Важливою передумовою реалізації стратегічних пріоритетів є сформована інституційна та фінансова система підтримки регіонального розвитку. До її складових належать агенції регіонального розвитку, офіси євроінтеграції, індустріальні парки, кластери та інші інституції, діяльність яких спрямована на активізацію інвестиційної діяльності, підтримку підприємництва, розвиток міжрегіональної співпраці та залучення ресурсів до реалізації проєктів розвитку.

Фінансове забезпечення регіональної політики формується за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, міжнародної технічної допомоги, грантових ресурсів, приватних інвестицій та інших джерел.

В умовах децентралізації розширення фінансової спроможності територіальних громад підвищує їх можливості щодо самостійного визначення та реалізації пріоритетів розвитку, водночас актуалізуючи необхідність подальшого вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства та залучення позабюджетного фінансування.

Таким чином, державне регулювання регіонального розвитку в системі стратегічного менеджменту являє собою комплексну взаємодію стратегічного планування, інституційного забезпечення, фінансових механізмів, аналітичного супроводу та моніторингу результативності. Їх узгоджене застосування забезпечує взаємозв'язок між визначенням стратегічних цілей, формуванням ресурсної бази та практичною реалізацією управлінських рішень. Основні складові, завдання та інструменти державного регулювання регіонального розвитку в системі стратегічного менеджменту систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Інструменти та механізми державного регулювання регіонального розвитку в системі стратегічного менеджменту

Компонент	Сутність та завдання у системі стратегічного менеджменту	Основні інструменти реалізації
Стратегічне планування	Визначення довгострокових пріоритетів, цілей і завдань просторового та соціально-економічного розвитку регіонів	Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, регіональні стратегії розвитку областей
Фінансово-бюджетне забезпечення	Забезпечення реалізації стратегічних пріоритетів необхідними фінансовими ресурсами та орієнтація бюджетного процесу на досягнення визначених результатів	Програмно-цільовий метод бюджетування, Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), місцеві бюджети, державно-приватне партнерство (ДПП)
Інституційна інфраструктура	Формування інституційних умов для підтримки підприємництва, інвестиційної активності, реалізації проєктів та управління розвитком територій	Агенції регіонального розвитку, індустріальні парки, кластери, офіси євроінтеграції
Аналітика та прогнозування	Виявлення та оцінювання тенденцій соціально-економічного розвитку, визначення потенційних ризиків і формування обґрунтованих управлінських рішень	Стратегічний аудит, моніторинг індикаторів, прогнозування
Повоєнне відновлення та євроінтеграція	Відновлення регіональної інфраструктури, забезпечення територіальної згуртованості, підвищення стійкості регіонів та адаптація регіональної політики до підходів і стандартів ЄС	Політика згуртованості ЄС, геоінформаційні системи (ГІС), цифрові платформи моніторингу, інструменти публічних інвестицій

Представлена система характеризує основні компоненти стратегічного менеджменту регіонального розвитку та взаємозв’язки між ними. Визначальну роль у цій системі відіграє стратегічне планування, яке формує довгострокові пріоритети та орієнтири соціально-економічного і просторового розвитку територій. Фінансово-бюджетне забезпечення та інституційна інфраструктура створюють ресурсні й організаційні передумови для реалізації визначених стратегічних пріоритетів. Аналітичні та прогнозні інструменти забезпечують інформаційне обґрунтування управлінських рішень, оцінювання тенденцій і своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Водночас орієнтація регіональної політики на повоєнне відновлення та євроінтеграцію актуалізує використання цифрових, інвестиційних і координаційних механізмів у системі стратегічного управління територіальним розвитком.

В умовах повоєнного відновлення ключовими завданнями державного регулювання регіонального розвитку є забезпечення просторової та соціальної згуртованості територій, а також зменшення диспропорцій, поглиблених наслідками війни. До основних чинників регіональної диференціації належать

пошкодження та руйнування інфраструктури, демографічні втрати, переміщення населення та нерівномірність економічної активності.

За таких умов державна регіональна політика має бути спрямована не лише на відновлення втраченого потенціалу, а й на формування передумов для збалансованого та стійкого розвитку територій.

Важливим напрямом трансформації системи регіонального управління є її поступове наближення до принципів та інструментів політики згуртованості Європейського Союзу. Це передбачає посилення ролі принципів субсидіарності, партнерства та багаторівневого врядування, а також підвищення спроможності регіональних і місцевих інституцій до стратегічного планування та реалізації публічних інвестицій.

Водночас цифровізація управлінських процесів розширює можливості застосування геоінформаційних систем і цифрових платформ для моніторингу реалізації стратегій, оцінювання результативності програм, підвищення прозорості використання фінансових ресурсів та залучення громадськості до процесів прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах державне регулювання регіонального розвитку потребує системного застосування інструментів стратегічного менеджменту, орієнтованих на довгострокове прогнозування, ресурсне забезпечення, інституційну спроможність та управління ризиками. Результативність такого підходу визначається узгодженістю стратегічних цілей із фінансовими можливостями, якістю управлінських інституцій та здатністю адаптувати політику до динамічних соціально-економічних умов. Повоєнне відновлення України формує потребу у подальшому розвитку проєктного підходу, цифрових інструментів управління, механізмів міжрівневої координації та прозорих процедур розподілу ресурсів.

У сукупності це створює основу для переходу від переважно відновлювальної моделі регіональної політики до моделі стратегічного розвитку, орієнтованої на підвищення стійкості, конкурентоспроможності та територіальної згуртованості.

Список використаних джерел

1. Васильців Т. Г., Флейчук М. І. Державне регулювання регіонального розвитку: навч. посібник. Львів: ЗУКЦ, 2022. 312 с.

2. Гринів Б. В. Стратегічний менеджмент у публічному управлінні: регіональний аспект. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 4. С. 45–50.

Маліцький В.В.
PhD (менеджмент),
заступник директора філії з операційної діяльності
філії «Єдиний сервісний центр» АТ «Укрзалізниця»,
м. Київ

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ПРОМИСЛОВОГО ТА СПОЖИВЧОГО РИНКУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ АТРИБУТІВ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ПОСЛУГИ ВИКОРИСТАННЯ ВАНТАЖНИХ ВАГОНІВ

Дослідження динамічного розвитку будь-якого ринку надає можливість своєчасно реагувати на його зміни, прогнозувати вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, а в підсумку забезпечувати позитивну зміну доходу компанії. Універсальною економічною категорією, яка через зміну своїх атрибутів дозволяє впливати на ринок, є споживча цінність послуги.

Підходи компаній, що використовують атрибути споживчої цінності для дослідження поведінкових реакцій клієнтів на промисловому та споживчому ринках мають певні відмінності [1]. Вони обумовлені природою взаємодії та кінцевою метою, які ставлять перед собою учасники ринку. Окрім того, обсяги, місце, способи і частота надання послуги, наявність конкуренції, унікальність товару по різному сприймаються зі сторони провайдера сервісу та клієнта. Такий стан обумовлює необхідність об'єктивно підходити до процедури формування атрибутів, по яких буде проводитися оцінка поведінкових реакцій клієнтів та визначатися рівень споживчої цінності послуги.

Задля розкриття наведеної вище тези, розглянемо процедуру формування атрибутів споживчої цінності на прикладі послуги використання вантажних вагонів. Вибір цієї послуги проведено виходячи з наступного. Надання вантажного вагону для використання може здійснюватися як для промислових підприємств (перевезення масових вантажів, таких як зерно, вугілля, руда, нафтопродукти, металопродукція, будівельні матеріали тощо), так і для окремих фізичних осіб підприємців (контейнерні перевезення, транспортування продуктів харчування, побутової техніки та приладів тощо). Тобто, спостерігаються ознаки надання послуги як для промислового так і споживчого ринків. За таких умов, задля збереження балансу та підтримання взаємодії з клієнтами різних типів, атрибути споживчої цінності повинні враховувати особливості сервісу цих ринків.

Для визначення підходів формування атрибутів споживчої цінності послуги використання вантажних вагонів виділимо ключові відмінності між особливостями сервісу промислового та споживчого ринку, які неведені у табл. 1.

Таблиця 1

Ключові відмінності
між особливостями сервісу на промисловому та споживчому ринках

№ п/п	Особливості сервісу промислового ринку	Особливості сервісу споживчого ринку
1	Надається підприємством, або групою підприємств, об'єднаних спільним бізнесом чи метою для інших підприємств	Надаються для конкретного споживача ринку, яким у більшості випадків виступає окремий індивід (група індивідів)
2	Послуги мають виражену раціональну економічну мету (отримання доходу, прибутку)	Послуги, окрім економічної складової, орієнтуються на емоційну складову
3	Спрямовані на розвиток та розширення ведення бізнесу	Спрямовані на задоволення потреб конкретного споживача з метою повтору отримання сервісу іншими споживачами
4	Мають чітке економічне підґрунтя (надаються клієнтам, які приносять економічну вигоду)	Економічна складова не завжди є основною. Сервіс спрямований на емоції, моду, унікальність, практичність, корисність
5	Мінімізована емоційна складова в процесі прийняття та реалізації окремих рішень	Емоційна складова є однією з ключових характеристик (атрибутів) сервісу
6	Містять високий ризик фінансових втрат у разі провалу ведення бізнесу навіть з одним клієнтом	Ризик фінансових втрат через відмову окремого клієнта від сервісу незначний
7	Формування сервісу здійснюється командою фахівців, рішення про надання (отримання) здебільшого приймаються колегіально як з боку провайдера послуги так і з боку клієнта	Формування сервісу може здійснюватися як командно, так і індивідуально. Зазвичай сервіс орієнтований на конкретного споживача

Джерело – узагальнено автором згідно з [2, 3].

Далі розглянемо умови, в яких здійснюється надання послуг з використання вантажних вагонів.

Наявність конкуренції. Послуги з використання вантажних вагонів наразі пропонують близько 600 операторів, які володіють таким рухомим складом. Окрім того, для транспортування невеликих партій різноманітних товарів значну конкуренцію складає автомобільний транспорт.

Доступні цінові пропозиції. Замовники послуг однією з ключових умов вбачають пропозицію зі сторони провайдера послуги зрозумілої, прогнозованої та доступної ціни послуги.

Обмеження місць навантаження вивантаження. Перевезення вантажів залізничним транспортом не може здійснюватися одним видом транспорту «від дверей до дверей», а тому може вимагати додаткового часу в процесі надання такого сервісу.

Вартість послуги не є фіксованою. В процесі оплати послуги використання вантажного вагону можуть виникати додаткові нарахування платежів пов'язаних з простоями, зберіганням вантажу, маневровою роботою з вагонами тощо.

Власники вагонів віддають перевагу великим замовникам послуг. Природньо, що доходи від використання вантажних вагонів генерують саме великі промислові підприємства, які можуть мати індивідуальні умови співпраці з провайдером сервісу. Для невеликих замовників такий підхід створює додаткові незручності, пов'язані з необхідність очікувань, затримок, вищого рівня оплати.

Стан та вік рухомого складу має значення. В процесі вибору оператора для співпраці клієнти здебільшого віддають перевагу власникам нових вантажних вагонів. Це пов'язано зі збереженістю вантажу при перевезенні, а також мінімізації ризику пошкодження вантажних вагонів при їх переміщенні і виникнення непланових затримок у доставці.

Висока якість обслуговування приваблює замовників. Індивідуальне клієнтське супроводження (постійні консультації, допомога з оформленням документів, надання інформації на усіх етапах сервісу) є перевагою в обслуговуванні, навіть при підвищеному рівні оплати та знижені швидкості доставки вантажу.

Застосування сучасних електронних способів комунікації. Електронне оформлення договорів, обмін первинними документами, можливість дистанційної взаємодії та отримання інформації в режимі онлайн є перевагою обслуговування.

Як бачимо з проведеного аналізу, атрибути жертв та переваг, для визначення споживчої цінності послуги використання вантажних вагонів, повинні враховувати:

– економічну складову (зростання доходу компанії);

– інноваційні рішення (спрямовані на уніфікацію, автоматизацію та покращення сервісу);

– раціональну складову (постійний контроль за станом рухомого складу, його ремонтами та оновленням);

– емоційну складову (індивідуальний підхід для обслуговування клієнтів, персоналізації супроводження такого обслуговування);

– розмежування підходів для обслуговування (необхідність сегментації клієнтів та індивідуального підходу до обслуговування кожного з сегментів).

Список використаних джерел

1. Бакалінський, О. В., & Маліцький, В. В. (2026). Тематичний аналіз визначень категорії споживчої цінності в контексті континууму поведінкових реакцій клієнта: час змінити парадигму? *Актуальні питання економічних наук*, (23). https://doi.org/10.5281/zenodo.21771714

2. Зозульов О.В., Солнцев М.І. (2021). Промислова послуга: сутність, визначення, специфіка та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. № 15 (2021). https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/215403

3. Башинська І.О. (2012). Відмінності промислового ринку від споживчого з точки зору маркетингових комунікацій. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 11, 2012. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1574

Марковська Ю.В.
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
Науковий керівник: ***Зомчак Л.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної кібернетики,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Рівень розвитку людського капіталу регіонів України залишається одним із ключових факторів соціально-економічної конкурентоспроможності країни. Відмінності у зайнятості, демографічних показниках, освітніх результатах, міграційних процесах та рівнях заробітної плати формують просторову нерівномірність, що потребує кількісного аналізу та кластеризації. Метою дослідження є виявлення типових груп регіонів України у 2015 та 2021 роках та оцінка динаміки їх структурних змін.

Огляд наукових джерел засвідчує високий інтерес до застосування економетричного інструментарію при дослідженні регіональних ринків праці та міжтериторіальних відмінностей. У працях [1, 2] проведено економіко-статистичний аналіз безробіття та багатовимірну оцінку трансформації інноваційного ландшафту регіонів. Дослідження [3, 4] присвячені панельному моделюванню детермінант ринку праці та оцінці економічної стійкості областей. У роботах [5, 6] застосовано методи логістичної регресії та дискримінантного аналізу для діагностики фінансового стану банків і оцінювання сталого регіонального розвитку.

Для всебічної оцінки багатовимірної структури людського капіталу використано групи методів:

– Ієрархічний кластерний аналіз (метод Уорда): дозволяє оцінити структурні розриви та природну кількість кластерів.

– Ітераційні алгоритми (K-means, K-medoids): формують компактні кластери на основі відстані до центроїда.

– Self-Organizing Maps (SOM, карти Кохонена): відображають взаємне «сусідство» областей, зберігаючи топологічні зв’язки та дозволяючи бачити приховані патерни, недоступні класичним методам.

– PCA-візуалізація (2D/3D): використана для просторового відображення структури даних.

Комбінація методів дала можливість отримати узгоджену та достовірну типологізацію регіонів.

Вхідну інформацію для дослідження зібрано з основної сторінки Державної служби статистики України [7].

Для встановлення структурної подібності між регіонами було проведено ієрархічний кластерний аналіз із використанням стандартизованих показників. Обрано агломеративний підхід, евклідову метрику та метод Уорда, який мінімізує внутрішньокластерну дисперсію і забезпечує формування однорідних кластерів.

Дендрограма 2015 року (рис.1) показує поступове об'єднання регіонів із подібними соціально-економічними характеристиками. На нижніх рівнях разом групуються області Західної та Північної України зі схожими демографічними та освітніми показниками. Окремим блоком формуються індустріальні регіони (Дніпропетровська, Харківська, Запорізька) через високі рівні смертності та специфічну економічну структуру. Столиця (м.Київ) приєднується до інших областей лише на останніх етапах, що підкреслює її унікальний профіль. Найбільший «стрибок» відстаней при об'єднанні підтверджує оптимальність трьох кластерів у 2015 році.

Аналіз дендрограми (рис.2) продемонстрував наявність чітких "стрибків" відстаней, що свідчить про природні розриви у структурі даних. Найбільший приріст відстані зафіксовано під час переходу від трьох до двох кластерів, що підтверджує: саме три кластери є оптимальною моделлю, а поділ на більшу кількість груп не формує нових змістовних відмінностей.

У 2015 році кластери були ближчими один до одного, а регіони формували більш м'які, менш контрастні групи. У 2021 році відстані між кластерами значно зросли: столиця та економічно сильні області ще більше віддалилися від інших, тоді як регіони-аутсайдери сформували компактну та чітко окреслену групу. Таким чином, структура людського капіталу стала більш поляризованою, а різниця між лідерами та слабшими регіонами значно глибшою.

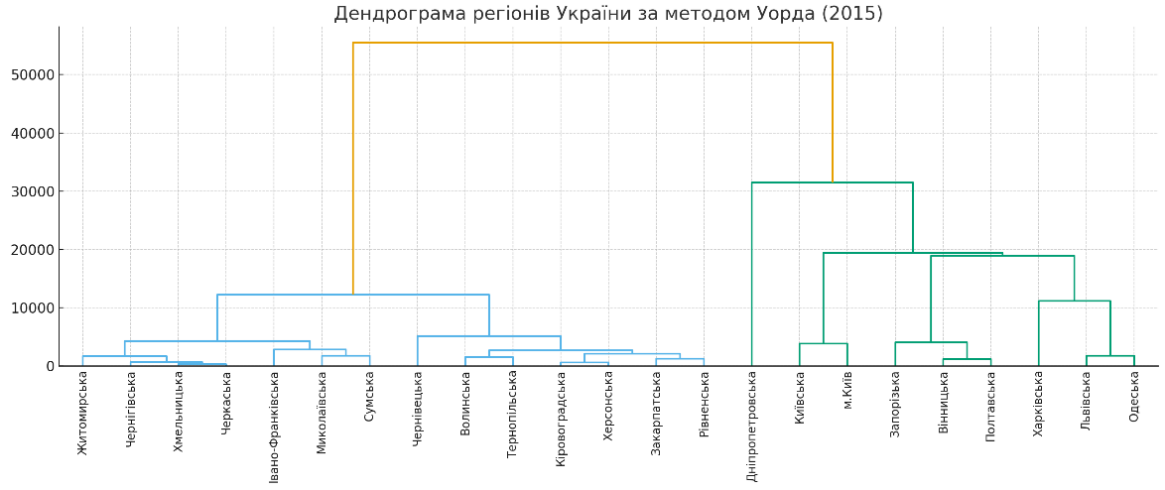


Рис.1 . Дендрограма методом Уорда (2015)

Джерело: побудовано автором

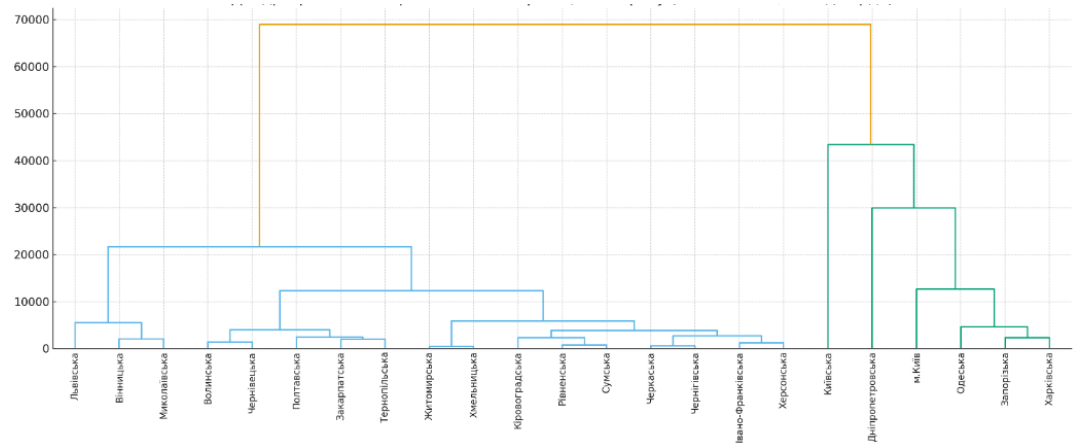


Рис.2 . Дендрограма методом Уорда (2021)

Джерело: побудовано автором

Ітераційний метод K-means для 2015 року (рис.3) підтвердив трикластерну модель:

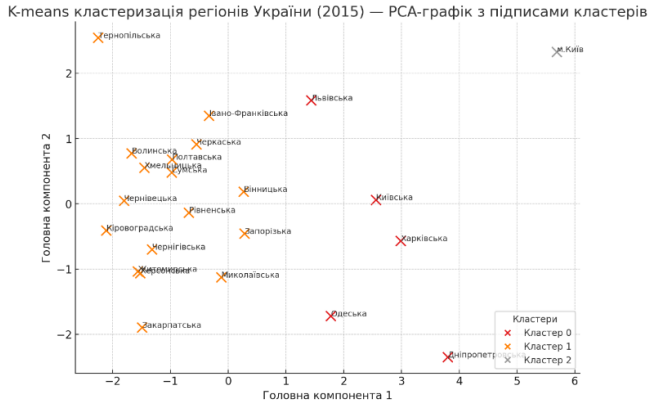


Рис.3. K-means 2015

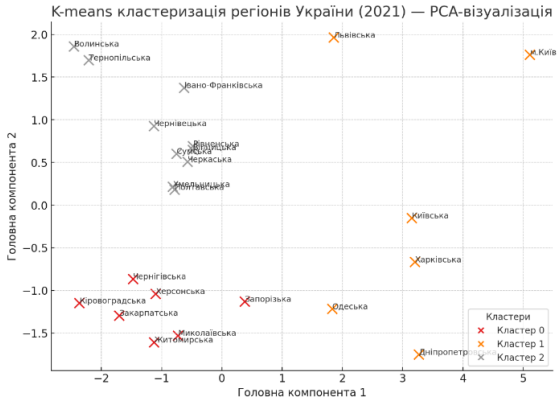


Рис.4. K-means 2021

Джерело: побудовано автором

Кластер 1 – більшість регіонів із середніми показниками зайнятості, помірною смертністю та обмеженими міграційними коливаннями.

Кластер 2 – індустріальні регіони (Дніпропетровська, Харківська, Запорізька) з підвищеною смертністю та специфічною економічною структурою.

Кластер 3 – м.Київ, що різко вирізняється високими доходами, позитивною міграцією та кращими освітніми результатами.

Результати K-means (2021 рік)

У 2021 році структура кластерів стала чіткішою і контрастнішою (рис.4):

Кластер 1 – регіони-аутсайдери: високий рівень смертності, негативна міграція, нижчі зарплати, демографічна вразливість.

Кластер 2 – економічні лідери: м.Київ, Київська, Львівська, Дніпропетровська, Харківська; характеризуються найвищими зарплатами, освітніми результатами та позитивною міграцією.

Кластер 3 – регіони з середніми збалансованими значеннями показників.

Ітераційні методи підтвердили зростання структурної віддаленості між кластерами, підсилення ролі столичного та індустріального центрів і погіршення становища периферійних областей.

SOM – нейромережева кластеризація *(2015 та 2021)*

SOM (рис.5, рис.6) дозволив виявити як компактні групи подібних областей, так і унікальні структурні профілі.

У 2015 році індустріальні регіони та столиця займали окремі "крайові" нейрони; центральні та частково західні регіони формували однорідні групи з близькими демографічними та економічними характеристиками.

У 2021 році лідерські регіони перемістилися на периферію карти, формуючи ізольовані нейрони; слабкі області стали більш компактною групою; збільшилася структурна різниця між центром і периферією.

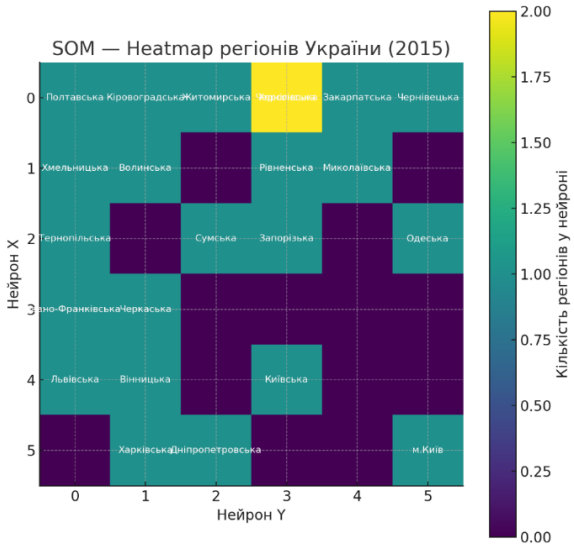


Рис.5. SOM 2015

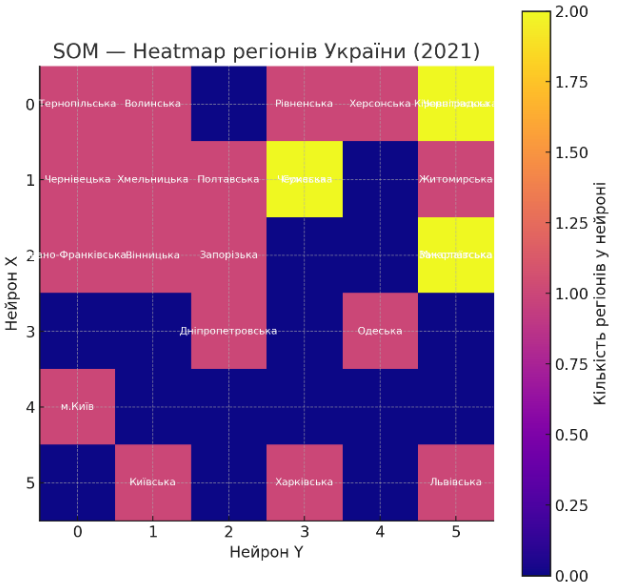


Рис.6. SOM 2015

Джерело: побудовано автором

3D PCA – просторове уявлення кластерів

3D PCA у 2015 (рис.7) і 2021 роках (рис.8) дозволила наочно оцінити відстані між групами.

У 2015 році кластери були ближчими одне до одного, а перехідні області численними.

У 2021 році відстань між кластерами значно збільшилась, а лідери зайняли крайні позиції в просторі головних компонент.

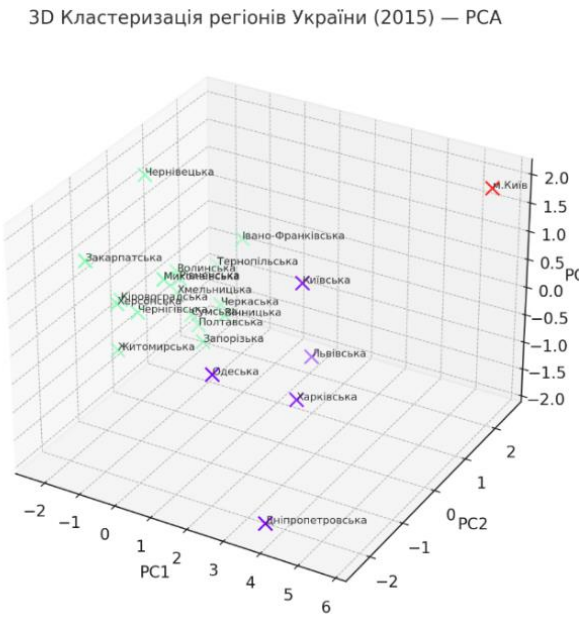


Рис.7. 3D PCA у 2015

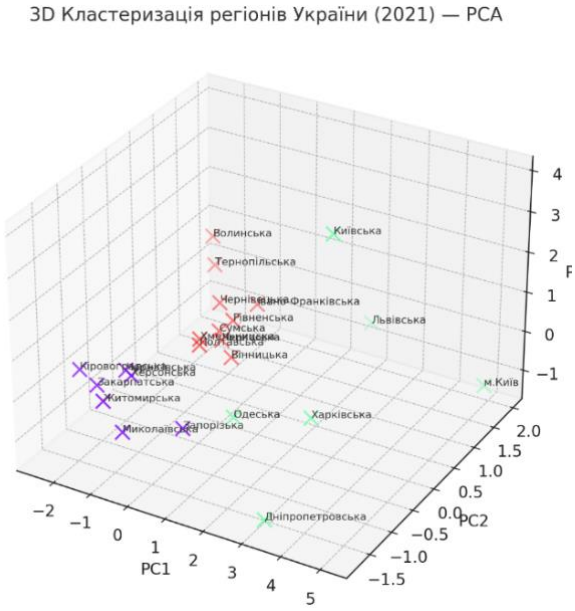


Рис.8. 3D PCA у 2015

Джерело: побудовано автором

Проведений комплексний аналіз показників людського капіталу регіонів України за 2015 та 2021 роки із застосуванням ієрархічних, ітераційних та нейромережевих методів кластеризації дав змогу виявити чітку та стійку просторову диференціацію регіонів. У 2015 році структура кластерів була відносно м'якою: більшість областей формували змішану групу зі схожими соціально-економічними параметрами, тоді як окремо вирізнялися індустріальні центри та м.Київ. Однак у 2021 році спостерігається значне посилення регіональної поляризації. Відстані між кластерами зростають, лідерські регіони (м.Київ, Київська, Львівська, Дніпропетровська, Харківська області) демонструють суттєве зміцнення своїх позицій, тоді як група областей із менш сприятливими демографічними та економічними характеристиками стає більш компактною та виразною.

Порівняння теплових карт підтверджує збільшення контрастів за ключовими показниками: смертністю, міграцією, заробітною платою та чисельністю населення. Дендрограми та метод PCA демонструють зростання структурних розривів між групами регіонів, а SOM-карти фіксують зміщення багатьох областей у зони з гіршими профілями людського капіталу.

Отримані результати вказують на формування трьох стійких типів регіонального розвитку: регіони-лідери, які концентрують економічні ресурси, людський потенціал, високі доходи та позитивну міграцію; регіони середнього рівня, що демонструють стабільність та збалансовані показники; регіони аутсайдери, у яких поглиблюються демографічні ризики, міграційні втрати та економічна вразливість.

Список використаних джерел

1. Вдовин М. Я., Зомчак Л., Коханевич М. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1-2 (95-96). С. 60–66.

2. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 107–111.

3. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications: Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes 2025*. Volume 1. Cham : Springer Nature Switzerland, 2026. P. 121–135.

4. Zomchak L., Bortnyk Y. Shifting Innovation Landscape in Ukraine: A Regional Perspective with Multidimensional Assessment. *International Scientific Congress Society Of Ambient Intelligence*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. P. 35–40.

5. Zomchak L., Ohorodnyk S. Regional Economic Resilience Amidst Geopolitical Uncertainty: Analysis of the External Economic Activity of Ukrainian Regions. *Central European Economic Journal*. 2026. Vol. 13 (60). P. 263–279.

6. Zomchak L., Snihur M., Diakun B. Mapping environmental and socio-economic landscape: a discriminant analysis of sustainable regional development of Ukraine. *Smart Economy, Entrepreneurship and Security*. 2025. Vol. 3, № 2. P. 58–66.

7. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk (дата звернення: 26.08.2026).

Микитенко В.В.
д.е.н., професор,
гол. наук. співробітник відділу
проблем перспективного розвитку паливно-енергетичного комплексу,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ

ОЦІНЮВАННЯ ШІ-ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОМИСЛОВИХ ЗОН: ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Прискорене поширення технологій штучного інтелекту (ШІ) у промисловості актуалізує розв'язання науково-прикладного завдання щодо переходу від фіксації окремих корпоративних упроваджень – до кількісно-якісного оцінювання їх економіко-організаційного ефекту на мезоекономічному рівні [1]. Для *регіональних промислових зон* (РПЗ) принципово важливо розрізняти сам факт застосування ШІ, фактично реалізований результат, потенціал подальшої ШІ-трансформації та масштаб просторово-виробничого поширення отриманих економіко-організаційних ефектів. Такий підхід відповідає трактуванню РПЗ як просторово-функціональної виробничої системи, у межах якої поєднуються виробнича спеціалізація, інфраструктурні й логістичні зв'язки, технологічна траєкторія та здатність до структурної реконфігурації [1; 2]. У межах запропонованої просторово-функціональної типологізації промислового розвитку України [1] – ідентифіковано десять РПЗ, які репрезентують вісім відмінних структурно-функціональних типів і характеризуються суттєвими розбіжностями у виробничій спеціалізації, технологічній спроможності та просторовій організації (табл. 1).

Таблиця 1.

Просторово-регіональна локалізація та структурно-функціональна спеціалізація РПЗ України [1; 2]

№	Регіональна промислова зона	Просторово-регіональна локалізація	Структурно-функціональна спеціалізація
I	Придніпровська металургійно-індустріальна	Дніпро – Кривий Ріг – Кам'янське	Важка металургійна
II	Південно-Східна індустріально-машинобудівна	Запоріжжя	Машинобудівна / інженерна
III	Східна вуглецево-металургійна (трансформаційна)	Донецька та Луганська обл.; релокований сегмент	Східна трансформаційна
IV	Центральна машинобудівно-агро-переробна	Кіровоградська, Черкаська, Вінницька обл.	Агро- переробна з інженерним компонентом
V	Київська наукоємна та оборонно-технологічна	Київ – Васильків – Біла Церква	Оборонно-технологічна
VI	Харківська інженерно-конструкторська	Харківський промислово-науковий вузол	Машинобудівна / інженерна

VII	Південна портово-суднобудівна	Миколаїв – Одеса	Портово-логістична
VIII	Західна експортно-переробна	Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська обл.	Експортно-переробна
IX	Поліська деревообробно-ресурсна	Житомирська – Рівненська обл.	Деревообробно-ресурсна
X	Подільська харчово-переробна	Хмельницька та Тернопільська обл.	Агро-переробна

Джерело: розроблено та систематизовано автором.

Метою дослідження – є репрезентація прикладного інструментарію оцінювання економіко-організаційного ефекту ШІ-трансформації РПЗ, який забезпечує ідентифікацію масштабу, спрямованості та результативності економіко-організаційного впливу ШІ-технологій, визначення наявного трансформаційного потенціалу і ступеня його реалізації. Методичну основу становить дворівнева бінарна система (універсальні діагностичні контури – типо-специфічні індикатори), доповнена процедурами атрибуції ШІ-ефекту, оцінювання просторово-виробничої дифузії та інформаційної надійності.

Прикладний інструментарій – сформовано за шістьма взаємопов'язаними діагностичними контурами: I) технологічне проникнення ШІ у виробничі й управлінські процеси; II) економічна результативність; III) організаційна трансформація; IV) структурно-технологічні зміни; V) стійкість, адаптивність і безперервність функціонування; VI) просторово-виробнича дифузія ШІ-ефекту.

Перші п'ять контурів – утворюють змістову основу оцінювання фактично реалізованого впливу, тоді як шостий – виконує функцію мезоекономічного модифікатора масштабу поширення результату та запобігає перенесенню локального корпоративного ефекту на всю РПЗ без належного підтвердження. Важливою складовою інструментарію – є причинно-аналітична атрибуція результату за ланцюгом тріади об'єктів: ШІ-технологія – виробничий/ організаційний процес – вимірюваний результат. За відсутності документованого зв'язку, зміна показника не трактується як прямий ШІ-ефект. Для неоднорідної інформаційної бази – передбачено окреме оцінювання надійності джерела, повноти охоплення і часової релевантності спостереження. Встановлені умови – дозволяють поєднувати прямі статистичні дані, верифіковані проксі та корпоративні дані без їх методичного зрівнювання. Інформаційне забезпечення розрахунків – формують, зокрема, офіційні дані Державної служби статистики України (Держстату) щодо інноваційної діяльності та капітальних інвестицій [3; 4], а для характеристик інноваційно-технологічної активності – використано дані Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій [5].

Для апробаційного оцінювання з визначеної сукупності (10 РПЗ) відібрано три структурно відмінні РПЗ: Придніпровську металургійно-індустріальну, Київську наукоємну та оборонно-технологічну і Західну експортно-переробну РПЗ, що й дозволило перевірити придатність інструментарію для різних типів промислових систем.

Формалізація оцінювання передбачає послідовне визначення трьох взаємопов'язаних характеристик (табл. 2): 1) індексу фактично реалізованого економіко-організаційного впливу ШІ (AI^F); 2) індексу потенціалу ШІ-трансформації (AI^P); 3) розриву реалізації потенціалу (GAP^AI).

Потенціал ШІ-трансформації формується за технологічною, кадровою, інфраструктурною, інвестиційною та організаційною готовністю РПЗ. Розрив визначається співвідношенням GAP^AI = AI^P – AI^F. Додатне його значення – характеризує нереалізовану частину оціненого потенціалу, однак, воно інтерпретується не ізольовано, а разом із врахуванням вагомості фактичного впливу, потенціалу, дифузії та якості використовуваної інформаційної бази.

Щодо значень показника D^AI – це коефіцієнт просторово-виробничої дифузії ШІ-ефекту. Його врахування має принципове значення. А, саме, показати й засвідчити, наскільки застосування ШІ-технологій поширилося від окремих підприємств на виробничу систему відповідної РПЗ, загалом. Саме тому він не є шостим адитивним компонентом індексу, а виступає ключовим мезоекономічним модифікатором фактично реалізованого економіко-організаційного ШІ-впливу в межах певної РПЗ. Коефіцієнт просторово-виробничої дифузії (D^{AI}) визначається як зважена частка підприємств РПЗ, на яких інформаційно підтверджено фактичне використання ШІ-технологій, з урахуванням інтенсивності їх застосування та економічної ваги підприємства у відповідній промисловій зоні. Значення (D^{AI}) – наближається до «1» за широкого поширення ШІ у виробничій системі РПЗ, а до «0» – у разі, коли існує лише локальне використання ШІ-технологій на окремих/окремому підприємстві.

Таблиця 2.

Результати апробаційного оцінювання ШІ-трансформації трьох репрезентативних РПЗ

Репрезентативна регіональна промислова зона	**Розрахункові дані**				**Інтерпретація профілю**
	AI^F	**AI^P**	**GAP^AI**	**D^AI**	
Придніпровська металургійно-індустріальна	0,58	0,69	0,11	0,72	Ресурсно-операційна, переважно закриваюча трансформація
Київська наукоємна та оборонно-технологічна	0,67	0,86	0,19	0,76	Технологічно-структурна, переважно підривна траєкторія
Західна експортно-переробна	0,52	0,74	0,22	0,69	Виробничо-мережева, комбінована трансформація
Примітка. Значення – є результатами апробаційного модельного розрахунку на основі фактичних статистичних даних за 2024 р. (а, для окремих характеристик – враховано дані за 2022–2024 рр.), нормованих верифікованих проксі та правил інформаційної надійності; вони не є офіційними статистичними показниками Держстату					

Джерело: розраховано та деталізовано автором

Розрахункове ядро, запропонованого інструментарію, передбачає дворівневу агрегацію отриманих оцінок. Так, на першому рівні – для кожної РПЗ формуються п'ять часткових індексів фактично реалізованого ШІ-впливу (I^{Fc}), які й відображають інтенсивність підтверджених змін за технологічним,

економічним, організаційним, структурно-технологічним та адаптаційним контурами. Первинні різновимірні показники, попередньо, нормуються у діапазоні [0;1] із розмежуванням стимуляторів і дестимуляторів, що забезпечує їх зіставність між різними за структурою РПЗ. При цьому, до розрахунку фактичного ШІ-впливу включаються лише ті зміни, для яких встановлено інформаційно підтверджений зв'язок за аналітичним ланцюгом: ШІ-технологія – виробничий/організаційний процес – вимірюваний результат.

На другому рівні – часткові індекси агрегуються з урахуванням їх вагомості, після чого отримана оцінка коригується на коефіцієнт просторово-виробничої дифузії (D^{AI}). Відповідно, індекс фактично реалізованого економіко-організаційного впливу – визначається за співвідношенням *(1):*

$$AI^F = D^{AI} \sum_{c=1}^{5} \alpha_c I^{Fc} \qquad (1)$$

де, α_c – вагові коефіцієнти змістових контурів. Проте, на апробаційному етапі, до завершення статистичної валідації повного панельного масиву за 2021–2026 рр., застосовано, попередньо, рівні ваги для α_c=0,20. Це дозволяє уникнути апріорного надання переваги окремим складовим ШІ-впливу, а після формування повної інформаційної панелі передбачає перевірку вагової структури за результатами аналізу чутливості та статистичної валідації.

Маємо засвідчити, що практична процедура розрахунків реалізується за авторськими обґрунтуваннями, за десяти-кроковим алгоритмом: 1) віднесення РПЗ до структурно-функціонального типу; 2) формування типо-специфічної системи індикаторів; 3) реєстрація підтверджених ШІ-впроваджень; 4) збирання прямих і проксі-даних;5) оцінювання інформаційної надійності; 6) нормування показників; 7) атрибуція ШІ-ефекту; 8) оцінювання просторово-виробничої дифузії; 9) розрахунок AI^F, AI^P і GAP^AI; 10) формування стандартизованого діагностичного профілю та диференціація РПЗ. Поряд із вказаним, пояснимо:

1. Наведена просторово-функціональна диференціація РПЗ (див., табл. 1) обумовлює необхідність поєднання уніфікованого аналітичного каркасу оцінювання ШІ-трансформації з типо-специфічною системою індикаторів.

2. На відміну від підходу, заснованого на формуванні лінійного рейтингу РПЗ, запропонована диференціація здійснюється у двовимірному полі (AI^F; AI^P), що дозволило розрізнити саму масштабовану ШІ-трансформацію, нереалізований ШІ-потенціал, інтенсивне використання наявних технологічних можливостей та, відповідно, обмежену поточну ШІ-спроможність певної РПЗ.

3. Апробація (див., табл. 2) засвідчила принципову відмінність конфігурацій ШІ-трансформації за репрезентативною групою РПЗ.

Так, для Придніпровської металургійно-індустріальної РПЗ (за AI^F=0,58 та AI^P=0,69) – сформовано порівняно невеликий розрив GAP^AI=0,11, що відповідає, переважно, ресурсно-операційній траєкторії: ШІ-рішення – інтегруються у сформовані виробничі системи та спрямовуються на підвищення операційної, ресурсної й адаптаційної результативності.

Київська наукоємна та оборонно-технологічна РПЗ – має найвиразніше поєднання реалізованого впливу (0,67) і потенціалу (0,86). А, розрив на рівні 0,19

– вказує на наявність значного резерву масштабування за технологічно-структурною траєкторією.

Для Західної експортно-переробної РПЗ AI^F=0,52 (при AI^P=0,74 і GAP^AI=0,22) – дані свідчать про помірний реалізований ефект за значного потенціалу виробничо-мережевої трансформації.

Прикладне значення запропонованого для використання суб'єктам управління інструментарію – полягає не у формуванні формального рейтингу певного РПЗ, а у виявленні структурних джерел ШІ-ефекту та зон нереалізованого потенціалу й об'єктів локалізації зусиль. Стандартизований діагностичний профіль певного РПЗ, за результатами розрахунків економіко-організаційного ефекту ШІ, дозволяє визначати, чи обмеження мають технологічний, кадровий, інфраструктурний, інвестиційний або ж глобальний організаційний характер, і, відповідно, обґрунтовувати адресні напрями концентрації ресурсів.

Для системи управління промисловим розвитком – запропонований прикладний інструментарій можна використати в якості аналітичного інструменту періодичного моніторингу ШІ-трансформації РПЗ, підготовки програм технологічної модернізації, обґрунтування інвестиційних пріоритетів і визначення першочергових заходів у площині масштабування результативних ШІ-рішень. Додамо, що його перевагою – є поєднання єдиного аналітичного каркасу для десяти РПЗ України зі збереженням структурно-технологічної специфіки восьми їх типів, а також явне врахування якості доказової бази. Саме це і створює передумови задля переходу від загальних оцінок цифровізації промисловості до диференційованого управління фактичною ШІ-трансформацією просторово-функціональних виробничих систем.

Список використаних джерел

1. Микитенко В. В. Мезоекономічна реконфігурація реального сектору України в умовах полікризи: методологія оцінювання за регіональними промисловими зонами та промислово-логістичними осями. *Modern Problems of Science and Technology : Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference* (Tallinn, Estonia, May 4–6, 2026). Tallinn, 2026. P. 79–88. DOI: 10.70286/eoss-04.05.2026.005.79-88

2. Микитенко В. В. Регіональні промислові зони у просторовій трансформації реального сектору під впливом штучного інтелекту: імперативи стійкості й життєздатності. *Ефективна економіка*. 2026. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.5.105.

3. Державна служба статистики України. Інноваційна діяльність підприємств : набір даних. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryyemstv (дата звернення: 18.09.2026).

4. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції (річна) : набір даних. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/kapitalni-investytsiyi-richna (дата звернення: 20.09.2026).

5. Інтелектуальна власність у цифрах. Показники діяльності у сфері інтелектуальної власності за 2024 рік. Київ : Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій», 2025. 44 с. URL: https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/IP-in-Figures-2024-ua-web.pdf (дата звернення: 24.09.2026).

Микитенко В.В.
д.е.н., професор,
гол. наук. спів. відділу просторового розвитку та якості життя,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України,
м. Київ

МАТРИЧНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ І ПРОСТОРОВИХ ІМПЕРАТИВІВ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Об'єктивним є визнати що повоєнна трансформація *господарських систем територіальних утворень* (ГСТУ) України відбуватиметься за умов просторово нерівномірних воєнних втрат, демографічних і міграційних зрушень, порушення господарських та інфраструктурних зв'язків, зміни розміщення економічної активності, різної ресурсної й інституційної спроможності територій та тривалого впливу безпекових ризиків. Зазначене й обумовлює принципову неможливість зведення процесів повоєнного відновлення лише до механічного відтворення довоєнної територіально-господарської конфігурації. Просторова неоднорідність наслідків війни потребуватиме суттєвої диференціації управлінських впливів відповідно до функціонального типу території, характеру втрат, ресурсної забезпеченості, демографічної ситуації, рівня безпеки та перспективної ролі конкретної ГСТУ в оновленій просторовій організації національного господарства [1].

Методологічно важливим, за таких умов, є розмежування системних обмежень, системно-комплексних викликів і просторових імперативів. Адже: а) системні обмеження – відображають внутрішні дисфункції та недостатню спроможність чинної архітектури управління; б) системно-комплексні виклики – характеризують сукупність трансформаційних процесів, ризиків і суперечностей, вплив яких змінює умови функціонування й відтворення ГСТУ; в) просторові імперативи – визначають об'єктивно зумовлені цими викликами вимоги до воєнних і повоєнних процесів організації, реконфігурації та управління просторовим розвитком. Такий підхід формує причинно-функціональну послідовність: системні обмеження – системні виклики – просторові наслідки – просторові імперативи.

За результатами систематизації детермінант повоєнної трансформації, виокремлено вісім системних викликів:

1) територіально-структурну деформацію;
2) демографічно-трудову дестабілізацію;
3) ресурсно-інфраструктурну розбалансованість;
4) економіко-функціональну перебудову;
5) інституційно-координаційну фрагментацію;
6) безпеково-резильєнтнісну невизначеність;
7) інформаційно-когнітивну фрагментацію;

8) євроінтеграційно-екологічну трансформацію.

Особливого значення у цих процесах, набуває демографічно-трудова складова (а, саме, демографічно-трудова атрофія), оскільки, ерозія людського потенціалу, безпосередньо, звужує й руйнує кадрову, підприємницьку й відтворювальну базу територіального розвитку [2].

Встановлені виклики мають просторово асиметричний, кумулятивний і взаємозалежний характер. Оскільки: територіально-структурні деформації – посилюють ресурсно-інфраструктурні дисбаланси; демографічно-трудова дестабілізація – обмежує можливості економіко-функціональної перебудови; інституційно-координаційна та інформаційно-когнітивна фрагментація – ускладнюють вироблення узгоджених рішень; безпекова невизначеність – змінює пріоритети розміщення ресурсів, інфраструктури й економічної активності. Отже, вплив будь-якого окремого виклику – поширюється за межі сфери його первинного виникнення та через систему функціональних і просторових зв'язків, здатний генерувати вторинні дисбаланси.

Відповіддю на таку конфігурацію трансформаційного тиску – є сім просторових імперативів:

I_1 - просторова диференціація відновлення;

I_2 - функціональна реконфігурація ГСТУ;

I_3 - ресурсно-просторове балансування;

I_4 - просторова реінтеграція людського потенціалу;

I_5 - безпеково-резильєнтна просторова організація; I_6 - інституційно-координаційна інтеграція;

I_7 -інформаційно-когнітивна інтеграція.

Їх реалізація при розробленні та запровадження на практиці повоєнної трансформаційної політики – має підпорядковуватися наскрізній євроінтеграційно-екологічній орієнтації, що й узгоджує відновлення зі структурною модернізацією, раціональним природокористуванням, цифровою трансформацією та європейськими принципами багаторівневого врядування [3].

Принциповим є те, що зв'язок між викликами та імперативами – не може трактуватися лише як лінійний. Адже, окремий системний виклик – актуалізує декілька вимог до просторової трансформації, тоді як реалізація одного імперативу – здатна генерувати й формувати передумови задля реагування, одночасно, на сукупність викликів. Тож, для встановлення характеру та інтенсивності таких взаємозв'язків запропоновано матричний спосіб їх ідентифікації з диференціацією за трьома рівнями (табл. 1):

а) домінантний (●);

б) суттєвий (◐);

в) опосередкований (○).

У цій площині, домінантний зв'язок – означає, що реалізація відповідного імперативу, безпосередньо, визначає спроможність ГСТУ реагувати на певний виклик; суттєвий – характеризує значний взаємовплив; опосередкований – відображає підтримувальну дію через інші функціональні компоненти системи.

Таблиця 1.

Матриця системних викликів і просторових імперативів повоєнної трансформації господарських систем територіальних утворень

Системні виклики	**Просторові імперативи**						
	I₁	***I₂***	***I₃***	***I₄***	***I₅***	***I₆***	***I₇***
B_1. Територіально-структурна деформація	●	●	◐	○	◐	◐	◐
B_2. Демографічно-трудова дестабілізація	◐	◐	◐	●	○	◐	◐
B_3. Ресурсно-інфраструктурна розбалансованість	◐	◐	●	○	◐	◐	◐
B_4. Економіко-функціональна перебудова	◐	●	●	◐	○	◐	◐
B_5. Інституційно-координаційна фрагментація	○	◐	◐	○	◐	●	●
B_6. Безпеково-резильєнтнісна невизначеність	●	◐	◐	◐	●	◐	●
B_7. Інформаційно-когнітивна фрагментація	◐	◐	◐	◐	◐	●	●
B_8. Євроінтеграційно-екологічна трансформація	◐	●	●	○	◐	●	◐
Примітка. Умовні позначення: ● – домінантний зв'язок; ◐ – суттєвий зв'язок; ○ – опосередкований зв'язок.							

Джерело: розроблено автором.

Результати матричного зіставлення (див., табл. 1) засвідчують про існування мережевої, а не лінійної конфігурації взаємозв'язків. Аде, жоден із восьми системних викликів – не локалізується у межах одного напряму просторової трансформації, а жоден із семи імперативів – не обмежується реагуванням лише на одну групу системних викликів.

Найбільш виразно, це проявляється для безпеково-резильєнтнісної невизначеності (*B_6)* – вона має домінантні зв'язки з просторовою диференціацією відновлення (*I_1*), безпеково-резильєнтною організацією (*I_5*) та інформаційно-когнітивною інтеграцією (*I_7*).

Водночас, інформаційно-когнітивна фрагментація (*B_7*), безпосередньо, актуалізує інституційно-координаційну та інформаційно-когнітивну інтеграцію, але, при цьому, суттєво впливає також і на реалізацію всіх інших імперативів.

Виконаний матричний аналіз – дозволяє розмежувати два взаємо-доповнювальні типи просторових імперативів.

До трансформаційно-спрямованих – належать: просторова диференціація відновлення, функціональна реконфігурація, ресурсно-просторове балансування та просторова реінтеграція людського потенціалу. Оскільки, саме вони, безпосередньо, й визначають предметні напрями зміни просторової організації

ГСТУ у повоєнному періоді відновлення задля забезпечення соціально-економічної та когнітивно-інформаційної стійкості держави [4].

Системно-забезпечувальну функцію – виконують безпеково-резильєнтна просторова організація, інституційно-координаційна та інформаційно-когнітивна інтеграція (вони створюють реальні функціональні умови задля здійснення трансформацій та підтримання їх керованості).

Отже, матрична ідентифікація причинно-функціональних взаємозв'язків між системними викликами та просторовими імперативами – дає змогу перейти від парного зіставлення (один виклик – один напрям реагування) – до мережевої моделі просторової трансформації ГСТУ. У цій площині, головний науковий результат – полягає у диференціації взаємозв'язків за домінантним, суттєвим та опосередкованим рівнями, розмежуванні трансформаційно-спрямованих і системно-забезпечувальних імперативів та визначенні їх функціональної ролі у формуванні просторово диференційованих траєкторій повоєнного відновлення.

А, у прикладній площині – матриця може використовуватися задля попереднього визначення пріоритетів просторової трансформації з подальшим уточненням їх співвідношення за результатами моніторингу стану територій, ризиків і ресурсних можливостей. Зазначене створює методологічне підґрунтя для сценарного обґрунтування пріоритетів і адаптивного управління просторовим розвитком територіальних господарських систем.

Список використаних джерел

1. Микитенко В. В., Огородник Н. П. Структурно-функціональна архітектура управління просторовим розвитком: системна діагностика та напрями трансформації. *Наука, технології, інновації.* 2026. № 3(39). С. 90–102. DOI: 10.35668/2520-6524-2026-3-11.

2. Микитенко В. В., Шелудько Н. М. Ерозія людського потенціалу як фактор ослаблення національної безпеки України. *Український соціум*. 2026. № 1(96). С. 76–99. DOI: 10.15407/socium2026.01.076.

3. Микитенко В. В., Огородник Н. П. Гібридний сценарій повоєнної реконструкції України: інституційно-просторова архітектоніка та інструменти реалізації. *Наука, технології, інновації*. 2026. № 2(38). С. 3–13. DOI: 10.35668/2520-6524-2026-2-01.

4. Mykytenko V., Mykytenko D., Sheludko N. Recovery of Monofunctional Systems: An Integrated Model of Socio-Economic and Cognitive Resilience. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2025. Vol. 11. P. 126–152. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-126-152.

Михалевич М.В.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність «Маркетинг»,
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет ім. Івана Франка,
м. Львів

ЕКСПОРТНІ КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ: МИТНО-ПРАВОВІ БАР'ЄРИ ТА ВИБІР ПОСЕРЕДНИКІВ

Експортний канал для українського виробника – це не лише спосіб продажу, а й механізм розподілу витрат, інформації та регуляторних ризиків. У поданих тезах стисло систематизовано моделі каналів, ключові вимоги доступу до ринку ЄС і практичні критерії вибору посередника. Окрему увагу приділено тарифним квотам, санітарним та фітосанітарним вимогам, простежуваності, договірному захисту й портфельному управлінню каналами. Мета роботи – визначити, як обирати канал розподілу та посередника з урахуванням товару, масштабу підприємства, регуляторних вимог, витрат і потреби в контролі.

Після завершення тимчасових автономних торговельних заходів ЄС 5 червня 2025 р. торгівля Україна-ЄС повернулася до рамки DCFTA, а восени 2025 р. було погоджено оновлення окремих тарифних квот. Тому для частини агропродовольчих товарів доступ до ЄС залежить не лише від походження товару, а й від його тарифної класифікації, застосовуваного тарифного режиму, доступного обсягу відповідної тарифної квоти та періоду її використання. Водночас український аграрний експорт у 2025 р. становив 22,6 млрд дол.; ЄС залишався найбільшим партнером, хоча його частка зменшилася до 47,5%. Ці дані підтверджують потребу одночасно розвивати європейський напрям і диверсифікувати ринки [1].

Канал розподілу – це система учасників, які забезпечують продаж, фізичне переміщення, документальний супровід, фінансування та інформаційний обмін. В міжнародній торгівлі до маркетингової функції додаються митні, сертифікаційні та комплаєнс-процедури. Отже, посередника слід оцінювати не тільки за здатністю продавати, а й за тим, які конкретні витрати та ризики він зменшує [2].

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика моделей експортних каналів розподілу

Канал	Переваги	Обмеження	Коли доцільний
Прямий експорт	Контроль ціни, бренду й клієнта; доступ до даних; потенційно вища маржа.	Витрати на пошук покупців, логістику, сертифікацію, юридичний супровід і кредитний ризик.	Стабільні середні та великі обсяги; сформована експортна команда.
Трейдер	Швидкий вихід; великі партії; логістична й товарна експертиза.	Нижча маржа; слабший контакт із кінцевим покупцем; ризик комодитизації бренду.	Стандартизована продукція, сировина, великі партії.
Дистриб'ютор	Локальні клієнти, склади, продажі та знання ринку.	Маржа партнера; залежність; можливі жорсткі умови ексклюзивності.	Брендовані харчові та споживчі товари, що потребують локального збуту.
Агент/брокер	Нижчі витрати входу; виробник зберігає контроль над контрактом.	Виробник сам несе більші логістичні та договірні ризики.	Пошук клієнтів на ринку, де виробник уже має експортну спроможність.
Гібридний канал	Поєднання прямого продажу, агентів і дистриб'юторів; диверсифікація.	Складніше координувати ціни, території й конфлікти каналів.	Підприємства з кількома сегментами клієнтів і товарами.

Канал обирають за балансом «контроль – витрати – ризик – ринкова компетентність – регуляторна спроможність». Чим складніші вимоги до товару та імпорту, тим більшою є цінність партнера, який реально володіє відповідною інфраструктурою й процедурами. Водночас посередник не замінює обов'язкову відповідність самого виробника.

Основними бар'єрами доступу до ринків ЄС є:

1. *Тарифні квоти.* Для окремих товарів діє квотний режим: після вичерпання квоти може застосовуватися інший тариф або поставка стає економічно невигідною. Планування слід вести за конкретним кодом УКТ ЗЕД/HS, умовами квоти та календарем її використання. Дистриб'ютор або трейдер може допомогти агрегувати партії й синхронізувати поставки, але відповідальність за правильну класифікацію та документи треба закріпити договором [3].

2. *SPS-вимоги та сертифікація.* Для харчових продуктів і продукції тваринного походження важливі безпечність, гігієна, простежуваність, схвалення потужностей, офіційні сертифікати та електронний супровід у TRACES NT. Ці вимоги створюють постійні витрати на системи контролю, лабораторні дослідження, аудит і підтримання відповідності. Посередник може зменшити трансакційні витрати, але не звільняє виробника від вимог до потужностей і продукції [4; 5].

3. *Простежуваність та EUDR.* Регламент ЄС 2023/1115 охоплює, зокрема, сою, деревину, какао, каву, пальмову олію, каучук, велику рогату худобу та похідну продукцію. Для охоплених товарів потрібні дані про походження, геолокацію та відсутність зв'язку з вирубуванням лісів. З урахуванням змін 2025 р. основна дата застосування для великих і середніх операторів – 30 грудня 2026 р., для мікро- та малих підприємств – 30 червня 2027 р. Тому постачальника слід оцінювати також за його здатністю збирати, перевіряти й передавати дані ланцюга постачання [6; 7].

4. *Митні та договірні ризики.* Експортер має забезпечити правильне декларування, визначення митної вартості, походження та комплект документів [8]. У договорі з посередником потрібно встановити територію, товар, обсяг ексклюзивності, мінімальні закупівлі, KPI, оплату, Incoterms, страхування, відповідальність, використання бренду, передачу ринкових даних, розірвання, застосовне право й механізм вирішення спорів [9]. Ексклюзивність без мінімальних обсягів і права розірвання є небезпечною.

Практичний алгоритм вибору посередника містить такі послідовні етапи:

1) *Визначення товару*: код УКТ ЗЕД/HS, вимоги до походження, сертифікації, маркування, квоту та строк придатності.

2) *Розрахунок повної економіки каналу*: виробнича собівартість, логістика, митні та сертифікаційні витрати, комісія, фінансування, ризик неплатежу й очікувана маржа.

3) *Перевірка партнера*: реєстраційні дані, бенефіціарів, фінансову стійкість, клієнтську мережу, склад, імпортний досвід, санкційні і комплаєнс-ризики.

4) *Підтвердження спроможності*: референси, план продажів, прогноз обсягів, процедури роботи з документами, простежуваністю і відкликанням товару.

5) *Погодження пілотного періоду і KPI*: обсяг, кількість активних клієнтів, терміни оплати, маркетингові дії, звітність і частоту перегляду умов.

6) *Відсутність передачі безумовної ексклюзивності*: обмежити її територією, товаром і строком; пов'язати з мінімальними закупівлями та автоматичним припиненням у разі невиконання KPI.

Найбільш стійкою для українських виробників є портфельна модель управління експортними каналами, яка передбачає поєднання кількох способів виходу на зовнішній ринок. Дистриб'ютор забезпечує масштабування продажів і локальний збут, прямий канал дає змогу працювати з ключовими клієнтами та отримувати інформацію про ринок, а агент допомагає тестувати нові сегменти. Для малих виробників доцільною є кооперація, оскільки спільне використання сертифікаційних, лабораторних, логістичних і маркетингових послуг зменшує постійні витрати в розрахунку на одиницю продукції.

Систему простежуваності варто будувати вже зараз: вести реєстр постачальників, партій, документів, географічних даних та відповідальних осіб. Це підвищує готовність до EUDR і водночас спрощує відкликання товару, аудит і переговори з великими покупцями.

Для зменшення фінансового ризику варто оцінювати страхування експортних контрактів і кредитів через ЕКА. За даними Міністерства економіки, у перші два місяці 2026 р. ЕКА підтримало експортні контракти на 5,9 млрд грн; цей інструмент не замінює відбір партнера, але може зменшити ризик неплатежу та полегшити фінансування [10].

У висновка варто зауважити, що експортний канал слід розглядати як інструмент управління продажами, логістикою, документами, даними та ризиками. Для частини товарів доступ до ЄС визначається тарифними квотами, SPS-вимогами й здатністю підтвердити походження та відповідність. Трейдер ефективний для стандартизованих партій; дистриб'ютор – для локального збуту; агент – для пошуку клієнтів; прямий канал – за наявності власної експортної спроможності. Оптимальна стратегія містить диверсифікований портфель каналів, обмежена ексклюзивність, чіткі KPI, цифрова простежуваність і страхування комерційних ризиків.

Список використаних джерел

1. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Тарас Висоцький: аграрний експорт України — ринок ЄС залишається ключовим, але географія поставок розширюється. 5 лютого 2026 р. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/2cf3fa5e-c23b-4aea-bc79-fa9fb9dea631 (дата звернення: 02.10.2026).

2. Anderson E., Coughlan A. T. International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. Journal of Marketing. 1987. Vol. 51, No. 1. P. 71–82. DOI: https://doi.org/10.1177/002224298705100106.

3. Commission Implementing Regulation (EU) 2025/2199 of 27 October 2025 amending Implementing Regulations (EU) 2020/1988 and (EU) 2020/761 as regards the quantities that may be imported under certain tariff quotas following the amendment of the Association Agreement between the European Union and Ukraine. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_impl/2025/2199/oj/eng (дата звернення: 02.10.2026).

4. Експорт в ЄС. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL: https://dpss.gov.ua/mizhnarodne-spivrobitnictv/yevropejska-integraciya/eksport-v-yes (дата звернення: 02.10.2026).

5. TRACES. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL: https://dpss.gov.ua/mizhnarodne-spivrobitnictv/traces (дата звернення: 02.10.2026).

6. Regulation (EU) 2023/1115 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on the making available on the Union market and the export from the Union of certain commodities and products associated with deforestation and forest degradation. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1115/oj/eng (дата звернення: 02.10.2026).

7. Regulation (EU) 2025/2650 of the European Parliament and of the Council of 19 December 2025 amending Regulation (EU) 2023/1115 as regards certain obligations of operators and traders. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32025R2650 (дата звернення: 02.10.2026).

8. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17 (дата звернення: 02.10.2026).

9. Про міжнародне приватне право: Закон України від 23.06.2005 № 2709-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15 (дата звернення: 02.10.2026).

10. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Зроблено в Україні: з початку року ЕКА підтримало 5,9 млрд грн несировинного експорту. 23 березня 2026 р. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/4da8f007-8fd1-43e5-b56c-1e0d5ba346ac (дата звернення: 02.10.2026).

Міщенко В.І.
д.е.н., професор,
завідувач сектора цифрової економіки,
«Інститут економіки та прогнозування НАН України»,
м. Київ

РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ЕКСПОЗИЦІЇ В ЦИФРОВИХ АКТИВАХ В УКРАЇНСЬКИХ БАНКАХ

Активне використання цифрових активів у світовій економіці створює нові виклики для банківських установ. Висока волатильність, неоднорідність правового статусу, обмежена ліквідність і технологічні ризики перетворюють криптоекспозиції на чинники, здатні впливати на фінансову стійкість банків. Тому управління ризиками у сфері цифрових активів стає їхнім ключовим завданням [1, с. 50; 2, с. 38; 3, с. 42].

У цьому контексті нормативний документ DIS55, ухвалений БКБН, є орієнтиром для гармонізації національних практик із міжнародними стандартами [4]. Його значення полягає у забезпеченні прозорості та створенні системи управління ризиками, яка інтегрує цифрові активи у Базельську рамку регулювання банківської діяльності. Для України це означає формування єдиних правил розкриття інформації, що зменшують інформаційну асиметрію та підвищують довіру до банківських балансів [5, с.146; 6, с. 7].

Практичні аспекти впровадження вимог DIS55 для українських банків охоплюють модернізацію систем звітності, інтеграцію шаблонів CAE1-CAE3, узгодження бухгалтерської та регуляторної звітності, інвестиції у IT-інфраструктуру та впровадження процедур контролю якості даних. Важливим також є перегляд політики управління ризиками: банки повинні не лише надавати кількісні показники, а й пояснювати причини змін у портфелях та обґрунтовувати стратегії управління ризиками, що посилює дисципліну у внутрішніх процесах і зменшує простір для непрозорих практик. Разом із тим, впровадження стандарту призводить до суттєвого збільшення витрат на комплаєнс, що особливо складно для середніх і невеликих банків, які мають обмежені ресурси [7, с. 62; 8, с. 14].

Для Національного банку України стандарт DIS55 відкриває можливості для гармонізації практик нагляду з європейським Регламентом MiCA та рекомендаціями FSB [9, с. 187]. Використання єдиного підходу до розкриття інформації дозволяє порівнювати дані в різних юрисдикціях, зменшувати ризик регуляторних арбітражів і забезпечувати узгодженість глобальної системи фінансового нагляду. Для інвесторів прозорість звітності банків щодо цифрових активів означає зменшення інформаційної асиметрії та можливість приймати більш обґрунтовані рішення [10, с. 261].

Разом із тим імплементація вимог супроводжується методологічними та регуляторними викликами. Складність оцінки цифрових активів, відсутність

усталених методів визначення справедливої вартості та неоднорідність правового статусу створюють ризик непорівнянності даних. Для українських банків особливо актуальними є організаційні бар'єри. Модернізація IT-інфраструктури, створення нових процедур контролю якості даних та навчання персоналу потребують значних ресурсів. Регуляторні труднощі полягають у необхідності узгодження вимог DIS55 із національним законодавством, що може призвести до затримок у впровадженні стандарту.

Перспективи розвитку стандарту для українських банків визначаються потребами фінансової стабільності та динамікою інновацій. Очікується інтеграція вимог із розвитком децентралізованих фінансів, розширення стандарту на операції з токенізованими активами та протоколами DeFi. Важливим напрямом є адаптація стандарту до появи цифрової гривні, що може стати системним елементом грошового обігу [3, с. 44; 11, с. 681]. Подальша стандартизація оцінки вартості та ліквідності цифрових активів дозволить зменшити інформаційну асиметрію та підвищити довіру.

Архітектура управління ризиками у межах DIS55 може включати дорожні карти, систематизацію ризиків та інтегровану систему управління, яка повинна охоплювати стратегічний, капітальний, бухгалтерський, ліквідний (включення цифрових активів у розрахунки LCR та NSFR) та комунікаційний рівні (регулярні звіти для наглядової ради та ринку, взаємодія з регулятором і інвесторами) [12, с. 58]. Для українських банків це означає інтеграцію крипторизиків у загальну архітектуру управління, узгоджену з вимогами НБУ.

Важливим інструментом є карта ризиків, яка систематизує вплив кожного ризику, визначає їхні джерела та окреслює стратегічні дії для наглядової ради і ризик-менеджменту. Для банків вона стає практичним механізмом узгодження управлінських рішень з викликами крипторинку. Завершальним етапом є сценарний аналіз, який дозволяє моделювати траєкторії розвитку подій та готуватися до них проактивно, забезпечуючи адаптацію до волатильності та регуляторних змін, зберігаючи фінансову стійкість банку [13, с. 162; 14, с. 11].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що стандарт DIS55 є не лише документом про розкриття інформації, а й стратегічним інституційним механізмом, який визначає нову модель управління ризиками у сфері цифрових активів. Для українських банків його впровадження означає перехід від фрагментарних практик до системної інтеграції криптоекспозицій у всі рівні управління, що забезпечує прозорість балансів, узгодженість із міжнародними стандартами та підвищення довіри інвесторів і регуляторів. Водночас DIS55 створює умови для гармонізації національного регулювання з європейським та глобальним контекстом.

Розкриття інформації про експозиції в цифрових активах в українських банках стає ключовим елементом ринкової дисципліни, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їхній вплив та формувати адекватні механізми реагування. Стандарт DIS55 відкриває банкам стратегічну можливість зміцнити фінансову стійкість, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити баланс між інноваційністю і стабільністю. У підсумку, вимоги

DIS55 закладають фундамент для реалізації нової інституційної моделі реалізації механізмів прозорості та управління ризиками, яка відповідає сучасним викликам цифрової трансформації та сприяє довгостроковому розвитку банківської системи України.

Список використаних джерел

1. Міщенко В. І., Науменкова, С. В., Міщенко С. В. Теоретичні засади та практичні аспекти впровадження і використання цифрових грошей. *Економічна теорія*. 2022. № 2. С. 37–57. https://doi.org/10.15407/etet2022.02.044

2. Шульга Н. П. та ін. Інтегрована система управління ризиками банку. Київ : КНТЕУ, 2018. 440 с.

3. Міщенко В. І., Науменкова, С. В., Міщенко С. В. Цифрові гроші центральних банків: майбутнє інституційних змін у банківському секторі. *Фінанси України*. 2021. № 2. С. 26–48. https://doi.org/10.33763/finukr2021.02.026

4. Disclosure requirements for cryptoasset exposures (DIS55). BIS. BCBS. 2024. URL: https://www.bis.org/basel_framework/chapter/DIS/55.htm

5. Науменкова С. В., Міщенко С. В. Цифрова фінансова інклюзія: можливості та обмеження для України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 1. С. 133–149. http://dx.doi.org/10.32680/2409-9260-2020-1-2-274-275-133-149

6. Міщенко В. Підвищення ефективності регулювання та нагляду за фінансовим сектором в Україні. *Вісник НБУ*. 2010. № 8. С. 4–9.

7. Міщенко С. Сутність економічного капіталу та його роль у забезпеченні фінансової стійкості банку. *Вісник НБУ*. 2008. № 1. С. 58–64.

8. Varela M., Mishchenko V., Cherkashyna K. Sufficiency of Banking Capital: The Experience of Portugal. *Financial and credit activities: problems of theory and practice.* 2023. № 6 (53). P. 9–20. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4235

9. Міщенко В. І. Цифровізація регулювання та нагляду за діяльністю фінансових установ. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 182–189. https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-30

10. Mishchenko V., Naumenkova S., Ivanov V., Tishchenko I. Special aspects of using hybrid financial tools for project risk management in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. № 15 (2). P. 257–266. http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15(2).2018.23

11. Mishchenko V., Naumenkova S., Mishchenko S., Tishchenko I. An Integrated Approach to Data Center Efficiency Assessment: The Ukrainian Context. *Problems and Perspectives in Management.* 2026. № 24 (2). P. 670–685. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.24(2).2026.46

12. Mishchenko V., Naumenkova S., Mishchenko S. Assessing the efficiency of the monetary transmission mechanism channels in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2021. № 16 (3). P. 48–62. http://dx.doi.org/10.21511/bbs.16(3).2021.05

13. Крилова А. Методологічні засади запровадження макропруденційного нагляду. *Економіка та держава*. 2010. № 12. С. 161–163.

14. Науменкова С. В., Міщенко В. І., Міщенко С. В. Макроекономічні аспекти оцінювання достатності капіталу банків в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. № 2 (23). С. 4–16.

Монаков Д.В.
аспірант,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ

КЛАСОВО ДИФЕРЕНЦІЙОВАНІ БАГАТОЗОННІ ТАРИФИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕГУЛЮВАННЯ ПОБУТОВОГО ЕЛЕКТРОСПОЖИВАННЯ В УКРАЇНІ

За умов обмеженості в Україні електрогенеруючих потужностей зниження стресового навантаження на енергосистему за рахунок регулювання електроспоживання з боку населення набуває особливого значення. Водночас діючі в Україні тарифи передбачають однакові часові зони, цінові коефіцієнти та базову ціну для всіх домогосподарств і не враховують відмінності між внесками різних типів споживачів у формування пікового навантаження.

Метою дослідження є формування компактного набору тарифних класів на основі 19 синтетичних профілів електроспоживання, що репрезентують сегменти українських домогосподарств [1], та розробка для них тризонного тарифу із сезонною диференціацією. Запропонований тариф має створювати більшу тарифну надбавку для домогосподарств із більшим внеском у пікове навантаження та, навпаки, винагороджувати за споживання у непікові години. Водночас за незмінного характеру споживання середня вартість електроенергії для кожного тарифного класу має дорівнювати вартості за чинним фіксованим тарифом.

Для розбиття профілів на тарифні класи використано кластеризацію методом k-медоїдів за шістьма ознаками: середнє нормоване навантаження в нічній, напівпіковій та піковій зонах окремо для зими й літа. Кількість кластерів визначено з урахуванням статистичних критеріїв та зручності поділу для тарифного адміністрування (табл. 1).

Таблиця 1.

Тарифні класи та співвідношення пікової і нічної ставок запропонованого тарифу

Клас	Ознаки віднесення домогосподарства	Частка домогосподарств, %	Частка річного електроспоживання, %	Зима, разів	Літо, разів
A	Багатоквартирні будинки без електроопалення зі споживанням ≤ 6 МВт·год/рік	52,7	43,8	2,38	2,99
B	Приватні будинки без електроопалення зі споживанням ≤ 6 МВт·год/рік	40,8	33,9	1,89	2,07
C	Будь-який тип житла без електроопалення зі споживанням > 6 МВт·год/рік	1,5	7,7	1,20	1,12

Клас	Ознаки віднесення домогосподарства	Частка домого сподарств, %	Частка річного електроспожи вання, %	Зима, разів	Літо, разів
ЕО-1	Будь-який тип житла з електроопаленням зі споживанням ≤ 7,2 МВт·год/рік	4,4	11,2	1,33	1,17
ЕО-2	Будь-який тип житла з електроопаленням зі споживанням > 7,2 МВт·год/рік	0,6	3,5	1,10	1,04
Чинний тризонний тариф	Єдині цінові коефіцієнти для всіх класів [2]	–	–	3,75	3,75

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Сформовані класи характеризуються відмінностями у внутрішньодобовій формі навантаження (рис. 1). Класи А і Б мають виражені вечірні піки, тоді як для класів із вищим рівнем споживання та електроопаленням профілі є більш рівномірними.

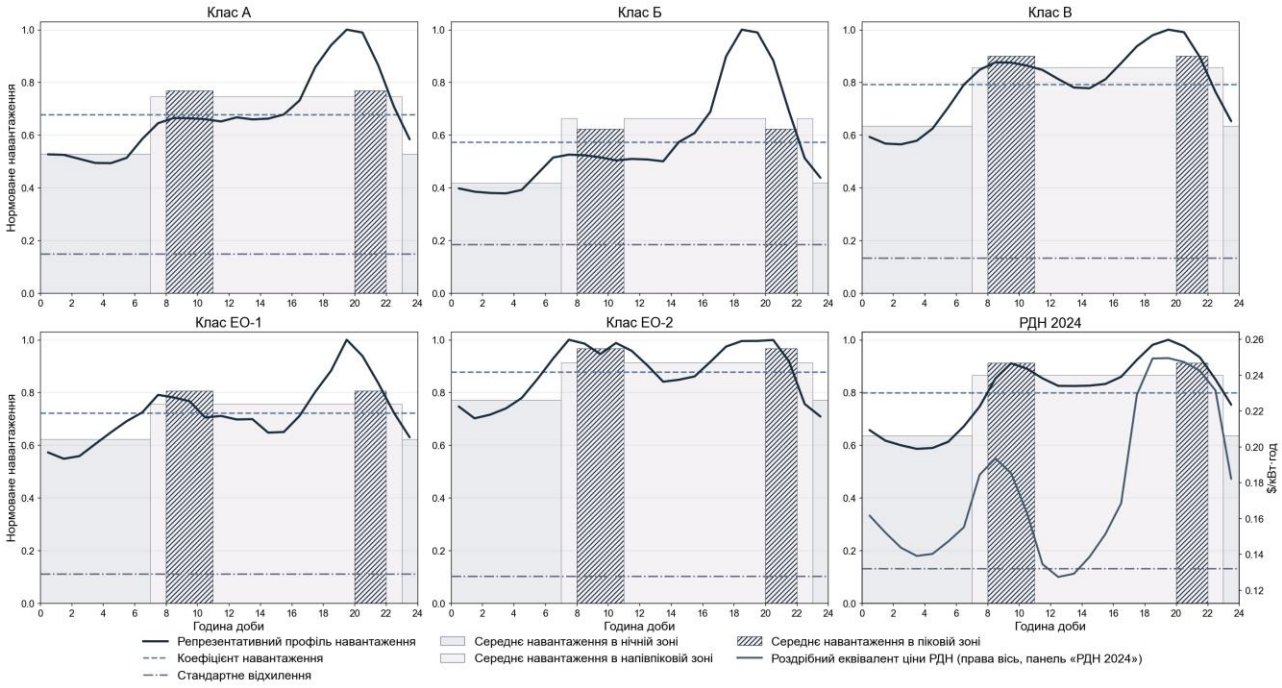


Рис 1. Середні добові профілі навантаження тарифних класів та РДН

Джерело: побудовано автором на базі [1] і [8].

Тарифні коефіцієнти розраховано окремо для кожного класу c і сезону τ (зима або літо) з адаптацією підходу Oprea та Bâra [3]. Часові зони позначено індексами $z \in \{p, m, o\}$ – пікова, напівпікова та нічна відповідно. Зважене за кількістю дом господарств сукупне споживання класу c у зоні z становить

$$E_z(c,\tau) = \sum_{h \in \mathcal{H}_z} \sum_{s \in c} H_s \; \bar{l}(s,\tau,h), \qquad (1)$$

де $\mathcal{H}_z$ – множина годин зони z, H_s – кількість домогосподарств, які репрезентує архетип s, а $\bar{l}(s,\tau,h)$ – його середнє навантаження в годину h сезону τ. Внесок класу в сукупне навантаження зони:

$$\kappa_z(c,\tau) = \frac{E_z(c,\tau)}{\sum_j E_z(j,\tau)}, \qquad \sum_c \kappa_z\,(c,\tau) = 1. \tag{2}$$

Піковий і нічний коефіцієнти визначено безпосередньо за цими внесками:

$$\alpha_p(c,\tau) = 1 + \kappa_p(c,\tau), \qquad \alpha_o(c,\tau) = 1 - \kappa_o(c,\tau), \tag{3}$$

тобто більша частка класу в піковому споживанні зумовлює вищу надбавку, а в нічному – глибшу знижку. Напівпіковий коефіцієнт розраховується з умови збереження вартості незмінного профілю відносно фіксованої ставки:

$$\alpha_p E_p + \alpha_m E_m + \alpha_o E_o = E_p + E_m + E_o, \tag{4}$$

звідки

$$\alpha_m(c,\tau) = 1 - \frac{\kappa_p(c,\tau)\,E_p(c,\tau) - \kappa_o(c,\tau)\,E_o(c,\tau)}{E_m(c,\tau)}. \tag{5}$$

Зберігаючи наявні часові зони, підхід зменшує чинне співвідношення пікової та нічної ставок (α_p/α_o) з 3,75 до 1,89-2,99 для класів A і B та до 1,04-1,33 для решти класів (табл. 1).

Для оцінювання наслідків масового впровадження тарифу враховано поточний рівень оснащення 3,29 млн домогосподарств смарт-лічильниками [4]. Через відсутність достовірних даних про фактичний розподіл користувачів між видами тарифів всіх власників смарт-лічильників віднесено до споживачів двозонного тарифу. У зв’язку з відмінністю цінових сигналів, насамперед у нічні години, окремо моделюється два канали переходу на запропонований тризонний тариф: з чинної двозонної та з фіксованої ставок. Для оцінювання відповідної зміни внутрішньодобового профілю споживання використано усереднені європейські оцінки цінової еластичності попиту [5-7].

Економічні наслідки оцінено на двох рівнях. По-перше, аналізується ефект для самих домогосподарств через зміну їхніх річних рахунків за електроенергію. По-друге, оцінюється економічний ефект для електропостачальної системи, який охоплює зміну вартості закупівлі електроенергії за погодинними цінами ринку «на добу наперед» [8] та зміну доходів постачальників. Обидві компоненти залежать від того, як споживачі відреагують на нові цінові сигнали та перерозподілять споживання між годинами доби.

Для домогосподарств з фіксованою ставкою перехід на новий тариф не впливає на рахунок за незмінного профілю навантаження, тоді як адаптація споживання до нових цінових сигналів знижує його в середньому на 14,9%. Перехід із двозонного тарифу за незмінної поведінки споживачів підвищує рахунки в середньому на 14,7%, а з урахуванням реакції попиту – на 11,4%. Отже, для чинних користувачів нічної знижки такий перехід може мати негативний фінансовий ефект і потребує окремого аналізу.

На рівні системи енергопостачання, за умови охоплення всіх споживачів, запропонований тариф забезпечує близько $342 млн річної економії на оптових закупівлях електроенергії. Водночас загальний економічний ефект визначається не лише цією економією, а й зміною роздрібної виручки постачальників. За незмінного профілю споживання перехід на новий тариф збільшує її приблизно на $91 млн, тоді як поведінкова реакція споживачів і відповідна зміна профілю навантаження зменшують виручку приблизно на $469 млн. У результаті сукупне скорочення роздрібної виручки становить близько $378 млн, а результуюче системне сальдо – близько -$36 млн на рік порівняно з приблизно -$468 млн для чинного тризонного тарифу.

Таким чином, запропонований підхід дозволяє на основі неоднорідності синтетичних профілів сформувати компактний сезонний тариф із чіткими правилами віднесення споживачів до відповідних класів. Водночас така диференціація дає змогу наблизити сукупний економічний ефект для електропостачальної системи до нейтрального рівня, обмежуючи розрив між зміною доходів постачальників та економією на оптових закупівлях електроенергії. Верифікація результатів потребує фактичних інтервальних даних українських домогосподарств і локальних оцінок цінової еластичності попиту.

Список використаних джерел

1. Monakov D. ResStock-based synthetic residential load dataset for Ukraine. Zenodo, 2026. DOI: 10.5281/zenodo.20386981.

2. НКРЕКП. Фіксовані ціни на електричну енергію для побутових споживачів з 01.06.2024. 2024. URL: https://www.nerc.gov.ua/sferi-diyalnosti/elektroenergiya/naselennya/cini-ta-tarifi-na-elektroenergiyu-dlya-pobutovih-spozhivachiv-naselennya-v-ukrayini/fiksovani-cini-na-elektrichnu-energiyu-dlya-pobutovih-spozhivachiv-z-01062024 (дата звернення: 27.09.2026).

3. Oprea S.-V., Bâra A. Setting the time-of-use tariff rates with NoSQL and machine learning to a sustainable environment. *IEEE Access*. 2020. Vol. 8. P. 25521–25530. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.2969728.

4. Energy Map. Рівень оснащення смарт-лічильниками електроенергії: встановлені операторами систем розподілу лічильники з дистанційним зчитуванням та керуванням. 2025. URL: https://energy-map.info/en/datasets/b676f89a-188b-4179-8d56-1b984a2e477f (дата звернення: 27.09.2026).

5. Auray S., Caponi V., Ravel B. Price elasticity of electricity demand in France. *Économie et Statistique*. 2019. No. 513. P. 91–103. DOI: 10.24187/ecostat.2019.513.2002.

6. Filippini M. Electricity demand by time of use: an application of the household AIDS model. *Energy Economics*. 1995. Vol. 17. P. 197–204. DOI: 10.1016/0140-9883(95)00017-O.

7. Filippini M. Short- and long-run time-of-use price elasticities in Swiss residential electricity demand. *Energy Policy*. 2011. Vol. 39. P. 5811–5817. DOI: 10.1016/j.enpol.2011.06.002.

8. Оператор ринку. Результати торгів на РДН/ВДР. 2025. URL: https://www.oree.com.ua/index.php/pricectr (дата звернення: 27.09.2026).

Науменкова С.В.
д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ

ІНВЕСТУВАННЯ В НЕРУХОМІСТЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТА БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

В умовах мінливого економічного середовища та нестабільної ситуації на фінансових ринках зростає увага до інвестування в нерухомість, яка є важливою складовою національного багатства та водночас виконує функцію інвестиційного активу з довгостроковим характером доходів. Зміна ринкової кон'юнктури потребує перегляду інвестиційних стратегій та механізмів формування доходів від операцій з нерухомістю з урахуванням географічної диверсифікації та типів активів.

Упродовж останніх років світовий ринок нерухомості зазнав суттєвих змін, що вплинуло на вибір інвестиційних схем для широкого кола інвесторів – від інституційних формувань до домогосподарств. Так, загальна вартість світової нерухомості зросла за період 2022 – 2025 рр. з 379,7 до 393,3 трлн дол. США (табл. 1).

Таблиця 1.

Вартість та структура світової нерухомості у 2022 та 2025 рр.

Актив	Вартість та структура нерухомості за роками			
	2022		2025	
	трлн дол. США	% від загальної вартості	трлн дол. США	% від загальної вартості
Житлова нерухомість	287,6	75,74	286,9	72,95
Комерційна нерухомість	50,8	13,38	58,5	14,87
Землі сільськогосподарського призначення	41,3	10,88	47,9	12.18
Всього	379,7	100,00	393,3	100,00

Джерело: [1, с.379]

За прогнозами, у 2026 році глобальні інвестиції в нерухомість зростуть на 15% порівняно з 2025 роком і перевищать 1 трлн дол. США, з яких 530 припадатиме на США. Найвищі темпи зростання у 22% демонструє регіон ЕМЕА, де прогнозні обсяги інвестування сягатимуть 300 млрд дол. США. Близько чверті світового обсягу інвестицій буде зосереджено в офісному секторі, а також у сегментах житлової та логістичної нерухомості преміум-класу [1, с. 378]. Житлова нерухомість продовжує домінувати в структурі активів на ринку нерухомості, але впродовж 2022 – 2025 рр. її частка зменшилася з 76% до 73%, зокрема, через слабкість окремих ринків (КНР). Комерційна нерухомість

демонструвала помірне зростання, а оцінка сільськогосподарських земель підвищилася майже до 47,9 трлн дол. США завдяки зростанню попиту та обмеженій пропозиції.

Ключові зміни, які впливають на поведінку та уподобання інвесторів, а також характер отримання доходів на ринку нерухомості, полягають у наступному.

Геополітична та економічна нестабільність у поєднанні зі зростанням вартості нового будівництва, конкуренцією за земельні ділянки стримують завершення будівельних робіт. Через низьку будівельну активність на 30 основних європейських ринках житлової нерухомості також прогнозується зниження пропозиції, що впливає на зростання орендної плати за житло. Прогнозні обсяги введення нових промислових та логістичних площ у 2026 році будуть нижчими за пікові рівні 2023 року, з більшою конкуренцією за землю. В секторі офісної нерухомості в Північній Америці очікується історично низький рівень завершення будівництва та вводу нових площ.

Зберігається діяльність потужних фінансових посередників, які здійснюють мобілізацію інвестиційних ресурсів для операцій на ринку нерухомості. Так, сукупна ринкова капіталізація 10 найбільших компаній, що здійснюють діяльність у секторі нерухомості, станом на кінець 2025 року перевищує 711 млрд дол. США, частка яких становила 44,13% загальної ринкової капіталізації компаній цього сектору [1, с.379].

Однією з найважливіших тенденцій є зростання попиту на нові типи інвестиційних активів, такі, як центри обробки даних та нова інфраструктура для надання енергетичних послуг та обслуговування каналів цифрових комунікацій, що призводить до розмивання межі між традиційною комерційною нерухомістю та інфраструктурою [2, с.146-147; 3, с. 671]. Так, зростання попиту на центри обробки даних в умовах стрімкого розвитку технологій штучного інтелекту супроводжується використанням нових підходів до оцінювання ефективності інвестування в об’єкти цифрової інфраструктури [4, с.33]

Зміна ринкових умов зумовлює коригування інвестиційних стратегій та схем зростання дохідності при операціях на ринку нерухомості з урахуванням експозиції за географічними регіонами та типами нерухомості. Ціни та вартість нерухомості з середини 2022 року зазнали суттєвих корекцій. Це зумовлене тим, що ринкова вартість багатьох об’єктів нерухомості в портфелях інвесторів є нижчою порівняно з ціною придбання в періоди низьких процентних ставок і високої оцінки активів.

У відповідь на нові виклики та зростання витрат будівництва, власники нерухомості все активніше здійснюють перепрофілювання та модернізацію існуючого фонду. Так, в 10 найбільших центрах концентрації офісної нерухомості (Париж, Лондон, Нью-Йорк, Бостон, Чикаго та ін.) понад 130 млн м² площ залишаються без попиту та потребують перепрофілювання та функціональної трансформації [1, с.380].

Залучення коштів для інвестицій в окремих секторах нерухомості може гальмуватися через низьку активність угод. Разом з тим, розвиток вторинного

ринку прямих інвестицій дозволяють генеральним партнерам (GPs) утримувати контроль над перспективними активами у ситуації, коли утримання активів триває довше, ніж очікувалося. Цей механізм, що виник після світової фінансової кризи, набув поширення під час пандемії COVID-19, коли економічна невизначеність ускладнювала реалізацію інвестиційних стратегій.

Спостерігається зростання ролі ESG-факторів, зокрема, вимог до енергоефективності та вуглецевої нейтральності. Значна частка викидів CO_2 припадає на житлові та громадські будівлі, насамперед, через споживання енергії для опалення та охолодження. Ініціатива Європейського зеленого курсу «Хвиля оновлення» (“Renovation Wave”), спрямована на реновацію приватних та громадських будівель, містить позитивний досвід розширення програм енергомодернізації житлового фонду в Україні [5, с.74-75; 6, с.210].

Питання збалансованого розвитку ринку нерухомості є надзвичайно актуальним у контексті післявоєнної відбудови інфраструктури в Україні, модернізації житлового та промислового фонду, мобілізації капіталу з внутрішніх джерел, а також взаємодії з іноземними інвесторами [7, с. 145].

Зниження купівельної спроможності населення, скорочення чисельності населення через еміграцію та бойові дії, зростання вартості будівельних матеріалів, порушення транспортних маршрутів і логістики, а також дефіцит кваліфікованих кадрів змушують переосмислити підходи до управління інвестиціями в нерухомість, обираючи найбільш надійні схеми фінансування. Зауважимо, що в Україні у 2022 р. зменшення площі житлових будинків, прийнятих в експлуатацію, становило 38%, а нежилих будівель – майже 50% порівняно з 2021 р. (табл.2).

Таблиця 2.

Площа житлових будинків та нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію в Україні у 2018–2024 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Площа прийнятих в експлуатацію житлових будинків:							
загальна, тис. м^2	8689,36	11029,33	8451,22	11433,79	7110,22	7380,75	9758,88
за типом місцевості:							
–міська, %	65,05	61.71	60,93	69,45	66,84	57,95	52,05
–сільська, %	34,95	38,29	39,07	30,55	33,16	42,05	47,95
Площа прийнятих в експлуатацію нежитлових будівель:							
загальна, тис. м^2	2908,38	3962,27	3444,19	4948,87	2493,07	2340,35	2690,95
за типом місцевості:							
–міська, %	n/a	56,42	57,33	64,40	63,17	54,01	37,10
– сільська, %	n/a	43,58	42,67	35,60	36,83	45.99	62,90

Джерело: [1, с.386]

Функціонування вітчизняного ринку нерухомості характеризується підвищеними ризиками, незбалансованістю попиту і пропозиції, що зумовлює потребу адаптації міжнародної практики інвестування відповідно до українських реалій. Проте незважаючи на ризики, продовжувалися реалізуватися масштабні

державні програми зі зведення укриттів, будівництва безпекових об'єктів та інших об'єктів цивільної інфраструктури

Посилення вимог до енергоефективності та безпекових характеристик будівель призводить до зростання вартості нового будівництва та зумовлює необхідність коригування інвестиційних стратегій у секторі нерухомості . Зміни в законодавстві України, що набули чинності у 2022-2023 роках, передбачають обов'язкове облаштування захисних споруд (бомбосховищ) у нових житлових і комерційних об'єктах, що, з одного боку, підвищує рівень безпеки, а з іншого – може збільшувати вартість будівництва до 7%.

Розробка системи страхування воєнних ризиків підвищує привабливість галузі для інвесторів. Ситуація на ринку нерухомості в Україні тісно пов'язана з економічними та демографічними процесами та можливостями відбудови промисловості, логістики та комерційної інфраструктури.

На фінансовому ринку здійснюють діяльність різні типи фінансових посередників, які спеціалізуються на операціях з нерухомістю. Досвід країн ЄС свідчить, що інвестиційні фонди відіграють активну роль на ринку нерухомості, що дає змогу формувати диверсифіковані інвестиційні портфелі та забезпечувати стабільність грошових потоків для інвесторів [8, с.114]. Окремої уваги заслуговують інвестиційні трасти нерухомості (Real Estate Investment Trust, REIT), поява і поширення яких у світі впливає на ситуацію на інвестиційному ринку, структуру та спрямованість фінансових потоків інвесторів, а функціонування ґрунтується на інституційних механізмах колективного інвестування.

В мовах нерозвиненого фінансового ринку інвестиційні фонди нерухомості в Україні можуть створюватися у формі нелістингових фондів, діяльність яких є законодавчо унормованою та забезпечує більш повний захист інтересів інституційних інвесторів. Такими є фонди фінансування будівництва (Construction Financing Funds, CFFs) і фонди операцій з нерухомістю (Real Estate Operation Funds, REOFs). Головна перевага участі у таких фондах – законодавчо закріплений розподіл функцій серед учасників: будівельні організації здійснюють спорудження об'єктів; управителі фонду (банк, фінансова установа) – управління грошовими потоками. Участь банків в управлінні грошовими потоками фонду має додаткові переваги щодо управління ризиками на основі використання різних фінансових інструментів (гарантії, escrow accounts, ковенанти та ін.) [9, с.56; 10, с.261]. Інвестиційні фонди можуть формувати основу для масштабування при операціях на ринку нерухомості: формують портфелі проєктів, стандартизують підготовку звітності, забезпечують відповідність контрактним вимогам, підтримують ліквідність на основі операцій на вторинному ринку.

Таким чином, інвестування в нерухомість потребує вдосконалення механізмів залучення капіталу, запровадження нових підходів ризик-менеджменту та адаптації до змін попиту з урахуванням вимог безпеки й енергонезалежності. Крім того, інтенсивність грошових потоків на ринку нерухомості безпосередньо впливає на попит на гроші, що підлягають

перерозподілу в економіці та спрямовуються на фінансування її розвитку [11, с.19]. Отже, для України першочергової уваги заслуговує впровадження інституційних форм колективного інвестування, удосконалення системи страхування воєнних ризиків, розширення програм енергомодернізації будівель та використання сучасних фінансових інструментів управління ризиками, що сприятиме підвищенню привабливості операцій з нерухомістю у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Naumenkova S., Mishchenko S., Mishchenko V., Tishchenko I. Real estate investment trusts: Investment approaches and application prospects in the Ukrainian real estate market. *Investment Management and Financial Innovations*. 2026. №23(1). P. 374-394. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/imfi.23(1).2026.28

2. Mishchenko V., Naumenkova S., Grytsenko A., Mishchenko S. Operational risk management of using electronic and mobile money. *Banks and Bank System*s. 2022. №17(3). P. 142-157. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17(3).2022.12

3. Mishchenko V., Naumenkova S., Mishchenko S., Tishchenko I. An integrated approach to assessing data center efficiency: The Ukrainian context. *Problems and Perspectives in Management.* 2026. №24(2). P.670-685. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.24(2).2026.46

4. Міщенко В.І., Науменкова С.В., Міщенко С.В. Інвестиційна модель національного дата-центру. *Держава та регіони*. 2026 № 1(139). С. 31–38. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2026-1-4

5. Naumenkova, S., Mishchenko, I., Tishchenko, I., & Mishchenko, V. Government support for addressing energy poverty in the context of low-carbon transition. *Public and Municipal Finance.* 2025. №14(2). P. 64-82. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14(2).2025.07

6. Naumenkova S., Tishchenko I., Mishchenko V., Mishchenko S. Rethinking Energy Poverty Alleviation through Energy Efficiency: Evidence from Ukraine. *Environmental Economics.* 2024. №15(2). P. 198-214. http://dx.doi.org/10.21511/ee.15(2).2024.14

7. Науменкова С., Міщенко С., Тіщенко Є. Проєктне фінансування в умовах реалізації "UKRAINE FACILITY PLAN". *Економічний простір.* 2024. №191. С. 142-153. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24

8. Науменкова С., Міщенко С.. Гончаренко Я. Інвестиційні фонди у фінансуванні відбудови інфраструктури: досвід ЄС для України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2026. №2(229). С.107-118 DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/229-2/11

9. Науменкова С.В. Обстеження збалансованості попиту та пропозиції на кредитному ринку: досвід центральних банків. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2014. №10(163). С.51-57. URL: https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/0a9ce87c-8774-4c8d-b73c-aebb2d09e6a9/content

10. Mishchenko V., Naumenkova S., Ivanov V., Tishchenko I. Special aspects of using hybrid financial tools for project risk management in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations.* №15(2), P.257-266. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15(2).2018.23

11. Науменкова С.В. Основні тенденції розміщення грошової маси та їх вплив на формування грошово-кредитної політики. *Вісник Національного банку України*. 2006. №1. С.19-26. URL: https://visnyk.bank.gov.ua/archive/2006/1.pdf

Нгуєн Ф.Л.
здобувач вищої освіти,
спеціальність «Туризм та рекреація»,
Гострик О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

Розвиток цифрових технологій, зростання обсягів цифрової інформації, зміна поведінки туристів та поширення онлайн-сервісів сприяють трансформації підходів до управління туристичною індустрією та зумовлюють необхідність активного використання цифрових інструментів у розвитку туристичних дестинацій. Вони створюють нові можливості для просування туристичних територій, аналізу туристичних потоків, прогнозування попиту та підвищення якості туристичних послуг.

Туристична дестинація являє собою територію, що має туристичні ресурси, інфраструктуру та комплекс послуг, здатних задовольнити потреби туристів. Використання інформаційних технологій в туризму це не лише для обслуговування туристів, а й для вдосконалення управління туристичними дестинаціями. Збір та аналіз даних про поведінку відвідувачів дозволяє формувати більш індивідуалізовані туристичні пропозиції, рекомендації щодо маршрутів, закладів розміщення, харчування та туристичних об’єктів. Це сприяє формуванню позитивного іміджу дестинації та посиленню її конкурентоспроможності.

Світовий досвід демонструє, що цифровізація туристичної сфери та впровадження технологій Інтернету речей (IoT) сприяють трансформації традиційних туристичних територій у «розумні дестинації» [1]. Важливою особливістю «розумної дестинації» є поєднання фізичної туристичної інфраструктури з цифровим середовищем. Готелі, транспортні об’єкти, туристичні атракції та інші елементи дестинації можуть бути інтегровані в єдину інформаційну систему, у межах якої відбувається постійний обмін даними [2, с. 536].

Одним із технологічних інструментів функціонування «розумної дестинації» є Інтернет речей (IoT), який забезпечує взаємодію між фізичними об’єктами, сенсорними пристроями та цифровими інформаційними системами. У сфері гостинності ця технологія вже застосовується, для безконтактного заселення та доступу до готельних номерів за допомогою мобільних пристроїв. Водночас потенціал IoT для туристичних дестинацій є значно ширшим, оскільки підключені пристрої можуть використовуватися для моніторингу

функціонування різних елементів туристичної інфраструктури. За допомогою сенсорів та інших підключених пристроїв може здійснюватися моніторинг туристичних потоків, завантаженості окремих об'єктів, переміщення відвідувачів, стану інфраструктури, рівня споживання енергетичних та інших ресурсів.

Наступним елементом цифрового управління туристичною дестинацією є використання технологій Big Data, яка дає можливість об'єднувати та аналізувати великі масиви даних, отриманих із різних джерел. У туризмі такими джерелами можуть бути системи бронювання, мобільні додатки, соціальні мережі, вебсайти, геолокаційні сервіси та сенсорні пристрої. У результаті аналізу цих даних можна визначати особливості поведінки туристів, зміни попиту, популярність окремих об'єктів та напрямів переміщення відвідувачів [3, с. 253].

Поєднання IoT, Big Data та штучного інтелекту (AI) дає змогу аналізувати великі обсяги інформації, виявляти зміни, знаходити певні закономірності та прогнозувати зміни рівня зацікавленості туристів. Така взаємодія технологій сприяє більш оперативному та ефективному управлінню туристичною інфраструктурою. Практичні можливості такого підходу можна простежити на прикладі Барселони, а саме ринку La Boqueria, де міська влада передбачила впровадження інтелектуальних сенсорів для підрахунку кількості відвідувачів [4, 5]. Зібрані дані мають використовуватися для формування теплових карт, моніторингу місткості та переміщення людей у режимі реального часу, а також для оптимізації операційного управління та покращення руху відвідувачів. Крім того, система передбачає формування статистичної інформації про час та місця найбільшої концентрації людей, що створює можливість для подальшого аналізу туристичної активності.

Прикладом використання Big Data в Україні є Одеська область, де дані мобільних операторів використовувалися для моніторингу туристичних потоків. Аналіз отриманої інформації дозволяв визначати кількість відвідувачів, напрямки їх переміщення та тривалість перебування в регіоні. Подібний підхід до аналізу туристичних потоків із використанням Big Data застосовувався і в Івано-Франківській області. Отримані дані дають змогу простежити структуру туристичного потоку за регіонами походження відвідувачів (рис. 1) [6].

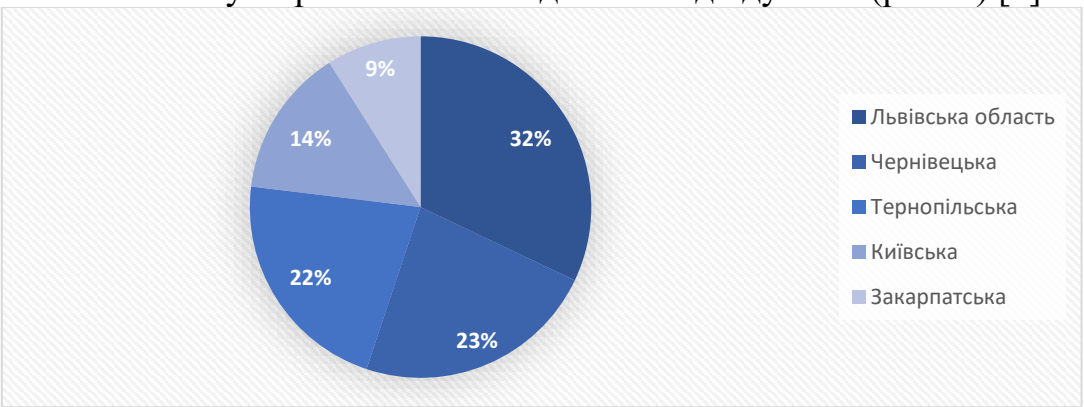


Рис. 1. Основні регіони походження внутрішніх туристів Прикарпаття у 2026 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Аналіз цієї статистики показує, що найбільшу частку туристичного потоку до Прикарпаття формують відвідувачі з сусідніх та близько розташованих областей, зокрема Львівської, Чернівецької та Тернопільської. Це може бути пов'язано з територіальною близькістю та зручністю транспортного сполучення. Водночас отримані дані дають змогу не лише визначити основні регіони походження туристів, а й використовувати цю інформацію для прийняття управлінських рішень.

Окрім цього, використання Big Data є аналіз даних онлайн-бронювань у готелях Карпатського регіону та Чорноморського узбережжя. Така інформація дає змогу оцінювати завантаженість засобів розміщення, відстежувати зміни попиту в різні періоди та завчасно визначати очікуване навантаження у високий сезоні [7, с. 178].

Узагальнення розглянутих цифрових технологій та визначення їх ролі в управлінні туристичною дестинацією наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Напрями застосування цифрових технологій у туристичних дестинаціях

Цифрова технологія	Основні можливості та значення для управління
Інтернет речей (IoT)	Збір даних про туристичну інфраструктуру, переміщення відвідувачів і використання ресурсів.
Big Data	Аналіз великих масивів даних про туристичні потоки, поведінку та попит.
Штучний інтелект (AI)	Аналіз даних, прогнозування попиту та персоналізація туристичних пропозицій.
Геоінформаційні системи (GIS)	Аналіз просторового розміщення туристичних ресурсів, об'єктів і потоків.
Мобільні технології	Навігація, бронювання, отримання інформації та взаємодія з туристами.
VR/AR-технології	Віртуальне представлення туристичних об'єктів та формування нового туристичного досвіду.

Джерело: сформовано автором на основі [1, 3, 4, 7, 8, 9]

Цифрові технології мають різне функціональне призначення, проте їх використання може бути взаємопов'язаним. Зокрема, IoT забезпечує отримання даних, Big Data та AI сприяють їх аналізу й прогнозуванню, а GIS та мобільні технології дають змогу використовувати отриману інформацію для просторового планування та взаємодії з туристами.

Отже, цифрові технології відіграють важливу роль у сучасному управлінні туристичними дестинаціями. Їх використання дає змогу краще розуміти поведінку туристів, прогнозувати зміни попиту, ефективніше використовувати ресурси та вдосконалювати туристичні послуги. Водночас результативність цифровізації залежить не лише від впровадження окремих технологій, а й від

того, наскільки ефективно отримані дані використовуються для прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Novera C. N., Ahmed Z., Kushol R., Wanke P., Azad M. A. K. Internet Things (IoT) in smart tourism: a literature review. Spanish Journal of Marketing-ESIC. 2022. Vol. 26, № 3. P. 325-344.

2. Сєрікова Д. С. SMART-дестинація як інноваційна модель розвитку туристичних територій у цифрову епоху. Європейська архітектура сталого розвитку: виклики та можливості для України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. здоб. вищої освіти і молодих учених, 17 квітня 2026 р. Харків : ДБТУ, 2026. С. 536-537.

3. Баирачна О. К., Крупіца І. В. Використання штучного інтелекту та Big Data в управлінні туристичними напрямами. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 252-255.

4. Ткачук Л. М. IoT технології: виклики та перспективи використання в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. Штучний інтелект: сталий розвиток освіти, науки, індустрії: тези доп. Міжнар. наук.-прак. конф. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. С. 225-227.

5. Barcelona earmarks 2.5 million euros of Next Generation funds to tourist management projects. Barcelona.cat. URL: https://www.barcelona.cat/infobar/tourism.html (дата звернення: 28.09.2026).

6. Big Data від Київстар допомагає аналізувати туристичний потік до Прикарпаття. Kyivstar Business Hub. 2021. URL: https://hub.kyivstar.ua//big-data-vid-kiyivstar (дата звернення: 28.09.2026).

7. Чуєва І. Використання Big Data в аналізі туристичних потоків як сучасна технологія туристської діяльності. Формування сучасних концепцій управління туризмом та готельно-ресторанним бізнесом в умовах парадигми сталого розвитку : збірник матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 5 грудня 2024 р. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. С. 175–179.

8. Бахарєв С.А., Гострик О.М. Особливості використання системи Industrial internet of things для реалізації технології машинного навчання в логістиці. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»(м. Одеса, 22-23 вересня 2023 р.) Одеса, ОНЕУ, 2023. 610 с.(С.332-333) URL: https://tinyurl.com/yu6gm9ht (дата звернення: 28.09.2026).

9. Дербенцев, В.Д., Галіцин, В.К., Даценко, Н.В, Гострик, О.М., Вознюк, І.Р. Стан та перспективи розвитку логістичної галузі в контексті впровадження методів штучного інтелекту. Наукові інновації та передові технології(Серія «Державне управління», Серія «Економіка», Серія «Право», Серія «Педагогіка», Серія »Психологія»), Київ, Видавнича група "Наукові перспективи", 2023, № 14(28), С.591-605. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-591-606 (дата звернення: 28.09.2026).

Нестерчук М.Л.
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
Науковий керівник: ***Зомчак Л.М.***
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

ПОРІВНЯЛЬНИЙ БЕНЧМАРКІНГ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ РОЗРИВІВ ТА СТАРТОВИХ УМОВ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

Розмови про європейську інтеграцію та повоєнну відбудову України часто спираються на парадигму «наздоганяння» ЄС. Проте для формування ефективних стратегій не завжди зрозуміло, де саме геоекономічно та структурно перебуває Україна відносно європейських країн, і за якими конкретними параметрами макроекономічний розрив є найбільшим.

Методологічним підґрунтям аналізу є інструменти багатовимірного оцінювання та математичного моделювання просторових диспропорцій, наприклад, дискримінантний аналіз застосовується для класифікації зовнішньоекономічної діяльності країн Центрально-Східної Європи [1] та мапування регіонального розвитку [2]. Комплексні підходи до дослідження інноваційних зсувів [3], зовнішньоторговельної стійкості [4, 5] та логістичного регресійного прогнозування [6] доводять високу точність точних математичних методів у локалізації макроекономічних розривів.

Мета дослідження: визначити структурне положення України та держав зі схожим макроекономічним профілем (Грузії, Молдови) у багатовимірному просторі добробуту країн ЄС-27, а також локалізувати ключові соціально-економічні розриви для формування орієнтирів інтеграційної політики.

Використано 8 індексів платформи Numbeo (купівельна спроможність, безпека, охорона здоров'я, вартість життя, співвідношення ціни житла до доходу, час на дорогу, забруднення, клімат) для 27 країн ЄС та трьох країн порівняння. Інтегральний індекс якості життя був виключений з масиву ознак для уникнення мультиколінеарності (оскільки він є детермінованою лінійною комбінацією інших показників).

Для забезпечення методологічної релевантності порівняльного аналізу, окрім України, до вибірки інтегровано Грузію та Молдову. Вибір цих держав як контрольної групи зумовлений їхньою макроекономічною, історичною та геополітичною гомогенністю щодо України. По-перше, усі три країни мають спільний пострадянський інституційний спадок та схожі стартові умови економічного транзиту 1990-х років. По-друге, вони утворюють так зване «Асоційоване тріо» — держави з ідентичним стратегічним вектором на інтеграцію до ЄС (статус країн-кандидатів), які синхронно проходять етап адаптації до європейських стандартів. Включення цієї групи дозволяє

перевірити, чи є макроекономічний профіль України унікальним, чи він математично відображає системну закономірність для всього транзитного простору.

Методологічною особливістю роботи є те, що стандартизація даних, метод головних компонент (PCA) та ієрархічна кластеризація навчалися виключно на еталонній вибірці ЄС. Україна, Грузія та Молдова були математично спроєктовані в отриманий простір (рис. 1). Стійкість результатів підтверджено серією з 600 ітерацій із випадковими підмножинами ознак.

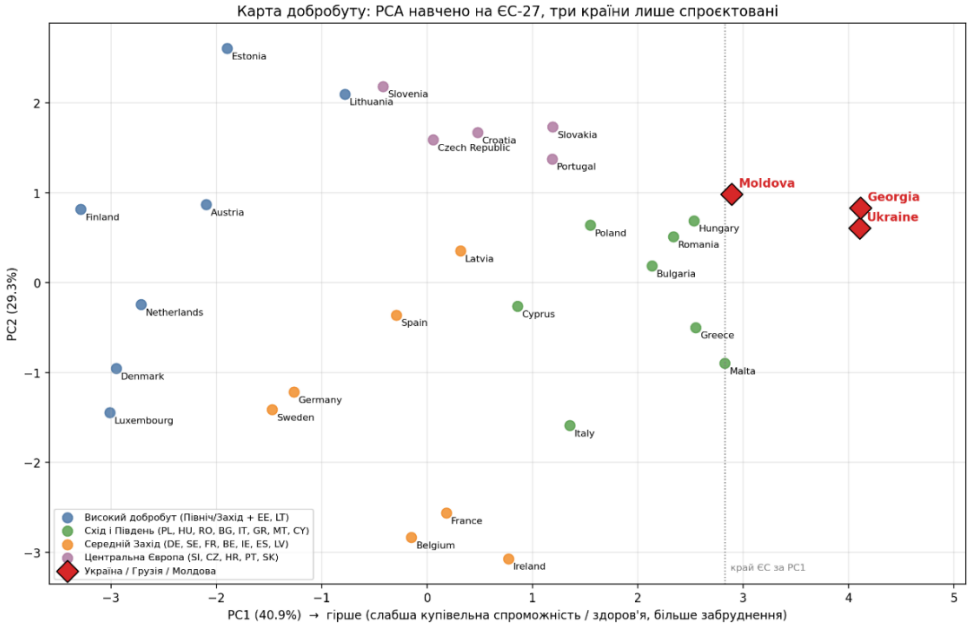


Рис.1. Карта добробуту країн ЄС та країн-кандидатів за методом аналізу головних компонент

Джерело: побудовано автором на основі даних [7]

У просторі першої головної компоненти (що пояснює 40,9% дисперсії) Україна та Грузія знаходяться поза стандартним діапазоном ЄС-27. Проте відстань від України до найближчої країни ЄС не перевищує внутрішнього розкиду самого Євросоюзу, що вказує на те, що профіль України є крайньою точкою європейського градієнта, а не абсолютно ізольованим типом.

Найближчими макроекономічними профілями для України є Угорщина та Румунія (Україна тяжіє до Угорщини у 76% ітерацій алгоритму). Усі три досліджувані країни у 78% випадків класифікуються до кластера «Схід і Південь» ЄС.

Аналіз профілю розривів (радарна діаграма на рис. 2) дозволив чітко локалізувати параметри найбільшого макроекономічного відставання. Найглибша структурна прірва фіксується за показником купівельної спроможності, який для України та Грузії є нижчим за аналогічні показники всіх без винятку 27 країн ЄС. Значним бар'єром також виступає високий рівень екологічного забруднення. Натомість розрив у сферах охорони здоров'я та безпеки є менш радикальним: за цими параметрами стартові профілі частково перетинаються з показниками східноєвропейських (Румунія) та балтійських (Естонія) держав.

Дані доводять, що країни Балтії не є монолітним орієнтиром. Естонія та Литва формують спільний кластер у 96% ітерацій, тоді як Латвія приєднується до них лише у 15% випадків. Математична відстань від України до Латвії значно менша, ніж до Естонії, що робить латвійський, а не естонський досвід, більш релевантним проміжним орієнтиром для трансформації.

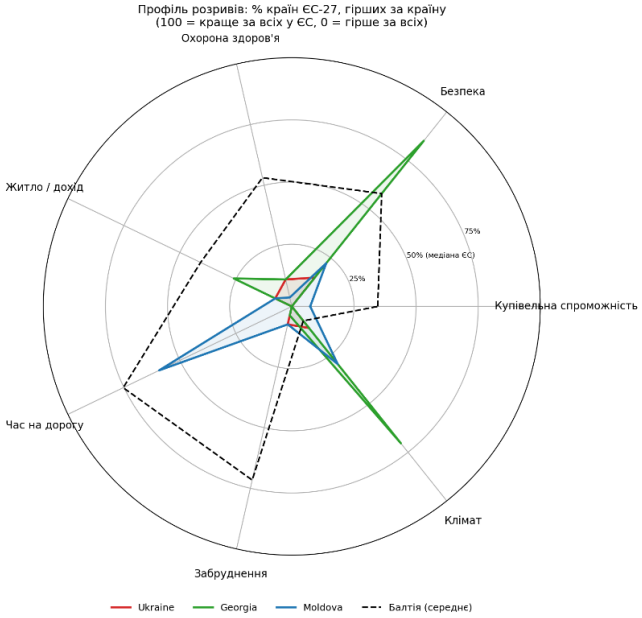


Рис. 2. Профіль розривів країн ЄС та країн-кандидатів за показниками добробуту
Джерело: побудовано автором на основі даних [7]

Профіль України, Грузії та Молдови локалізується на крайній периферії добробуту ЄС. Це математично доводить, що диспропорція є глибоко асиметричною: якщо індекси медицини та безпеки вже сьогодні наближаються до східноєвропейських, то рівень купівельної спроможності залишається критичним бар'єром. Отримані результати фіксують стартові умови і вказують на те, що фокус інтеграційних зусиль та політики відбудови має бути спрямований насамперед на подолання фінансово-економічної слабкості місцевого населення.

Результати піддають сумніву поширену серед науковців та урядовців догму про необхідність наслідування виключно «естонського дива» як універсальної моделі євроінтеграційного транзиту. Математична проєкція України, Грузії та Молдови в простір добробуту ЄС-27 свідчить, що прагматичним та реалістичним проміжним орієнтом є досвід Латвії, а також країн кластера «Схід і Південь» (зокрема Румунії та Угорщини), до якого Україна тяжіє у 76% ітерацій. Глибока асиметрія виявленого профілю розривів демонструє, що ключовий бар’єр відбудови полягає не в системних інституційних вадах соціального сектору, а у фундаментальній фінансово-економічній слабкості населення. Траєкторія «наздоганяння» ускладнюється тим, що критичний провал за купівельною спроможністю поєднується з високим рівнем екологічного забруднення, утворюючи специфічну структурну пастку транзитного простору. Водночас позиціонування України на крайній периферії європейського градієнта (а не як ізольованого аномального типу) підтверджує,

що макроекономічний профіль держави є логічним продовженням внутрішньоєвропейської диференціації, а отже, її повноцінна структурна конвергенція з ЄС є математично й економічно досяжною за умов правильного вибору пріоритетів.

На основі багатовимірного аналізу доведено, що Україна разом із країнами «Асоційованого тріо» формує периферійний межа-профіль європейського простору добробуту, локалізуючись на градієнті ЄС-27 без виходу за межі його загального діапазону варіативності. Найглибша структурна прірва фіксується за показником купівельної спроможності населення, який виступає головним макроекономічним обмеженням і потребує першочергової фокусировки у стратегіях повоєнної відбудови та євроінтеграції. Практична цінність дослідження полягає в переосмисленні орієнтирів інтеграційної політики: замість копіювання досвіду найбільш диджиталізованих або багатих економік (як-от Естонії), Україні доцільно орієнтуватися на адаптацію інституційних та економічних механізмів Латвії, Румунії та Угорщини. Таким чином, стратегічний вектор політики відбудови має зміститися з узагальненого реформування соціальної сфери на точкові стимули економічного зростання, підвищення реальних доходів громадян та розв'язання екологічних проблем для забезпечення поступової конвергенції з європейським ринком.

Список використаних джерел

1. Zomchak L., Vdovyn M. Discriminant analysis of foreign economic activity of Central and Eastern European countries. *Problems of Systemic Approach in the Economy*. 2026. № 1. P. 103.

2. Zomchak L., Snihur M., Diakun B. Mapping environmental and socio-economic landscape: a discriminant analysis of sustainable regional development of Ukraine. *Smart Economy, Entrepreneurship and Security*. 2025. Vol. 3, № 2. P. 58–66.

3. Zomchak L., Bortnyk Y. Shifting Innovation Landscape in Ukraine: A Regional Perspective with Multidimensional Assessment. *International Scientific Congress Society Of Ambient Intelligence*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. P. 35–40.

4. Zomchak L., Ohorodnyk S. Regional Economic Resilience Amidst Geopolitical Uncertainty: Analysis of the External Economic Activity of Ukrainian Regions. *Central European Economic Journal*. 2026. Vol. 13 (60). P. 263–279.

5. Zomchak L., Klochnyk O. External sector of Ukraine: tendencies, determinants and interdependencies between indicators. *Customs Scientific Journal.* 2023. № 1. P. 62–69.

6. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications: Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes* 2025. Volume 1. Cham : Springer Nature Switzerland, 2026. P. 121–135.

7. Cost of Living. Numbeo. URL: https://www.numbeo.com/cost-of-living/ (date of access: 10.09.2026).

Нєчева Н.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КУРОРТНИХ ГОТЕЛІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Сучасний туристичний ринок України перебуває у стані глибокої структурної трансформації, зумовленої сукупним впливом економічних, соціальних, технологічних, безпекових та геополітичних чинників. Повномасштабна війна суттєво змінила географію туристичних потоків, структуру попиту, поведінку споживачів, інвестиційну активність та умови функціонування підприємств індустрії гостинності. Водночас туристична сфера демонструє здатність до адаптації та поступового відновлення. За даними Державного агентства розвитку туризму України, внутрішній туризм став одним із фундаментальних чинників стійкості туристичної галузі, а надходження від туристичного збору у 2025 р. зросли на 31,5 % порівняно з попереднім роком та становили 359 млн грн [1].

Особливого значення в таких умовах набуває розвиток курортних готелів як складової туристично-рекреаційної системи регіонів. На відміну від традиційних засобів розміщення, курортний готель функціонує у тісному взаємозв'язку з природними лікувальними та рекреаційними ресурсами території, об'єктами оздоровлення, дозвілля, ресторанного господарства, спортивної та туристичної інфраструктури. Тому ефективність його діяльності визначається не лише внутрішніми управлінськими рішеннями, а й станом та конкурентоспроможністю туристичної дестинації загалом.

Відповідно до законодавства України, курорт являє собою освоєну природну територію, яка має природні лікувальні ресурси, необхідну інфраструктуру та використовується для лікування, медичної реабілітації, профілактики захворювань і рекреації [2]. Це визначає особливу роль курортних готелів у формуванні комплексного туристичного продукту та водночас підвищує вимоги до управління їх розвитком.

Трансформація туристичного ринку України формує нову систему факторів, які необхідно враховувати при управлінні курортними готелями. Якщо традиційна модель функціонування таких підприємств значною мірою орієнтувалася на сезонний відпочинок, оздоровлення та стабільний туристичний потік, то сучасна модель має передбачати значно вищий рівень гнучкості та здатності до адаптації. Одним із найбільш суттєвих чинників є зміна структури туристичного попиту. Сучасний споживач дедалі більше орієнтується не просто на проживання, а на комплексний досвід, який включає оздоровлення, рекреацію, безпеку, харчування, дозвілля, цифрові сервіси, можливості для

віддаленої роботи та персоналізовані послуги. Відповідно, конкурентоспроможність курортного готелю дедалі менше визначається лише його номерним фондом і матеріально-технічною базою та все більше залежить від здатності сформувати цілісну ціннісну пропозицію.

Другим принципово важливим фактором є безпека. В умовах воєнного стану вона перетворюється з додаткової характеристики туристичного продукту на його базову складову. Для курортних готелів це означає необхідність формування комплексної системи безпекового менеджменту, яка охоплює фізичну безпеку гостей і персоналу, наявність укриттів, систем оповіщення, резервного енергозабезпечення, алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях, страхування ризиків та кризових комунікацій.

Третім фактором є цифрова трансформація. Державне агентство розвитку туризму визначає сучасну систему туризму України як цифровізовану, орієнтовану на прозорість, достовірну статистику, інноваційні сервіси та відповідність європейським стандартам [3]. Для курортних готелів цифровізація повинна охоплювати не лише онлайн-бронювання, а комплексну систему управління взаємовідносинами з клієнтами, цифровий маркетинг, автоматизацію операційних процесів, аналітику попиту, динамічне ціноутворення, електронні програми лояльності та персоналізацію пропозицій.

Враховуючи зазначені тенденції, механізм управління розвитком курортного готелю доцільно розглядати як комплекс взаємопов’язаних управлінських інструментів, за допомогою яких забезпечується адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища, ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокової економічної стійкості.

До основних складових такого механізму доцільно віднести:

1. Стратегічний механізм управління. Передбачає визначення довгострокових цілей розвитку курортного готелю, його позиціонування на ринку, вибір цільових сегментів, формування конкурентних переваг та розроблення сценаріїв реагування на зміни зовнішнього середовища. В умовах високої невизначеності стратегія має ґрунтуватися не на одному прогнозному сценарії, а на системі альтернативних сценаріїв: базовому, кризовому та оптимістичному.

2. Організаційно-економічний механізм. Його основою є оптимізація структури управління, витрат, доходів і ресурсів підприємства. Особливої актуальності набуває управління завантаженням номерного фонду, середньою ціною номера, доходом на доступний номер, собівартістю послуг та рентабельністю окремих напрямів діяльності. Водночас курортному готелю доцільно переходити від орієнтації виключно на дохід від розміщення до моделі комплексної монетизації гостьового досвіду.

3. Маркетинговий механізм. Його завданням є формування чіткого позиціонування готелю та створення диференційованої пропозиції для різних сегментів споживачів. Перспективними напрямами можуть бути wellness-туризм, медичний та реабілітаційний туризм, сімейний відпочинок, спортивно-

рекреаційні програми, short-break тури, MICE-послуги, slow tourism та комбіновані туристично-оздоровчі продукти.

Особливе значення має розвиток цілорічної моделі функціонування. Сезонність традиційно є однією з основних проблем курортних підприємств. Її зниження можливе шляхом диверсифікації послуг та формування продуктів, не прив'язаних виключно до літнього або пляжного сезону. Наприклад, у міжсезоння готель може пропонувати wellness-програми, SPA-послуги, реабілітаційні пакети, гастрономічні тури, корпоративні заходи, конференції, освітні програми та тематичні retreat-продукти.

4. Інвестиційно-інноваційний механізм. Розвиток курортних готелів потребує залучення інвестицій у реконструкцію номерного фонду, модернізацію інженерної інфраструктури, енергоефективні технології, SPA та wellness-зони, цифрові системи управління, безбар'єрність та безпекову інфраструктуру. Важливим завданням державної та регіональної політики має бути створення умов для залучення приватного капіталу, реалізації державно-приватного партнерства та використання міжнародних програм відновлення.

5. Цифровий механізм управління. Доцільним є формування єдиної цифрової екосистеми курортного готелю, що інтегрує PMS, CRM, системи онлайн-бронювання, channel manager, електронні платежі, системи аналітики та цифрові канали комунікації з гостями. На основі накопичених даних підприємство отримує можливість прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції та оперативно коригувати цінову політику.

6. Кадровий механізм. Якість курортного продукту безпосередньо залежить від компетентності персоналу. В умовах дефіциту трудових ресурсів особливого значення набувають системи професійного навчання, мультифункціональної підготовки працівників, мотивації, внутрішньої комунікації та утримання ключових фахівців. Для курортних готелів додатково необхідною є підготовка персоналу до роботи з гостями з особливими потребами, ветеранами, особами з інвалідністю та клієнтами, які потребують реабілітаційних і wellness-послуг.

7. Екологічний механізм. Курортний готель не може розвиватися без урахування екологічного стану території, оскільки природні ресурси є однією з ключових передумов його конкурентоспроможності. Енергоефективність, раціональне використання води, сортування відходів, зменшення харчових відходів, використання локальної продукції та контроль антропогенного навантаження повинні стати складовими системи стратегічного управління.

8. Механізм управління безпекою та стійкістю. Його сутність полягає у формуванні здатності підприємства підтримувати критично важливі процеси в умовах кризових ситуацій. До таких заходів належать резервні джерела електроенергії, водопостачання та зв'язку, кризові протоколи, диверсифікація постачальників, страхування, кібербезпека та сценарне планування.

Окремо необхідно наголосити на важливості територіального підходу до управління розвитком курортних готелів. Конкурентоспроможність окремого підприємства значною мірою визначається привабливістю всієї дестинації. Тому

ефективне управління має виходити за межі підприємства та передбачати кооперацію готелів із туристичними операторами, ресторанами, транспортними компаніями, закладами охорони здоров'я, культурними установами, органами місцевого самоврядування та туристичними організаціями. Такий підхід відповідає сучасній концепції destination management, відповідно до якої туристична територія розглядається як цілісний продукт, а її учасники повинні координувати маркетингову, інфраструктурну, інформаційну та інвестиційну політику. Стратегія розвитку туризму та курортів України також акцентувала необхідність комплексного використання туристичного і курортно-рекреаційного потенціалу, розвитку туристичних територій, брендингу дестинацій, маркетингової діяльності та державно-приватного партнерства [4].

Важливою тенденцією трансформації українського готельного ринку є наближення системи якості до європейських стандартів. Україна інтегрується до європейського професійного середовища гостинності, зокрема через співпрацю з Hotelstars Union та HOTREC. У 2025 р. ДАРТ повідомляло про оновлення підходів до категоризації засобів розміщення на основі європейських практик, з урахуванням критеріїв безбар'єрності та сучасних вимог до якості [1]. Це створює передумови для підвищення прозорості ринку та довіри споживачів. При цьому категоризація готелів має розглядатися не як формальна процедура, а як інструмент управління якістю та конкурентоспроможністю. Для курортного готелю відповідність стандартам повинна доповнюватися постійним моніторингом задоволеності гостей, онлайн-репутації, відгуків, повторних візитів та показників клієнтської лояльності.

Узагальнення зазначених положень дає змогу сформувати концептуальну модель управління розвитком курортного готелю в умовах трансформації туристичного ринку України. Її базовим принципом має стати поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності, екологічної збалансованості, технологічної модернізації та безпекової стійкості. При цьому центральною ланкою управління має виступати не окрема послуга, а створення інтегрованого туристично-рекреаційного продукту. Його формування передбачає поєднання розміщення, харчування, оздоровлення, SPA та wellness, дозвілля, екскурсійних послуг, культурних активностей і цифрового супроводу перебування гостя.

В умовах післявоєнного відновлення України саме курортні готелі можуть отримати додаткові можливості для розвитку медичного, реабілітаційного, wellness- та рекреаційного туризму. Наявність природних лікувальних ресурсів, рекреаційних територій і відповідної інфраструктури створює потенціал для формування нової моделі курортного продукту, орієнтованої не лише на відпочинок, а й на відновлення фізичного та психологічного стану людини. Водночас реалізація цього потенціалу потребує координації державної політики, регіонального розвитку та підприємницьких ініціатив. Законодавство передбачає розвиток курортів на основі довгострокових комплексних і цільових державних та місцевих програм із врахуванням природних лікувальних ресурсів, екологічних та санітарно-гігієнічних обмежень [2]. Отже, управління

курортними готелями має бути інтегроване у ширшу систему управління розвитком відповідної туристичної дестинації.

Таким чином, трансформація туристичного ринку України зумовлює необхідність переходу від традиційної моделі управління курортними готелями до адаптивної, інноваційної та стійкої моделі розвитку. Її функціонування має ґрунтуватися на комплексному застосуванні стратегічного, організаційно-економічного, маркетингового, інвестиційного, цифрового, кадрового, інноваційного, екологічного та безпекового механізмів. Ключовими передумовами підвищення конкурентоспроможності курортних готелів є диверсифікація туристичного продукту, зменшення сезонності, розвиток wellness- і реабілітаційних послуг, цифровізація управлінських процесів, впровадження європейських стандартів якості, підвищення безпеки та безбар'єрності, енергоефективність, розвиток кадрового потенціалу та активізація партнерської взаємодії між бізнесом, територіальними громадами й державою. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення інтегрованої системи оцінювання ефективності механізмів управління розвитком курортних готелів з урахуванням економічних, соціальних, екологічних та безпекових показників, а також формування моделей стратегічного управління курортними дестинаціями України у період післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Державне агентство розвитку туризму України. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України Наталі Табаки за 2025 рік. URL: https://www.tourism.gov.ua/ (дата звернення: 10.09.2026).

2. Про курорти: Закон України від 05.10.2000 № 2026-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14 (дата звернення: 10.09.2026).

3. Державне агентство розвитку туризму України. Діяльність та основні напрями роботи. URL: https://tourism.gov.ua/ (дата звернення: 10.09.2026).

4. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-%D1%80 (дата звернення: 10.09.2026).

5. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 10.09.2026).

6. Державне агентство розвитку туризму України. Україна стала учасником HOTREC та HSU: що це означає для туристичного та готельного секторів? URL: https://www.tourism.gov.ua/ (дата звернення: 10.09.2026).

Носова Н.І.
провідний інженер
відділу ринкових механізмів та структур,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень НАН України»,
м. Одеса

ЗМІНА ПІДХОДУ ДО РОЗРОБКИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ АПК УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Агропромисловий комплекс (АПК) України відіграє суттєву роль в економічному розвитку держави, яка є аграрною та експортоорієнтованою. При цьому аграрний сектор забезпечує продовольчу безпеку держави.

АПК являє собою технологічно пов’язану сукупність галузей, які забезпечують виробництво, переробку, транспортування, зберігання та реалізацію сільськогосподарської продукції. Провідну роль тут відіграють ресурси для сільського господарства, які включають: земельні, водні, кліматичні, матеріально-технічні (забезпечення сільгосптехнікою, насінням, мінеральними та органічними добривами, паливно-мастильними матеріалами тощо), а також трудові та фінансові ресурси.

Узгоджену діяльність пов'язаних між собою ланок АПК забезпечує міжгалузеве управління, основними механізмами якого є:

- збалансоване державне регулювання міжгалузевих пропорцій;
- координація організаційних виробничих зв’язків між підприємствами та організаціями суміжних галузей;
- розвиток інтеграції на базі створення агрохолдингів, кластерів та інших об’єднань;
- інтегрована взаємодія на основі договірних відносин між постачальниками та виробниками сировини, переробними підприємствами та збутовими й торгівельними організаціями;
- управління логістикою, включаючи всі етапи проходження товарів, від виробництва, транспортування й зберігання до реалізації;
- узгодження цінової політики;
- інвестиційна політика та координація кредитних відносин між підприємствами різних галузей.

Удосконалення інституційного середовища для активізації інтеграційних процесів у аграрній сфері є вкрай важливим фактором з огляду на визначальний вплив інституційних чинників на траєкторії розвитку інтеграційного потенціалу сільськогосподарських товаровиробників [1]. Вважливою умовою активізації діяльності підприємств АПК та стабілізації економіки може стати розвиток інтеграційних процесів [2]. При цьому управління економічними процесами агропромислового комплексу здійснюється на трьох рівнях:

- галузевому (спрямоване на регулювання економічних відносин у секторах рослинництва, тваринництва, переробному й харчовому секторах, у сфері виробництва сільськогосподарської техніки, мінеральних добрив);

- міжгалузевому (спрямоване на збалансовану взаємодію галузей АПК);

- регіональному, який має враховувати ресурсні особливості території регіону та соціальні відносини.

Управління на галузевому і регіональному рівні також мають свої механізми.

Механізмами галузевого управління є :

- державна підтримка через фінансування програм по окремих видах діяльності;

- регулювання діяльності через ціни, податки, кредити субсидії тощо;

- нормативно-правове регулювання через встановлення стандартів та правил виробництва, контроль якості;

- стимулювання інноваційної діяльності через впровадження нових технологій і методів виробництва;

- підтримання конкурентоспроможності через покращення якості продукції, підвищення продуктивності, зниження собівартості;

- планування і прогнозування шляхом визначення перспективних напрямків розвитку виробництва з визначенням наявних ресурсів та потреб ринку.

Механізмами регіонального управління є:

- регіональне планування й стратегічне орієнтування розвитку АПК;

- ефективне й ощадливе використання ресурсів (земельних, водних, фінансових, трудових, матеріально-технічних та ін.);

- розробка регіональних програм підтримки агровиробників;

- розвиток місцевих продовольчих оптових ринків сільгосппродукції;

- розвиток логістичних зв’язків регіонів;

- розвиток аграрних підприємств;

- розвиток сільської інфраструктури (доріг, складів тощо);

- сприяння залученню інвестицій;

- забезпечення зайнятості населення і розвитку сільських територій;

- підвищення освітнього рівня кадрів шляхом координації діяльності підприємств та професійних і вищих навчальних закладів;

- збереження екологічного ландшафту регіону.

В умовах воєнного стану в Україні для координації роботи АПК доцільно використовувати ризик-менеджмент з метою швидкого реагування на випадок необхідності диверсифікації виробництва, використання ф’ючерсних контрактів, страхування врожаю тощо.

До елементів інноваційно-технологічного механізму доцільно включити виробництво сучасної техніки, впровадження точного землеробства з можливістю розробки нових сортів рослин, пристосованих до вирощування в умовах змін клімату. впровадження сучасної техніки та цифрових та ресурсозберігаючих технологій.

Також в умовах замінованості полів та значного пошкодження земельних ресурсів доцільним буде включити до екологічного механізму стимулювання ґрунтозбереження, дотримання сівозмін, раціональне використання добрив та засобів захисту рослин.

В умовах воєнного стану агропромисловий комплекс України потребує трансформації та зміни традиційної парадигми управління, яка має будуватись на принципово інших підходах до формування і реалізації управлінських рішень, спрямованих на результат.

Великого значення набуває координація механізму управління на регіональному рівні з використанням потенціалу конкретних територій, узгодження роботи територіальних громад та органів влади та можливість диверсифікації виробництва у більш безпечні регіони.

Необхідність зміни парадигми викликана пошкодженням значної частини об'єктів інфраструктури, сільгосптехніки, порушенням логістичних зв'язків, наявністю значної частини замінованих полів, обмеженістю фінансових ресурсів, нестачею робочої сили, необхідністю підтримки продовольчої безпеки, посиленням залежності агросектору від міжнародної фінансової допомоги.

За цих умов нову парадигму управління економікою АПК слід розглядати як багаторівневу систему координації держави, бізнесу, громад і міжнародних партнерів, яка має бути більш гнучкою й адаптивною.

Тому виникає необхідність переходу від управління поточною економічною діяльністю до управління ризиками, стійкістю, стратегічною трансформацією.

В цілому механізм управління АПК має забезпечувати не лише виробництво сільськогосподарської продукції, а й економічну стійкість, відновлення територій, збереження людського потенціалу, забезпечення продовольчої безпеки, формування конкурентоспроможності агропромислового сектору.

Реформа управління агропромисловим комплексом має «… реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на потреби громадян, сталий суспільний розвиток та адекватне реагування на внутрішні і зовнішні виклики» [3].

Відбулось «…падіння індексу продукції рослинництва з 122,3% у 2021 році до 71,8% у 2022 році стало одним із найбільш промовистих індикаторів удару по галузі» [4].

Уряд України заклав кошти до Державного Бюджету на 2027 рік для додаткової підтримки аграрного сектору. «Йдеться, зокрема, про фінансування логістики сільськогосподарської продукції, підтримку тваринництва та заходи з ветеринарної безпеки» [5].

Сучасна ситуація, що склалась у агропромисловому комплексі України потребує не лише трансформації, а зміни традиційної парадигми управління, вдосконалення управлінських інструментів та переходу до принципово іншої системи розробки та реалізації управлінських рішень, основаних на координації партнерських відносин, стимулюванні і управлінні результатами.

На макрорівні має бути сформоване сприятливе інституційне та економічне середовище для розвитку агросектору.

На регіональному рівні необхідно забезпечити скоординовану роботу учасників агропродовольчого ланцюга з можливістю використання потенціалу конкретних територій із узгодженням інтересів органів влади , територіальних громад і агропідприємців, зокрема, виробничих та переробних.

На макрорівні необхідно забезпечити сприятливі умови для функціонування суб'єктів господарювання, здатних оперативно реагувати на зміни ситуації на ринку, стратегічно мислити та управляти ресурсами, бути конкурентоздатними та ризикостійкими. Тут великого значення набуває використання цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів та запровадження точного землеробства, оновлення матеріально-технічної бази.

Такий комплексний підхід дозволяє запровадити новий механізм управління, який виступає як взаємопов'язана система. За таких умов механізм управління агропромисловим комплексом передбачає формування багаторівневої системи, в якій держава створює сприятливе середовище, завдаючи «правила гри» і стимулюючи розвиток агросектору, регіони координують розвиток територіальних агропродовольчих систем, а підприємства, ефективно використовуючи ресурси, виробляють кінцевий продукт, придатний для реалізації, створюючи при цьому додану вартість. Базовими умовами для ефективної діяльності такого механізму має стати узгодження економічних, екологічних, соціальних інтересів в цілому.

Важливою складовою впровадження нового механізму управління у агросекторі є підготовка фахівців з сучасного управління, здатних працювати в команді, приймати оперативні рішення в умовах невизначеності, володіти цифровими навичками, професійно й креативно мислити, створюючи передумови для системних змін в управлінні й бізнесі.

Список використаних джерел

1. Мазний В.Ю., Ковбаса О.М. Аспекти формування інтеграційного потенціалу сільськогосподарських товаровиробників. Економіка та суспільство Вип. 63. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-9
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4073

2. Кукса В.М., Власенко О.І., Бойко О.А. Інтеграційні процеси та їх значення для розвитку малих форм підприємництва в аграрному бізнесі. Економічний простір, №189. 2024 С. 191-195. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-35
URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1410

3. Реформа Державного управління. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya

4. Гбур З. Аграрний сектор України на шляху до ЄС: досвід Центрально-Східної Європи та виклики війни. Український інститут майбутнього. URL: https://uifuture.org/reports/agrarnyy-sektor-ukrayiny/

5. Ковальова Г. В Україні планують закласти 1 млрд. грн. на логістику агропродукції у 2027 році. Інтернет видання Бесарабії. URL: https://mahala.com.ua/novyny/v-ukraini-planuiut-zaklasty-1-mlrd-hrn-na-lohistyku-ahroproduktsii-u-2027-rotsi/

Ночовна Д.Ю.
здобувачка вищої освіти освіти,
спеціальність «Туризм та рекреація»,
Гострик О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Цифровізація готельного бізнесу є важливим напрямом сучасної трансформації підприємств сфери гостинності та вдосконалення системи управління. Вона передбачає не лише автоматизацію окремих операцій, а й комплексну зміну підходів до взаємодії з гостями, персоналом, постачальниками та партнерами, управління каналами продажу, бронюванням, ціноутворенням і ресурсами. Цифрові технології сприяють підвищенню якості та швидкості обслуговування, персоналізації послуг, скороченню витрат часу, оперативності управлінських рішень і розширенню цифрових каналів збуту, що є важливими чинниками конкурентоспроможності готелю. Водночас ефективність цифровізації залежить не лише від використання сучасного програмного забезпечення, а й від рівня інтеграції інформаційних систем, якості даних, компетентності персоналу, фінансових можливостей підприємства та відповідності технологій потребам конкретного готелю [1].

Важливе місце в цифровій інфраструктурі сучасного готельного підприємства займає система управління готелем – Property Management System (PMS). Вона забезпечує централізований облік інформації про номерний фонд, бронювання, заїзди та виїзди гостей, оплату послуг, статус номерів, нарахування та інші операційні процеси. Використання PMS дозволяє зменшити кількість ручних операцій і дублювання інформації, підвищити точність обліку та забезпечити працівників актуальними даними. Особливо важливим є поєднання PMS із системами управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), менеджерами каналів продажу (Channel Manager), системами онлайн-бронювання, фінансовими модулями та інструментами бізнес-аналітики. Така інтеграція формує єдиний інформаційний простір підприємства, у межах якого дані можуть оперативно передаватися між різними підрозділами.

Цифрова інтеграція дозволяє підвищити узгодженість роботи окремих служб готелю. Наприклад, інформація про здійснене бронювання може автоматично передаватися до PMS, після чого відповідні дані стають доступними службам рецепції, housekeeping та фінансовому підрозділу. Це зменшує ризик помилок, пов’язаних із ручним введенням інформації, та скорочує час обробки замовлень. Практика великих міжнародних готельних

операторів свідчить про посилення тенденції до централізації даних і використання хмарних платформ. Зокрема, у 2024 році Hyatt оголосила про вибір Oracle OPERA Cloud як системи управління об'єктами для свого глобального портфеля, що пов'язано з прагненням до уніфікації операційних процесів та управління даними більш ніж у 1 000 об'єктах [2].

Одним із найбільш помітних напрямів цифровізації є трансформація взаємодії готелю з гостем. Традиційна модель обслуговування, за якої основна частина комунікації здійснюється безпосередньо на рецепції, поступово доповнюється цифровими каналами. До них належать онлайн-бронювання, автоматичне підтвердження замовлення, електронні повідомлення, мобільні додатки, цифровий check-in та check-out, чат-сервіси й інші інструменти дистанційної комунікації. Використання таких технологій може скорочувати час очікування, зменшувати навантаження на персонал та забезпечувати гостю можливість отримувати необхідну інформацію у зручний для нього момент.

Водночас цифрова взаємодія створює передумови для персоналізації готельних послуг. На основі історії попередніх бронювань, частоти проживання, вибору категорій номерів, додаткових послуг та характеру взаємодії з підприємством готель може формувати більш релевантні пропозиції для різних категорій споживачів. Наприклад, постійному гостю може бути запропонована відповідна категорія номера, додатковий сніданок, трансфер, пізній виїзд або інша послуга. Персоналізація може підвищувати цінність пропозиції для клієнта та одночасно створювати можливості для збільшення доходів підприємства. Oracle, зокрема, розвиває в OPERA Cloud функціональність, пов'язану з використанням штучного інтелекту для формування персоналізованих пропозицій під час передзаїзного обслуговування та check-in [3].

Особливе значення для підвищення конкурентоспроможності має цифрова аналітика, оскільки сучасний готель накопичує значний обсяг інформації, яка може використовуватися для прийняття управлінських рішень. До таких даних належать відомості про завантаженість номерного фонду, темпи бронювання, середню ціну проживання, скасування, тривалість перебування, джерела бронювання, поведінку різних сегментів клієнтів та використання додаткових послуг. Їх систематизація та аналіз дозволяють керівництву краще розуміти структуру попиту та своєчасно реагувати на його зміни.

На основі цифрових даних готель може здійснювати більш обґрунтоване управління доходами. Зокрема, залежно від прогнозованого попиту, рівня завантаження та залишку доступних номерів підприємство може коригувати тарифи, умови бронювання та доступність окремих категорій номерів. Такий підхід є особливо актуальним у періоди сезонних коливань попиту, проведення масових заходів або інших факторів, що впливають на кількість потенційних гостей. На відміну від фіксованої тарифної політики, динамічне ціноутворення дозволяє більш оперативно адаптувати пропозицію до конкретної ринкової ситуації. Водночас рішення про зміну тарифів повинні враховувати не лише потенційний обсяг виручки, а й витрати, пов'язані з обслуговуванням гостей та використанням різних каналів продажу [4].

Значну роль у цьому процесі відіграє управління каналами бронювання. Сучасні готелі одночасно можуть використовувати власний вебсайт, мобільні застосунки, онлайн-туристичні агентства, глобальні системи дистрибуції, соціальні мережі та інші канали. Кожен із них має власну структуру витрат і може забезпечувати різний економічний результат. Наприклад, бронювання через онлайн-посередника може супроводжуватися комісійними витратами, тоді як пряме бронювання потребує витрат на підтримку вебсайту, цифрову рекламу, пошукове просування та програми лояльності. Тому цифрова аналітика має дозволяти підприємству оцінювати не лише кількість бронювань, а й кінцевий фінансовий внесок кожного каналу.

Цифровізація також сприяє підвищенню операційної ефективності готельного підприємства. Автоматизація передачі завдань між підрозділами, цифрове планування роботи персоналу, автоматизоване управління housekeeping, електронні платежі, системи контролю номерного фонду та аналітичні панелі дозволяють скоротити обсяг рутинної роботи. Працівники отримують можливість швидше отримувати інформацію про стан номерів, запити гостей та необхідність виконання певних завдань. У результаті управлінський персонал може більше уваги приділяти контролю якості сервісу та вирішенню нестандартних ситуацій.

За даними Deloitte, близько половини опитаних готелів розглядають нові технології як один із інструментів подолання кадрових обмежень, а 57 % генеральних менеджерів у відповідному дослідженні очікували позитивного впливу автоматизації на гостьовий досвід та фінансові результати [5]. Це свідчить про те, що цифровізація може розглядатися не тільки як спосіб скорочення витрат, а і як механізм перерозподілу людських ресурсів. Автоматизуючи повторювані операції, підприємство може спрямувати час працівників на комунікацію з гостями, вирішення проблемних ситуацій та індивідуальне обслуговування.

Разом із перевагами цифрова трансформація створює для готельних підприємств низку нових управлінських викликів. Одним із найбільш суттєвих є фрагментарність технологічного середовища. Якщо PMS, CRM, система бронювання, бухгалтерське програмне забезпечення, системи комунікації та аналітичні платформи працюють відокремлено, працівникам доводиться переносити дані між ними вручну. Це збільшує ймовірність помилок, дублювання інформації та виникнення суперечностей між різними базами даних. Крім того, керівництво не отримує єдиного оперативного уявлення про діяльність підприємства. За результатами дослідження Deloitte, 45 % готелів визначили фрагментарність технологій і даних як перешкоду для формування цілісного бачення клієнтів та операцій [5].

У зв’язку з цим цифровізація має передбачати не механічне збільшення кількості програмних продуктів, а формування узгодженої технологічної архітектури. Перед впровадженням нової системи доцільно визначити, які саме бізнес-процеси вона повинна вдосконалити, з якими наявними системами має взаємодіяти та які результати можна буде виміряти після її впровадження. Такий

підхід дозволяє уникнути ситуації, коли підприємство має значну кількість цифрових інструментів, але працівники продовжують виконувати основні операції вручну.

Перспективним напрямом цифровізації готельного бізнесу є застосування штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування попиту, аналізу відгуків, сегментації клієнтів, персоналізації пропозицій і автоматизації типових запитів. Водночас результати роботи AI-систем потребують контролю персоналу, особливо під час роботи з фінансовими та персональними даними. Цифрові технології доцільно розглядати як інструмент підтримки працівників, а не повну заміну людської взаємодії, оскільки якість гостинності залежить також від здатності персоналу реагувати на нестандартні ситуації та потреби гостей [6]. Ефективність цифрової трансформації доцільно оцінювати за фінансовими показниками (RevPAR, ADR, завантаженість, прямі бронювання, витрати), операційними показниками (тривалість check-in/check-out, швидкість реагування, кількість ручних операцій) та показниками клієнтського досвіду (задоволеність, відгуки, повторні бронювання). Такий комплексний підхід дає змогу визначити реальний вплив цифрових технологій на результативність і конкурентоспроможність готелю.

Для українських готельних підприємств цифровізація є важливим інструментом забезпечення безперервності роботи та адаптації до нестабільних умов. Хмарні технології, дистанційний доступ до даних, автоматизовані комунікації й цифрові канали продажу підвищують гнучкість і ефективність підприємства, однак потребують врахування витрат на програмне забезпечення, інтеграцію, навчання персоналу, технічну підтримку та кібербезпеку. Економічну доцільність цифровізації слід визначати шляхом порівняння сукупних витрат із отриманим ефектом, який може проявлятися у збільшенні доходів, скороченні витрат, економії робочого часу, зменшенні помилок і підвищенні рівня задоволеності та повторних бронювань клієнтів.

Штучний інтелект і машинне навчання є перспективними напрямами цифровізації готельного бізнесу, оскільки дають змогу прогнозувати попит, аналізувати відгуки, сегментувати клієнтів, персоналізувати пропозиції та автоматизувати типові запити. Водночас цифрові технології мають доповнювати, а не замінювати персонал, оскільки якість гостинності залежить від людської взаємодії та здатності реагувати на потреби гостей [6]. Результативність цифровізації доцільно оцінювати за фінансовими, операційними та клієнтськими показниками, зокрема доходами, завантаженістю, прямими бронюваннями, швидкістю обслуговування, рівнем задоволеності та кількістю повторних бронювань. Такий підхід дозволяє визначити реальний вплив цифрових технологій на ефективність і конкурентоспроможність готелю.

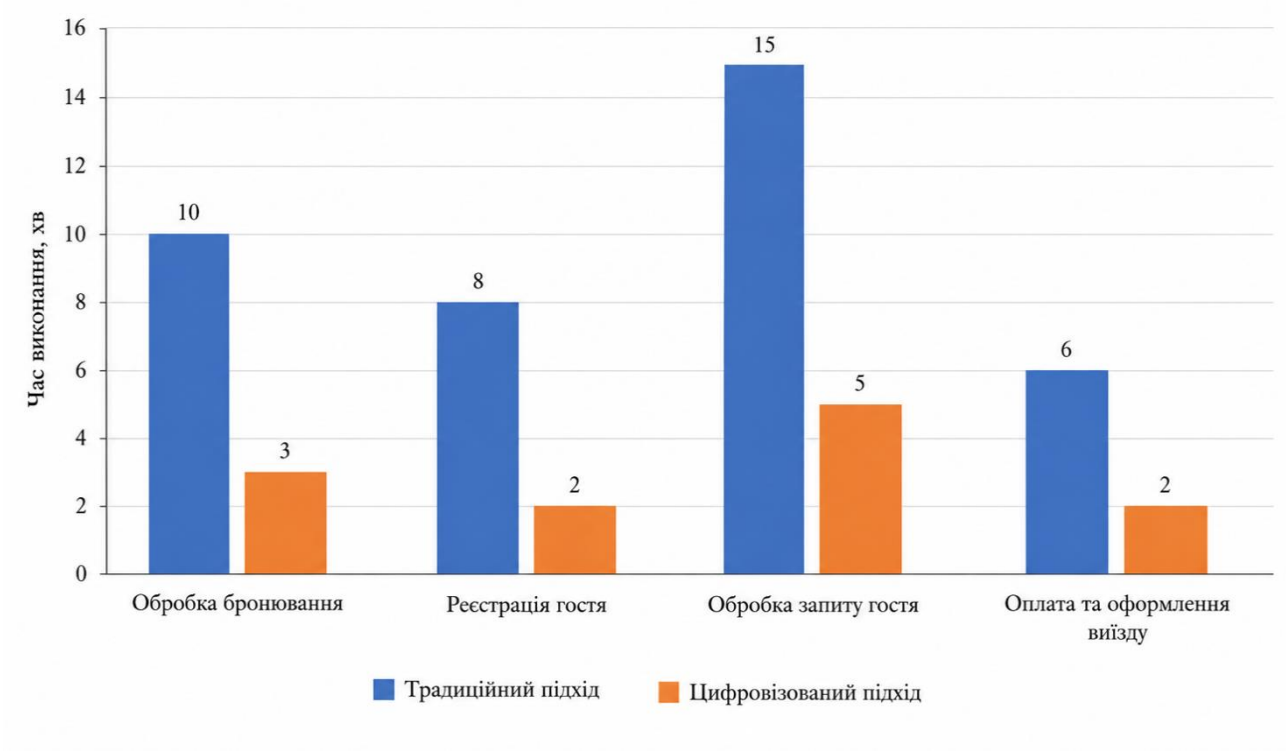


Рис. 1. Порівняння часу виконання основних операцій у готелі до та після цифровізації, хв

Список використаних джерел

1. Земліна Ю.В. Концептуальна модель застосування сучасних інформаційних технологій у діяльності готельно-ресторанного підприємства. Економічна парадигма. 2024. № 2.10 (90). С. 9–20.

2. Oracle. Hyatt Selects Oracle OPERA Cloud as Property Management System for Its Global Properties. 2024.

3. Oracle. Guest Engagement and Merchandising Capabilities Now Available in Oracle OPERA Cloud Hospitality Platform. 2024.

4. Воляник Г. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2024. № 2 (12). С. 28–33.

5. Deloitte. Automation in aviation and hospitality: technology, workforce and guest experience. Deloitte Insights. 2023.

6. Deloitte. Humanising hospitality through technology. Deloitte UK. 2024.

Обнявко В.О.
доктор філософії з економіки,
провідний науковий співробітник науково-методичного відділу
забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти,
Військова академія (м. Одеса),
м. Одеса

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Актуальність дослідження зумовлена одночасним посиленням ресурсних обмежень закладів вищої освіти (ЗВО) та швидким поширенням технологій штучного інтелекту (ШІ). Для університетів цифрова трансформація перестає бути виключно технологічним завданням і стає управлінським рішенням, наслідки якого необхідно оцінювати з погляду витрат, продуктивності праці, результативності управлінських процесів та здатності ЗВО ефективно використовувати наявні ресурси. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) підкреслює необхідність удосконалення підходів до вимірювання витрат у вищій освіті та окремого дослідження впливу ШІ на продуктивність і витрати [1, с. 8]. Водночас українські рекомендації щодо відповідального впровадження ШІ прямо визначають оптимізацію адміністративних процесів ЗВО одним із напрямів його практичного застосування [2].

Метою дослідження є обґрунтування підходу до оцінювання економічної ефективності застосування ШІ в управлінні ЗВО та визначення основних складових економічного ефекту від автоматизації управлінських операцій. Для досягнення мети ШІ доцільно розглядати не як самостійну технологічну інвестицію, а як інструмент трансформації конкретних управлінських процесів. Такий підхід дає змогу перейти від оцінювання кількості впроваджених цифрових сервісів до визначення фактичної зміни витрат ресурсів і результативності управлінської діяльності.

Економічний ефект від застосування ШІ в управлінні ЗВО формується за кількома взаємопов’язаними напрямами. Насамперед ідеться про скорочення трудомісткості рутинних операцій: підготовки документів, структурування інформації, опрацювання типових звернень, пошуку й узагальнення даних, формування звітних матеріалів, підготовки проєктів відповідей та інших операцій, що не потребують прийняття індивідуальних управлінських рішень. МОН України наводить для керівників ЗВО приклади використання ШІ для заповнення документації та відповідей на запитання студентів [2]. Отже, одним із безпосередніх об’єктів економічного оцінювання має бути не абстрактна «цифровізація», а кількість робочого часу, що вивільняється внаслідок автоматизації.

Другим напрямом є підвищення продуктивності управлінської праці. Вивільнення часу саме по собі не означає економії коштів, якщо працівник продовжує виконувати ту саму кількість операцій або якщо вивільнений робочий час не використовується продуктивніше. Тому результативність ШІ доцільно пов'язувати з перерозподілом трудових ресурсів від повторюваних операцій до аналітичної, координаційної та стратегічної роботи. Така логіка відповідає сучасним практикам у вищій освіті: у дослідженні EDUCAUSE серед найбільш перспективних можливостей ШІ названо автоматизацію повторюваних процесів, зменшення адміністративного навантаження та аналіз великих обсягів даних [3].

Третій напрям пов'язаний із підвищенням швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. ШІ може використовуватися для попереднього аналізу масивів даних про контингент здобувачів вищої освіти, кадрове забезпечення, навчальне навантаження, фінансові показники, результати опитувань та інші характеристики діяльності ЗВО. Економічний ефект у цьому разі виникає не тільки через скорочення часу на оброблення інформації, а й через можливість оперативніше виявляти відхилення, прогнозувати потреби та визначати напрями використання ресурсів. Дослідження українських науковців також пов'язує застосування ШІ в управлінні ЗВО з оптимізацією адміністративних процесів, підвищенням ефективності та необхідністю врахування фінансових обмежень і готовності персоналу [4, с. 164-169]. Для системного оцінювання доцільно виокремити основні складові економічного ефекту від застосування ШІ (табл. 1).

Таблиця 1

Складові економічного ефекту від застосування штучного інтелекту в управлінні закладами вищої освіти

Напрям	Механізм формування ефекту	Основний показник оцінювання
1	2	3
Автоматизація рутинних операцій	Скорочення часу на виконання повторюваних завдань	Вивільнений робочий час, год.
Оптимізація документообігу	Зменшення трудомісткості підготовки та опрацювання документів	Трудомісткість операції до/після
Інформаційно-аналітична підтримка	Скорочення часу пошуку, структурування та аналізу даних	Час підготовки управлінської інформації
Підтримка прийняття рішень	Швидше виявлення тенденцій і відхилень	Час підготовки рішення
Перерозподіл трудових ресурсів	Перенесення робочого часу з рутинних на аналітичні завдання	Частка часу на завдання з високою доданою вартістю
Скорочення операційних витрат	Зменшення витрат на окремі процеси після автоматизації	Витрати на виконання процесу до/після

Джерело: складено автором.

Застосування запропонованого підходу передбачає порівняння стану управлінського процесу до та після впровадження ШІ. Базовим показником може бути економія трудових витрат, визначена як різниця між витратами робочого часу до автоматизації та після неї. У грошовому вимірі такий ефект можна представити залежністю:

$$E_t = (T_0 - T_1) \times B_г, \quad (1)$$

де E_t – економічний ефект від скорочення трудомісткості, грн;

T_0 – витрати робочого часу на процес до впровадження ШІ, год.;

T_1 – витрати робочого часу після впровадження ШІ, год.;

$B_г$ – середня вартість однієї години праці відповідного працівника, грн/год.

Однак економію трудових витрат не можна ототожнювати з чистим економічним ефектом від застосування ШІ. Для його визначення необхідно враховувати як усі види економії, що виникають унаслідок автоматизації процесу, так і витрати на впровадження та експлуатацію технології. Тому чистий економічний ефект доцільно визначати за моделлю:

$$E_ч = E_t + E_o - C_{ШІ}, \quad (2)$$

де $E_ч$ – чистий економічний ефект від застосування ШІ, грн;

E_t – ефект від скорочення трудомісткості, грн;

E_o – економія інших операційних витрат, грн;

$C_{ШІ}$ – сукупні витрати на впровадження та використання ШІ, грн.

Рентабельність інвестицій у ШІ (ROI) може бути визначена як:

$$ROI = \frac{E_ч}{C_{ШІ}} \times 100\ \%. \quad (3)$$

Водночас для ЗВО застосування тільки фінансового показника ROI є недостатнім. Частина результатів цифрової трансформації має організаційний характер і не відображається безпосередньо у скороченні видатків. Наприклад, скорочення часу підготовки аналітичної довідки може не призвести до зменшення фонду оплати праці, проте створює додаткову управлінську спроможність. Тому до фінансових показників необхідно додавати показники продуктивності процесів: час виконання операції, кількість опрацьованих звернень, частку автоматизованих операцій, частоту помилок, тривалість підготовки управлінської інформації та частку робочого часу, спрямованого на аналітичні завдання.

Особливого значення набуває питання вимірювання ROI. За результатами дослідження EDUCAUSE, проведеного серед 1960 представників сфери вищої освіти, лише 13 % респондентів зазначили, що їхні установи вимірюють ROI від використання ШІ у професійній діяльності. Водночас 94 % повідомили про використання ШІ для робочих завдань протягом попередніх шести місяців [3]. Такий розрив свідчить про ризик переходу від експериментального використання технології до масштабування без достатнього економічного обґрунтування. Для українських ЗВО, які працюють в умовах обмеженості ресурсів, питання попереднього оцінювання очікуваного ефекту набуває особливої актуальності.

Економічну ефективність доцільно оцінювати не для ШІ як технології загалом, а для конкретних управлінських процесів. Перед впровадженням технології необхідно визначити проблемний процес, його трудомісткість, вартість, частоту виконання, якість результату та потенціал автоматизації. Після реалізації пілотного проєкту ті самі показники мають бути повторно виміряні. Така послідовність дає змогу уникнути ситуації, коли сам факт використання ШІ помилково сприймається як економічний результат.

Важливою передумовою ефективності є належна якість даних та інтегрованість інформаційної інфраструктури. Недостатня узгодженість цифрових систем може обмежувати можливості повноцінного використання наявних даних для аналітичної підтримки управлінських рішень. Отже, економічний ефект від застосування ШІ залежить не лише від вибору конкретного інструменту, а й від стану цифрової зрілості ЗВО та готовності його інформаційної інфраструктури до інтеграції відповідних технологій.

Таким чином, економічна ефективність застосування ШІ в управлінні ЗВО формується через скорочення трудомісткості операцій, підвищення продуктивності управлінської праці, прискорення оброблення інформації та розширення аналітичної спроможності установи. Водночас економічний ефект залежить від цілеспрямованої інтеграції ШІ у конкретні управлінські процеси, належної якості даних, підготовленості персоналу та наявності системи вимірювання результатів.

Перспективним напрямом подальших досліджень є апробація запропонованої системи показників на окремих адміністративних процесах університету та розроблення методики порівняльної оцінки економічної ефективності різних сценаріїв застосування ШІ. Практичне значення такого підходу полягає у можливості пов’язати цифрову трансформацію ЗВО з конкретними показниками використання трудових, інформаційних і фінансових ресурсів.

Список використаних джерел

1. OECD. The Financial Sustainability of Higher Education: Insights from Policy in OECD Countries. Paris : OECD Publishing, 2025. 99 p. DOI: https://doi.org/10.1787/f544ccfe-en.

2. Міністерство освіти і науки України. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах вищої освіти. Київ : МОН України, 2025. 56 с.

3. Robert J. The Impact of AI on Work in Higher Education. Boulder, CO : EDUCAUSE, 2026. URL: https://www.educause.edu/research/2026/the-impact-of-ai-on-work-in-higher-education (дата звернення: 15.09.2026).

4. Дишкантюк О. В., Осіпова Л. А., Левченко С. П. Штучний інтелект в управлінні ефективністю діяльності закладів вищої освіти. *Via Economica*. 2025. № 8. С. 164-169. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-8-24.

Обнявко Т.С.
к.е.н., доцент,
старший викладач кафедри
електричної інженерії та систем озброєння,
Військова академія (м. Одеса),
м. Одеса

МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ МІЖГАЛУЗЕВОГО ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ В ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ

Сучасні безпекові та технологічні виклики зумовлюють необхідність прискореного розвитку оборонно-промислового комплексу (ОПК) України та його взаємодії з цивільним сектором економіки. В умовах стрімкого оновлення технологій традиційна модель, за якої оборонні розробки створювалися переважно в межах спеціалізованих підприємств і науково-дослідних установ, доповнюється відкритішою взаємодією держави, бізнесу, науки та технологічних стартапів. Особливого значення набувають технології подвійного призначення (dual-use), цифрові рішення, штучний інтелект, робототехніка, програмне забезпечення та інші технології, здатні адаптуватися до потреб різних секторів економіки.

Масштаб технологічних змін в українському ОПК характеризується динамікою ринку Defense Tech. За даними KSE Institute, у 2025 р. обсяг українського ринку оборонних технологій оцінювався приблизно у 6,8 млрд дол. США. Найбільшим сегментом залишалися безпілотні літальні системи з обсягом близько 6,3 млрд дол. США, тоді як сегмент наземних роботизованих систем досяг 252 млн дол. США, а систем радіоелектронної боротьби – 220 млн дол. США. Виробництво безпілотних систем зросло на 137 %, наземних роботизованих систем – на 488 %, а систем радіоелектронної боротьби – на 215 % [1]. Така динаміка свідчить про швидке технологічне оновлення ОПК та формування попиту на рішення, що виникають на стику різних галузей.

Міжгалузевий трансфер технологій доцільно розглядати як процес переміщення знань, технологічних рішень, компетентностей і результатів досліджень та розробок між оборонним і цивільним секторами економіки. Його особливістю є двонапрямленість. З одного боку, технологічні рішення цивільного сектору можуть адаптуватися до потреб ОПК за моделлю spin-in. Йдеться насамперед про програмне забезпечення, засоби аналізу даних, системи штучного інтелекту, сенсорні технології, телекомунікаційні рішення та роботизовані системи. З іншого боку, результати оборонних досліджень і розробок за відповідних умов можуть знаходити застосування у цивільному виробництві за моделлю spin-off. Відповідно, ефективний механізм трансферу

має охоплювати не лише фінансування створення технології, а й її пошук, адаптацію, випробування, правовий супровід та масштабування.

Важливою характеристикою такого трансферу є скорочення часу між виникненням технологічної ідеї та її практичним застосуванням. Для ОПК це особливо актуально, оскільки тривалі цикли розроблення та впровадження можуть знижувати актуальність технологічних рішень в умовах швидкої зміни характеру сучасних загроз. Тому механізми стимулювання мають бути орієнтовані не лише на збільшення обсягів фінансування, а й на прискорення проходження технологією послідовних етапів розвитку та зменшення адміністративних і організаційних бар'єрів.

Важливим інституційним елементом такої системи є кластер оборонних технологій Brave1, який об'єднує розробників, державні інституції, військових користувачів, інвесторів та експертне середовище. Станом на вересень 2026 р. Brave1 видав понад 1000 грантів на загальну суму 6,2 млрд грн [2]. Фінансування здійснюється через декілька інструментів, зокрема класичні грантові програми, спеціальні гранти для пріоритетних технологічних напрямів, міжнародні програми та великі грантові конкурси [2; 4]. Така диференціація дає змогу поєднувати підтримку ранніх стадій технологічного розвитку з фінансуванням масштабніших проєктів.

Економічний ефект грантового механізму полягає не лише у безпосередньому забезпеченні розробника фінансовими ресурсами. За результатами дослідження BRDO, рівень технологічної готовності продуктів (TRL) за час участі у програмі BRAVE1 у середньому зріс на 1,7 пункту. Середня оцінка впливу грантової підтримки на успішність розробки становила 8,44 бала з 10. Водночас 77 % опитаних розробників не вбачали альтернативних джерел безповоротного фінансування на порівнянних умовах без передачі частки компанії або прав інтелектуальної власності, а 79 % зазначили, що не змогли б залучити співмірне фінансування на схожих умовах [3]. Отже, результати дослідження свідчать про важливість грантового механізму для подолання фінансових бар'єрів ранніх технологічних розробок. Водночас зростання TRL має супроводжуватися перевіркою практичної придатності технології та її відповідності потребам кінцевого користувача. Саме на цьому етапі особливого значення набуває взаємодія розробників із представниками ОПК та потенційними замовниками.

Важливим є поєднання фінансової підтримки з нефінансовими інструментами трансферу. Роль Brave1 не обмежується наданням грантів: екосистема кластера передбачає підтримку розробників на різних етапах – від подання заявки та технологічної розробки до тестування, кодифікації, пошуку інвесторів і впровадження рішень [2]. Для міжгалузевого трансферу це принципово важливо, оскільки технологічна готовність сама по собі не гарантує готовності продукту до практичного використання та масштабування. Таким чином, ефективність підтримки визначається не лише обсягом залучених ресурсів, а й наявністю механізмів доведення технології до стадії практичного застосування.

Окремою складовою механізму є міжнародне фінансування. У 2026 р. у межах програми EU4UA Defence Tech було виділено 11 грантів на суму 81 млн грн для розроблення технологічних рішень. Загальний бюджет програми перевищує 150 млн грн та передбачає підтримку близько 40 проєктів [4]. Значення цього інструменту полягає не лише у збільшенні доступного фінансування. Міжнародні програми створюють додаткові канали взаємодії українських розробників із європейськими інституціями, експертним середовищем та потенційними партнерами, що може сприяти включенню українських технологічних компаній до міжнародних інноваційних ланцюгів.

Фінансовий механізм не може бути відокремлений від організаційно-правового середовища. Законодавство України передбачає формування Стратегії розвитку ОПК та реалізацію відповідних заходів із використанням національного економічного й інтелектуального потенціалу, механізмів державно-приватного партнерства та міжнародної фінансової й технічної допомоги [5]. Це створює правові передумови для поєднання державних, приватних і міжнародних ресурсів у процесах технологічного розвитку та трансферу.

Важливим елементом організаційно-правового механізму є регулювання прав інтелектуальної власності. Результат міжгалузевого трансферу значною мірою залежить від того, чи має розробник економічний стимул продовжувати вдосконалення технології після завершення первинного фінансування. Дослідження BRDO засвідчує, що потенційна передача частки компанії або прав інтелектуальної власності може обмежувати доступ розробників до подібних джерел фінансування та впливати на їхню готовність залучати приватний капітал [3]. Тому перспективним напрямом є пошук балансу між захистом державних інтересів і збереженням економічних стимулів для подальшого розвитку та комерціалізації технологій.

Ще одним інструментом стимулювання технологічного розвитку є пільгове кредитування. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %» використовується для фінансування інвестиційних проєктів, розвитку та відновлення підприємств [5]. Для ОПК її потенційне значення полягає передусім у можливості переходу від грантової підтримки окремої технологічної розробки до кредитного фінансування її виробничого масштабування. Грант і пільговий кредит у такому разі можуть розглядатися як послідовні елементи єдиного фінансово-економічного механізму, за якого безповоротне фінансування забезпечує розвиток технології, а кредитні інструменти – подальше інвестування у виробничі потужності.

Інфраструктурна складова міжгалузевого трансферу має забезпечувати постійний обмін знаннями між підприємствами, науковими установами, університетами, технологічними стартапами та кінцевими користувачами. Перспективним напрямом є розвиток спільних R&D-центрів, лабораторій та інноваційних хабів, у яких цивільні технології можуть проходити первинну адаптацію до потреб ОПК, а результати оборонних розробок – отримувати потенційні цивільні сфери застосування. Важливу роль у такій системі можуть

відігравати технічні університети та наукові установи, оскільки саме вони формують кадрову й дослідницьку базу технологічного трансферу.

Окремого розвитку потребують цифрові інструменти координації. Єдине інформаційне середовище для взаємодії розробників із державними інституціями, інвесторами, науковими установами та потенційними замовниками здатне зменшити транзакційні витрати на пошук партнерів і технологічних рішень. Доцільним є поєднання інформації про технологічну готовність розробок, напрями їх потенційного застосування, потребу у фінансуванні та можливості масштабування. Це створює передумови для переходу від фрагментарного пошуку технологій до системного технологічного брокерства та координації попиту і пропозиції на технологічні рішення.

Таким чином, механізм стимулювання міжгалузевого трансферу технологій в ОПК України формується як сукупність взаємопов'язаних фінансово-економічних, організаційно-правових та інфраструктурних інструментів. Їх узгоджене застосування дає змогу скорочувати шлях від технологічної ідеї та прототипу до випробування, кодифікації, залучення інвестицій і масштабування виробництва. Перспективи подальшого розвитку пов'язані з розширенням спільної дослідницької інфраструктури, міжнародних програм, підтримки цивільних технологічних компаній та вдосконаленням механізмів залучення приватного капіталу.

Список використаних джерел

1. Ukraine's Defense Tech Market Hits $6.8B – Ground Robots Explode 488 % in One Year. *UNITED24 Media*. 2026. URL: https://united24media.com/latest-news/ukraines-defense-tech-market-hits-68b-ground-robots-explode-488-in-one-year-17558 (дата звернення: 17.09.2026).

2. Brave1 видав українським defense-розробникам більше 1000 грантів. Офіційний вебпортал кластера оборонних технологій *Brave1*. 2026. URL: https://brave1.gov.ua/news/1000-grants-brave1 (дата звернення: 17.09.2026).

3. Вплив грантової програми BRAVE1 на розвиток оборонних інновацій України – дослідження BRDO. Офіційний сайт Офісу ефективного регулювання (*BRDO*). 2026. URL: https://brdo.com.ua/news/vplyv-grantovoyi-programy-brave1-na-rozvytok-oboronnyh-innovaczij-ukrayiny-doslidzhennya-brdo/ (дата звернення: 17.09.2026).

4. BRAVE1 надав понад 1 000 грантів на 6,2 млрд грн для розробки оборонних технологій: куди пішли гроші. *AIN.UA*. 2026. URL: https://ain.ua/2026/09/14/brave1-vidav-defense-tech-rozrobnikam-ponad-1000-grantiv/ (дата звернення: 17.09.2026).

5. Закони України та нормативно-правові акти у сфері регулювання діяльності оборонно-промислового комплексу України. Міністерство оборони України. 2026. URL: https://www.mil.gov.ua/ (дата звернення: 17.09.2026).

Овчар О.І.
аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Аграрний сектор посідає вагоме місце у зовнішньоекономічній спеціалізації України та впродовж 2021–2025 рр. залишався одним із ключових джерел формування товарного експорту країни. Його роль особливо посилилася після початку повномасштабної війни на тлі скорочення зовнішніх поставок продукції металургії, машинобудування та інших секторів економіки. За даними Державної митної служби України, частка агропродовольчої продукції товарних груп 01–24 УКТ ЗЕД у загальному товарному експорті становила 40,7 % у 2021 р., 52,9 % у 2022 р., 60,6 % у 2023 р., 59,1 % у 2024 р. та 55,8 % у 2025 р. [1]. Отже, починаючи з 2022 р., агропродовольча продукція формувала понад половину товарного експорту України, а максимального значення її частка досягла у 2023 р. Така динаміка характеризує не лише масштаби аграрного виробництва, а й структурну перебудову всієї системи зовнішньої торгівлі в умовах війни. Зростання питомої ваги агропродовольчої продукції відбувалося одночасно з порушенням традиційних виробничих і логістичних зв'язків, втратою частини виробничих потужностей та скороченням експорту низки неаграрних товарних груп. Водночас стійко висока частка агропродовольчої продукції підтверджує системне значення аграрного сектору для підтримання експортних надходжень країни.

Структурне ядро агропродовольчого експорту у 2021–2025 рр. формували зернові культури, частка яких у загальному товарному експорті України коливалася в межах 17,9–23,5 %, олії та жири – 14,4–18,7 %, а готова харчова продукція – 8,2–11,2 % [1]. Основними експортними позиціями залишалися кукурудза, пшениця, ячмінь, соняшник, ріпак і соя, також Україна зберігала вагомі позиції на світовому ринку соняшникової олії, хоча війна ускладнила виробництво, зберігання та транспортування продукції. До товарів із вищою доданою вартістю належать борошно, крупи, пластівці, рослинні білки, крохмаль, готові харчові суміші та інші продукти переробки зернових і олійних культур. Їхня частка в експорті залишається меншою, ніж частка зерна та олій, а розвиток цього напряму стримується пошкодженням переробних підприємств, нестачею інвестицій, високою вартістю енергії та логістики. Водночас співвідношення сировинної та переробленої продукції має безпосереднє значення для економічної ефективності експорту. Для масових сировинних товарів, зокрема зернових та олійних культур, транспортні витрати становлять відносно вагому складову кінцевої вартості поставки, тоді як продукція з вищим ступенем переробки характеризується більшою вартістю одиниці товару. За

інших рівних умов це робить сировинний сегмент більш чутливим до зміни вартості логістики та доступності експортної інфраструктури. Тому результативність аграрного експорту визначається не лише виробничими можливостями, а й доступом до зовнішніх ринків, станом транспортної інфраструктури, пропускною спроможністю експортних коридорів, рівнем логістичних витрат та інституційними умовами міжнародної торгівлі [1; 2].

Після початку повномасштабного вторгнення блокування українських морських портів різко обмежило доступ експортерів до традиційних каналів постачання продукції на зовнішні ринки. У 2021 р. понад 96 % українського експорту зернових та олійних культур здійснювалося морським шляхом, тоді як у 2022 р. ця частка скоротилася приблизно до 69 %. Водночас зросла роль сухопутних маршрутів у напрямку Європейського Союзу: близько 24 % відповідних перевезень припадало на залізничний транспорт і близько 7 % – на автомобільний [3]. Переорієнтація товаропотоків спричинила накопичення запасів у внутрішніх регіонах, додаткове навантаження на складську інфраструктуру та зростання логістичних витрат. Альтернативні канали дали змогу частково зберегти експортні поставки, однак не могли повністю компенсувати пропускну спроможність морської інфраструктури. Залізничні й автомобільні перевезення характеризувалися вищою собівартістю, обмеженою кількістю прикордонних переходів, різницею ширини залізничної колії та тривалішими строками доставки, що погіршувало цінові умови реалізації для частини виробників, тому особливістю такої переорієнтації стало те, що альтернативні маршрути виконували передусім компенсаторну функцію: вони забезпечили фізичну можливість продовження експорту, але не могли бути повноцінним економічним еквівалентом морських перевезень масових аграрних вантажів. Це сформувало ситуацію, за якої збереження доступу до зовнішнього ринку супроводжувалося зростанням витрат на одиницю експортованої продукції.

Функціонування Чорноморської зернової ініціативи, а згодом відновлення Україною морського експортного маршруту розширили можливості поставок аграрної продукції. Одночасно змінилася географічна структура експорту. До 2022 р. значні обсяги української продукції спрямовувалися до країн Азії, Африки та Близького Сходу морськими шляхами, тоді як після початку повномасштабної війни суттєво зросла роль країн Європейського Союзу як найближчого доступного ринку. Лібералізація торгівлі з ЄС, скасування або послаблення окремих тарифних обмежень і спрощення процедур доступу сприяли переорієнтації частини українського експорту на європейський напрям. Водночас швидке збільшення поставок до прикордонних держав посилило напруження на їхніх внутрішніх аграрних ринках і спричинило запровадження тимчасових обмежень щодо окремих видів української продукції [3; 4].

Окремим виміром трансформації аграрного експорту стала зміна співвідношення між міжнародними ціновими орієнтирами та фактичними середніми цінами українського експорту. За даними World Bank Commodity Markets («Pink Sheet»), у 2022 р. на світових аграрних ринках відбулося різке

підвищення середньорічних цін на основні товари. Середня ціна пшениці U.S. HRW зросла з 315,2 дол. США/т у 2021 р. до 430,0 дол. США/т у 2022 р., або на 36,4 %, кукурудзи – з 259,5 до 318,8 дол. США/т, або на 22,9 %, соєвих бобів – з 583 до 675 дол. США/т, або на 15,8 %, соєвої олії – з 1385 до 1667 дол. США/т, або на 20,4 %. У 2023 р. ціновий тиск послабився: відповідні середньорічні значення знизилися до 340,4 дол. США/т для пшениці, 252,7 дол. США/т для кукурудзи, 598 дол. США/т для соєвих бобів і 1119 дол. США/т для соєвої олії [4]. Таким чином, 2022 р. характеризувався різким ціновим стрибком на міжнародних аграрних ринках, після якого у 2023 р. відбулося часткове коригування цін.

Динаміка фактичних середніх експортних цін України була іншою. За даними International Trade Centre, середня експортна ціна української пшениці становила 253 дол. США/т у 2021 р., 239 дол. США/т у 2022 р. та 182 дол. США/т у 2023 р.; кукурудзи – відповідно 239, 238 та 188 дол. США/т; соєвих бобів – 552, 433 та 367 дол. США/т; соєвої олії – 1224, 1284 та 845 дол. США/т. Ячмінь експортувався в середньому по 225 дол. США/т у 2021 р., 208 дол. США/т у 2022 р. та 168 дол. США/т у 2023 р., а соняшникова олія – по 1245, 1274 та 872 дол. США/т відповідно [5]. Попри підвищення світових цін у 2022 р., середня експортна ціна української пшениці знизилася на 5,5 %, кукурудзи залишилася майже незмінною, соєвих бобів скоротилася на 21,6 %, тоді як за соєвою та соняшниковою олією спостерігалося лише помірне зростання, що свідчить про значну відмінність від загальносвітових тенеденцій.

Зіставлення міжнародних цінових орієнтирів і середніх експортних цін України має індикативний характер, оскільки порівнювані показники можуть відрізнятися за якістю продукції, умовами контрактів та географією поставок. Водночас воно дає змогу оцінити напрям і масштаб зміни цінового розриву після початку повномасштабної війни. Для пшениці розрив між відповідним міжнародним бенчмарком та середньою експортною ціною України збільшився приблизно з 19,7 % у 2021 р. до 44,4 % у 2022 р. та 46,5 % у 2023 р. За кукурудзою він становив 20,5 дол. США/т у 2021 р., 80,8 дол. США/т у 2022 р. і 64,7 дол. США/т у 2023 р., або відповідно близько 7,9 %, 25,3 % та 25,6 % від міжнародного цінового орієнтира. За соєвими бобами різниця зросла з 31 дол. США/т, або 5,3 %, у 2021 р. до 242 дол. США/т, або 35,9 %, у 2022 р. та 231 дол. США/т, або 38,6 %, у 2023 р. За соєвою олією відповідний розрив становив 161 дол. США/т у 2021 р., 383 дол. США/т у 2022 р. та 274 дол. США/т у 2023 р., що відповідало 11,6 %, 23,0 % та 24,5 % міжнародного цінового орієнтира [4; 5]. При цьому масштаб розходження був неоднаковим для окремих товарних позицій, ціновий розрив був порівняно менший за кукурудзою та значно більний за пшеницею і соєвими бобами, що свідчить про нерівномірність передачі світової цінової динаміки на фактичні експортні ціни України. Це дає підстави розглядати ціновий розрив не як універсальний для всього аграрного експорту показник, а як характеристику, чутливу до конкретного товарного ринку, структури поставок та умов реалізації продукції.

Отримані співвідношення показують, що ціновий шок 2022 р. на міжнародних ринках не трансформувався у пропорційне підвищення середніх експортних цін України. За більшістю зіставлених товарів саме у 2022 р. відбулося різке розширення цінового розриву. У часі ця динаміка збіглася з блокуванням глибоководних портів, переорієнтацією частини товаропотоків на дорожчі сухопутні й дунайські маршрути, зростанням витрат на страхування, перевалку та транспортування. Водночас зводити весь ціновий розрив виключно до логістичного чинника методологічно некоректно, оскільки на середню експортну ціну впливають також якість продукції, географія поставок, структура товарних потоків, умови контрактів та інші транзакційні витрати [3; 4; 5]. Після часткового відновлення морського експорту й стабілізації окремих логістичних маршрутів ціновий розрив у деяких товарних сегментах скорочувався, проте не зникав повністю через збереження безпекових ризиків, нестабільність транспортних витрат, інфраструктурні обмеження та торговельні бар'єри.

Проведений аналіз дає підстави виокремити три взаємопов'язані напрями трансформації аграрного експорту України в умовах війни. Структурні зміни проявилися у зростанні питомої ваги агропродовольчої продукції в товарному експорті та збереженні домінуючої ролі зернових, олійних культур і продуктів їх переробки. Логістична трансформація полягала у різкому скороченні можливостей традиційного морського експорту у 2022 р., розвитку альтернативних сухопутних і дунайських маршрутів та подальшому частковому відновленні ролі морської інфраструктури. Ціновий вимір характеризувався розходженням між динамікою міжнародних аграрних цін і фактичними середніми експортними цінами України, що знижувало економічну віддачу від експорту. За таких умов пріоритетами залишаються відновлення та модернізація портової і транспортної інфраструктури, зменшення логістичних та інших транзакційних витрат, диверсифікація зовнішніх ринків і збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю. Розвиток внутрішньої переробки аграрної сировини може зменшити залежність від сировинного експорту та підвищити валютну віддачу сектору; водночас економічні передумови й механізми такого переходу потребують подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Державна митна служба України. Статистика зовнішньої торгівлі України. URL: https://customs.gov.ua (дата звернення: 24.03.2026).

2. Трусова Н. В., Степанюк Р. С. Експортний потенціал аграрного сектора України в умовах глобального регулювання міжнародної торгівлі. Modern Economics. 2024. № 48. С. 137–146. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-17 (дата звернення: 03.10.2026).

3. USDA Agricultural Marketing Service. Ukraine Grain Transportation. URL: https://www.ams.usda.gov/services/transportation-analysis/ukraine (дата звернення: 03.10.2026).

4. World Bank. Commodity Markets: Pink Sheet. Annual prices, 2021–2023. Washington, D.C.: World Bank. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5d903e848db1d1b83e0ec8f744e55570-0350012021/related/CMO-Pink-Sheet-March-2024.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

5. International Trade Centre. Trade Map: Trade statistics for international business development. Exported unit value, Ukraine – World, 2021–2023. URL: https://www.trademap.org (дата звернення: 03.10.2026).

Омельченко А.А.
к.е.н., провідний науковий співробітник
відділу природних ресурсів та екологічної безпеки,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України,
Шпильова Ю.Б.
д.е.н., с.н.с.,
провідний науковий співробітник
відділу природних ресурсів та екологічної безпеки,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України,
м. Київ

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА СКЛАДОВА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В РОЗРІЗІ ВИМОГ ЄС

Глобальні кліматичні зміни, деградація природних ресурсів, техногенне навантаження, воєнні дії на території країни посилюють екологічні ризики для України. За таких умов забезпечення достатнього рівня екологічної безпеки стає одним із ключових пріоритетів національної безпеки держави, оскільки будь-яка із складових втрачає своє значення у разі непридатності довкілля для життя і діяльності людини. Тому екологічну безпеку варто розглядати як фундаментальну складову, що здатна забезпечити прогресивний поступ суспільства. Екологічні ризики дедалі частіше розглядаються Міжнародними організаціями та провідними країнами світу не лише як природоохоронна проблема, а як один із визначальних факторів економічної, соціальної, продовольчої, енергетичної та гуманітарної безпеки. Такий підхід знайшов відображення у Цілях сталого розвитку ООН, Паризькій кліматичній угоді, Європейському зеленому курсі, Стратегії ЄС з адаптації до зміни клімату, Стратегії ЄС із біорізноманіття до 2030 року, Стратегічній концепції НАТО та Плані дій НАТО щодо зміни клімату і безпеки. Так, зокрема, у Стратегічному компасі Європейського Союзу [1], який був схвалений 22 березня 2022 року, лише через кілька тижнів після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, наголошується, що сучасне розуміння безпеки виходить далеко за межі військової сфери та охоплює кліматичні зміни, деградацію довкілля, технологічні ризики, економічні та енергетичні загрози. Екологічне право Європейського Союзу ґрунтується на принципах запобігання екологічній шкоді, обережності, інтеграції екологічної політики в інші сфери державного управління, принципі «забруднювач платить» та принципі сталого розвитку. Зазначені принципи є концептуально близькими до адаптивного управління, оскільки передбачають безперервний моніторинг стану довкілля, оцінювання ризиків, урахування невизначеності, широке залучення громадськості до процесу ухвалення рішень та постійне їх коригування.

Після підписання у 2014 р. Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом в Україні було активізовано процес адаптації та імплементації екологічного acquis ЄС у національне законодавство. Перебіг виконання відповідних зобов'язань перебуває під постійним моніторингом Уряду України та Європейської Комісії. За даними останнього урядового звіту, станом на кінець 2025 року рівень виконання Україною зобов'язань у сфері охорони навколишнього природного середовища становив 84%. Загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами – з іншої, за 2024–2025 роки збільшився з 81% в 2024 р. до 84% в 2025 р., тобто на 3% [2, с. 6]. ЄС у 2019 р. проголосив Європейський зелений курс як стратегічну дорожню карту переходу до кліматично нейтральної економіки. Для закріплення цієї мети ЄС ухвалив Європейський кліматичний закон – Регламент ЄС 2021/1119, що встановлює юридично обов'язкову довгострокову мету досягнення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 р. та проміжну ціль скорочення викидів парникових газів на 55% до 2030 р. від рівня 1990 р. Для реалізації цих цілей у 2021 р. Європейська Комісія представила пакет законодавчих ініціатив «Fit for 55», що охопив оновлення нормативних актів у сферах відновлюваної енергетики, енергоефективності, системи торгівлі викидами, стандартів викидів транспорту, запровадження механізму прикордонного вуглецевого коригування тощо. Україна однією з перших підтримала цілі ЄЗК, задекларувавши намір долучитися до цієї ініціативи, розглядаючи її не лише як екологічну, а й економічну можливість для модернізації країни. Україна, набувши у 2022 р. статусу країни-кандидата на вступ до ЄС, зобов'язана прискорити імплементацію acquis ЄС у сфері довкілля та клімату відповідно до вимог Угоди про асоціацію та майбутніх переговорних глав. Від узгодженості української політики з принципами European Green Deal залежатиме не лише успішність євроінтеграції, а й доступ українських товарів на ринок ЄС у рамках механізмів на зразок CBAM. ЄС наполягає, щоб Україна розвивала реалізацію «зеленого» курсу без жодних поступок, навіть в умовах війни [3, с. 158].

Процес гармонізації екологічного та кліматичного законодавства України з acquis ЄС останніми роками помітно прискорився під впливом Європейського зеленого курсу та набуття Україною статусу країни-кандидата. Водночас предметний аналіз навіть одного ключового напрямку наближення законодавства України до екологічного acquis ЄС, такого як скорочення викидів парникових газів, свідчить про проблеми, вирішення яких потребує не лише системного законодавчого чи адмініструючого підходу, а й фінансових активів. І все ж, успіх гармонізації законодавства залежатиме від внутрішньої політичної волі України, її інституційної спроможності, а також від підтримки ЄС [3, с. 161].

Однією із вагомих складових екологічного законодавства України, яка потребує суттєвого і негайного реформування, є норми юридичної відповідальності за правопорушення проти довкілля. Це особливо актуально для Кодексу України про адміністративні правопорушення, який у багатьох

випадках передбачає абсурдно низькі покарання за серйозні екологічні правопорушення. Вочевидь, належна юридична відповідальність матиме значний позитивний соціальний ефект і вагому користь для захисту довкілля країни. Серед проблем нормативно-правової гармонізації вітчизняного законодавства з правом ЄС науковці виділяють: фрагментарність екологічного законодавства; недостатній рівень міжвідомчої координації; відсутність комплексної системи управління екологічними ризиками; недостатня інтеграція екологічної безпеки у систему національної безпеки; обмежене використання цифрових інструментів моніторингу [3–4].

Навіть в умовах воєнного стану країна продовжує роботу з гармонізації екологічного законодавства з вимогами екологічного законодавства Європейського Союзу. Повномасштабна військова агресія російської федерації суттєво посилила екологічні загрози для України. До найбільш небезпечних наслідків належать забруднення ґрунтів та водних ресурсів, мінування значних територій, руйнування природних екосистем, утворення великих обсягів небезпечних відходів, підвищення ризиків техногенних аварій, погіршення стану здоров’я населення. У таких умовах особливого значення набуває впровадження адаптивного управління, яке повинно забезпечувати оперативний моніторинг, прогнозування та реагування на нові екологічні ризики.

Гармонізація адаптивного управління екологічною безпекою з правом Європейського Союзу є одним із ключових напрямів модернізації державної екологічної політики України. В напрямі вдосконалення нормативно-правового забезпечення реагування на екологічні ризики та загрози варто законодавчо визначити поняття екологічного ризику, методики його оцінювання та порядок управління ризиками. Імплементація європейських підходів до управління ризиками сприятиме підвищенню адаптивності соціально-екологічних систем, удосконаленню механізмів реагування на екологічні загрози та забезпеченню сталого розвитку держави.

Список використаних джерел

1. A Strategic Compass for Security and Defence. Council of the European Union. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/strategic-compass-security-and-defence-1_en

2. КМУ: Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2025 р. URL:https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-2025_UA_web.pdf

3. Задорожний Ю. А., Задорожний Б. Ю. Гармонізація законодавства України з «Зеленою угодою» ЄС (European Green Deal): правові виклики та напрями вдосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Вип. 92. С. 157–163. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2026/01/22-2.pdf

4. Якименко І. Л., Ничик О. В., Маджд С. М. Гармонізація екологічного законодавства України з вимогами ЄС. Екологічні науки. 2024. № 6 (57). С. 250–254. DOI: 10.32846/2306-9716/2024.eco.6-57.37. URL: https://ecoj.dea.kiev.ua/archives/2024/6/39.pdf

Палієнко Т.П.
доктор філософії з економіки,
старший викладач кафедри економічної теорії,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ КЛАСТЕРІВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна збройна агресія РФ проти України, що триває з лютого 2022 р., спричинила безпрецедентні для новітньої історії Європи макроекономічні втрати та глибокі зрушення економічного розвитку. Згідно з оновленою спільною оцінкою збитків і потреб (RDNA5), підготовленою Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, станом на 31 грудня 2025 р. пряма шкода економіці України перевищила 195 млрд дол. США (166 млрд євро), а сукупні потреби у відновленні та реконструкції на наступні десять років оцінюються майже у 588 млрд дол. США (понад 500 млрд євро), що майже втричі перевищує номінальний ВВП України за 2025 р. [1]. За таких умов традиційна модель концентрації економічної активності навколо кількох великих агломерацій, насамперед м. Києва та Дніпропетровської області, на які станом на 2021 р. припадало 23,4% та 10,7% валового регіонального продукту (ВРП) України відповідно [2], виявляється недостатньо стійкою, а пошук нових точок зростання через механізм регіональних економічних кластерів набуває статусу пріоритетного завдання економічної політики.

Кластерна модель організації виробництва здатна компенсувати дефіцит інвестиційних ресурсів завдяки ефекту кооперації малих і середніх підприємств (МСП), спільному використанню інфраструктури та полегшеному доступу до міжнародної технічної й донорської підтримки. Водночас в Україні кластерний розвиток і надалі має переважно ініціативний характер і не підкріплений цілісною національною кластерною політикою, що зумовлює актуальність дослідження трансформаційного потенціалу регіональних кластерів у контексті відновлення.Важливою передумовою розвитку кластерів є інноваційна спрямованість їхньої діяльності, оскільки концентрація підприємств та інших учасників економічної системи створює умови для поширення знань, технологій та інновацій. Кластеризація інновацій може розглядатися як механізм виявлення взаємопов’язаних характеристик інновацій та їхнього впливу на економічний розвиток [3].

Руйнування виробничих та інфраструктурних активів має яскраво виражений територіальний характер: близько 55 % зафіксованих пошкоджень припадає на великі та середні підприємства, а кожне четверте пошкоджене підприємство втратило понад 60 % активів [4]. У розрізі секторів найбільші довгострокові потреби у відновленні станом на кінець 2025 р. припадають на транспорт (понад 96 млрд дол. США), енергетику (майже 91 млрд дол. США),

житло (майже 90 млрд дол. США), торгівлю й промисловість (понад 63 млрд дол. США) та сільське господарство (понад 55 млрд дол. США) [1]. Потреби транспортного сектору зросли приблизно на 24 % порівняно з попередньою оцінкою (RDNA4, лютий 2025 р.) через посилені атаки на залізничну інфраструктуру та порти протягом 2025 р., а пошкодження енергетичних активів збільшилися приблизно на 21 % [1].

Основним зовнішнім джерелом фінансування залишається механізм Ukraine Facility Європейського Союзу обсягом до 50 млрд євро на 2024–2027 рр., у межах якого станом на середину 2025 р. вже перераховано понад 29,5 млрд євро за Компонентом I [4]. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) у 2025 р. спрямував в Україну рекордні 2,9 млрд євро (сукупно 9,1 млрд євро з 2022 р.), причому 57 % інвестицій і понад 90 % проєктів припало на приватний сектор, а понад 1,2 млрд євро на енергетичну безпеку [6]. За результатами Конференції з відновлення України (URC-2025) підписано близько 200 угод і меморандумів на суму близько 11 млрд євро, а механізм репараційного кредиту під майбутні прибутки від заморожених суверенних активів РФ дав змогу залучити близько 45 млрд дол. США з орієнтовних 50 млрд дол. США [7]. Держава також стимулює розміщення виробництв через індустріальні парки, наприклад у 2025 р. державні стимули на суму 900,68 млн грн отримали 13 парків для реалізації 22 інфраструктурних проєктів, а загальна кількість зареєстрованих індустріальних парків в Україні досягла 114, де кожна гривня державного співфінансування залучає орієнтовно 5-6 грн приватних інвестицій [8].

Інституційно кластерний рух консолідується навколо Українського кластерного альянсу (УКА), а ініціатива Clusters4Regions (2025–2026 рр.) передбачає розвиток 12 економічно активних кластерів у шести регіонах України за підтримки Міністерства економіки [9]. Дослідження ПРООН (жовтень 2025 р.) виокремило чотири кластери з високим потенціалом: агровиробництво та переробку у Вінницькій області (понад 2,7 тис. агропідприємств, майже 8 % сукупного агровиробництва країни), логістику й торгівлю в Одеській області (понад 40 тис. зайнятих у транспортному секторі, п’ять міжнародних транспортних коридорів, близько 100 млн т вантажів, перевезених морським коридором за півтора року війни), фармацевтику та будівельні матеріали в Київській області (близько 12 % фармацевтичних підприємств країни) та ІТ і високотехнологічні напрями в Харківській області [8; 10].

Порівняння частки регіонів у ВРП України (за офіційними даними Держстату, 2021 р.) засвідчує високу територіальну концентрацію економічної активності (табл. 1). Зокрема, на м. Київ та Дніпропетровську область припадало сукупно понад третину національного ВРП (34,1%). Водночас частка більшості інших регіонів, представлених у вибірці, не перевищувала 5,4%, що свідчить про суттєву диференціацію розподілу економічного потенціалу.

Водночас воєнні руйнування та переміщення підприємств змінюють традиційну географію економічної активності, посилюючи значення західних і центральних регіонів як нових виробничих та логістичних центрів. Так, Львівська область уже до початку повномасштабної війни формувала 5,4% ВРП

України, Київська – 5,3%, Одеська – 5,0%, тоді як Закарпатська, Івано-Франківська та Тернопільська області мали значно менші частки – 1,4%, 2,2% та 1,5% відповідно. Однак саме регіони з відносно нижчою довоєнною концентрацією економічної активності сьогодні отримують можливість нарощувати виробничу, логістичну та інноваційну спеціалізацію завдяки релокації бізнесу, розвитку інфраструктури та залученню інвестицій.

Таблиця 1.

Частка валового регіонального продукту областей України, 2021 р.

Регіон	Частка у ВРП України, 2021, %
м. Київ	23,4
Київська обл.	5,3
Львівська обл.	5,4
Закарпатська обл.	1,4
Дніпропетровська обл.	10,7
Рівненська обл.	1,6
Одеська обл.	5,0
Миколаївська обл.	2,3
Івано-Франківська обл.	2,2
Тернопільська обл.	1,5

Джерело: складено автором за даними [2]

Наведені дані в таблиці 1 свідчать не лише про нерівномірність регіонального економічного розвитку, а й про потенціал його перебудови. У цьому контексті регіональні кластери можуть виступати механізмом перетворення окремих конкурентних переваг регіонів на стійкі центри економічного зростання через концентрацію підприємств, постачальників, науково-освітніх установ та інфраструктури навколо перспективних видів діяльності.

Отже, післявоєнне відновлення України об’єктивно потребує переходу від точкової концентрації економічної активності до полицентричної моделі, що спирається на регіональні економічні кластери. Проведений аналіз засвідчує, що значна територіальна концентрація економічного потенціалу, масштаб руйнувань та нерівномірність доступу регіонів до інвестиційних ресурсів формують потребу у диверсифікації просторових центрів економічного зростання. У цьому контексті кластерний підхід дає змогу поєднати регіональні конкурентні переваги, виробничий потенціал, інфраструктуру, науково-освітні ресурси та інвестиційні можливості.

Наявні механізми міжнародної та державної підтримки такі як Ukraine Facility, фінансування ЄБРР, домовленості URC-2025 та програми підтримки індустріальних парків, створюють фінансову основу для формування нових виробничих і логістичних центрів. Водночас їхній ефект може бути посилений за умови узгодження інвестиційної підтримки з пріоритетами регіонального кластерного розвитку.

Перспективними є регіони, що здатні поєднати наявну спеціалізацію з новими можливостями, що виникають унаслідок релокації підприємств, розвитку інфраструктури та залучення міжнародного фінансування. Тому одним

із пріоритетів державної політики має стати формування системної національної кластерної політики, інтегрованої з регіональною політикою відновлення, а також координація державних, приватних і донорських інвестицій навколо перспективних регіональних кластерів. Це створює передумови для переходу від відновлення окремих втрачених потужностей до формування більш диверсифікованої, стійкої та конкурентоспроможної просторової структури економіки України.

Список використаних джерел

1. World Bank Group. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. *World Bank Group*. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 11.09.2026).

2. State Statistics Service Of Ukraine. Statistical yearbook of Ukraine 2022 / ed. by I. Verner. Kyiv, 2022. 282 p. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_e.pdf.

3. Paliienko T. Clusterization of interpretations of the category “innovation” as a factor of economic development.*Business navigator*. 2024. № 3(76). С. 244–248. URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-41.

4. Ilyash O. I., Khaustova V. Y. Transformation of Ukraine’s Entrepreneurial Environment Under the Influence of War, Regional Asymmetry, Cluster Changes, and Sectoral Shifts. *Problems of Economy*. 2026. Vol. 1, no. 67. P. 52–64. URL: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-1-52-64.

5. European Commission. Ukraine Facility. *Enlargement and Eastern Neighbourhood*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en (дата звернення: 11.09.2026).

6. The European Bank for Reconstruction and Development. EBRD 2025 finance for Ukraine rises to a record €2.9 billion. *EBRD*. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2026/ebrd-2025-finance-for-ukraine-rises-to-a-record.html (дата звернення: 11.09.2026).

7. Штокалюк Ю. 200 угод на понад €13 млрд: підсумки URC-2025. *AIN.UA*. URL: https://ain.ua/2025/07/14/200-ugod-na-ponad-eur13-mlrd-pidsumki-cetvertoyi-konferenciyi-z-vidnovlennia-ukrayini/ (дата звернення: 11.09.2026).

8. Ministry of Economy and Environment of Ukraine. 13 Industrial Parks Receive State Incentives in 2025. *Ministry of Economy and Environment of Ukraine*. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/95df1873-dbc0-4d90-b8c9-6e720f3047e3?lang=en-GB&title=13-IndustrialParksReceiveStateIncentivesIn2025 (дата звернення: 11.09.2026).

9. Український Кластерний Альянс. *clusters*. URL: https://www.clusters.org.ua (дата звернення: 11.09.2026).

10. UNDP. UNDP study uncovers high-potential economic clusters to drive Ukraine’s recovery. *UNDP*. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-study-uncovers-high-potential-economic-clusters-drive-ukraines-recovery (дата звернення: 11.09.2026).

Пиртко М.С.
доктор філософії,
АТ «ЗНВКІФ «ХАРРІКЕЙН»»,
м. Київ

РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах нестабільності економічного середовища, посилення геополітичних та ринкових ризиків, трансформації енергетичних ринків і зростання масштабів зовнішніх та внутрішніх загроз забезпечення економічної безпеки (далі – ЕБ) підприємств набуває особливого стратегічного значення. Ефективність функціонування системи ЕБ визначається не лише здатністю підприємства протидіяти окремим загрозам, а й спроможністю своєчасно їх ідентифікувати, оцінювати потенційні наслідки, адаптувати управлінські рішення та забезпечувати стійкість основних бізнес-процесів. У зв'язку з цим особливої важливості набуває формування дієвих механізмів забезпечення ЕБ, що мають поєднувати превентивні, адаптивні та відновлювальні інструменти управління ризиками.

Особливу актуальність зазначена проблематика має для енергетичних підприємств, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана із забезпеченням енергетичної стійкості держави, функціонуванням критичної інфраструктури та безперервністю життєзабезпечення суспільства. Специфіка функціонування таких підприємств зумовлена високою капіталомісткістю, значною тривалістю виробничо-інвестиційних циклів, залежністю від стану енергетичної та транспортної інфраструктури, доступності матеріально-технічних ресурсів, технологічного обладнання та фінансового забезпечення. Водночас діяльність енергетичних підприємств значною мірою залежить від регуляторного середовища, кон'юнктури енергетичних ринків, коливань цін на енергоресурси, технологічних змін і необхідності підтримання безперервності виробництва, передачі та постачання енергії.

Сучасні умови функціонування енергетичного сектору України суттєво ускладнюються впливом воєнних загроз, що посилюють традиційні економічні ризики та формують принципово нові виклики для системи ЕБ підприємств. Пошкодження та руйнування об'єктів енергетичної інфраструктури, ризики тривалих перебоїв у роботі виробничих потужностей, дефіцит спеціалізованого обладнання та матеріалів, порушення логістичних ланцюгів, обмеженість фінансових ресурсів, кіберзагрози, зростання вартості відновлення та необхідність оперативного резервування критичних ресурсів істотно впливають на фінансово-економічний стан і здатність таких підприємств забезпечувати безперервність діяльності.

За цих умов механізми забезпечення економічної безпеки вітчизняних енергетичних підприємств мають виходити за межі традиційного реагування на вже реалізовані загрози та орієнтуватися на формування комплексної системи стійкості підприємства. Їх функціонування повинно передбачати постійний моніторинг загроз і ризиків, оцінювання рівня ЕБ, прогнозування можливих негативних сценаріїв, диверсифікацію ресурсного та фінансового забезпечення, захист критичної інфраструктури, посилення кібербезпеки, формування резервів, забезпечення технологічної та логістичної стійкості, а також створення механізмів оперативного відновлення пошкоджених активів. При цьому особливого значення набуває здатність підприємства адаптувати відповідні механізми до динаміки зовнішнього середовища та змін характеру загроз.

Відтак актуальність дослідження механізмів забезпечення ЕБ енергетичних підприємств визначається необхідністю пошуку таких управлінських рішень, що дозволять одночасно підтримувати поточну фінансово-господарську діяльність, мінімізувати негативний вплив ризиків, зберігати та відновлювати критичні активи, забезпечувати безперервність енергопостачання і створювати передумови для довгострокового розвитку підприємств. Важливою складовою такого механізму є адекватне оцінювання рівня ЕБ та результативності застосовуваних інструментів, що дає змогу виявляти критичні відхилення, визначати пріоритетні напрями реагування, своєчасно коригувати управлінські заходи та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень щодо захисту й відновлення енергетичної інфраструктури. Саме тому вивчення та вдосконалення теоретико-методичних засад оцінювання ЕБ енергетичних підприємств є важливим науковим і прикладним завданням.

Сучасна методологія оцінювання ЕБ підприємства поступово виходить за межі традиційного визначення його фінансового або ресурсного стану. У контексті енергетичних підприємств доцільно поєднувати системно-компонентну, інтегрально-індексну, факторно-ризикову та резильєнтнісну логіку оцінювання, доповнюючи її характеристиками енергетичної та низьковуглецевої трансформації. Саме такий синтез відповідатиме сучасному розвитку методології, у якій ЕБ дедалі більше пов’язується із здатністю підприємства не лише протидіяти загрозам, а й адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися в умовах структурних змін.

Узагальнення методичних підходів щодо оцінювання ЕБ енергетичних підприємств [1-5] дає підстави стверджувати, що сучасне оцінювання ЕБ підприємства ґрунтується на декількох взаємодоповнюючих логіках, взаємодоповнюючих логіках, серед яких доцільно виокремити:

– структурну (визначення складу компонентів ЕБ та формування відповідної системи показників);

– результативна (встановлення поточного рівня економічної безпеки на основі сукупності кількісних характеристик);

– ризикова (ідентифікацію загроз, вразливостей та потенційних наслідків їх реалізації);

– резильєнтнісна (оцінювання спроможності підприємства протистояти дестабілізуючим впливам, адаптуватися до змін та відновлювати функціонування після несприятливих подій).

Водночас аналіз наукових напрацювань свідчить, що зазначені логіки переважно реалізуються паралельно, а не як елементи єдиної причинно-наслідкової системи. Традиційні інтегральні методики переважно характеризують поточний стан підприємства та його здатність функціонувати в заданих умовах, проте недостатньо враховують характер і силу зовнішніх загроз, рівень вразливості підприємства та його спроможність реагування на дестабілізуючі впливи. Водночас ризик-орієнтовані підходи зосереджуються переважно на ймовірності та наслідках реалізації загроз, тоді як резильєнтнісні моделі акцентують увагу на здатності системи зберігати функціональність, адаптуватися та відновлюватися. Таким чином, результати застосування окремих підходів характеризують різні аспекти ЕБ, але не формують цілісного уявлення про її стан і динаміку.

Зазначена проблема набуває особливої актуальності для енергетичних підприємств, функціонування яких пов’язане з необхідністю забезпечення безперервності критичних енергетичних функцій в умовах високої невизначеності, технологічних, інфраструктурних, воєнних, економічних та інших дестабілізуючих впливів. За таких умов високий поточний рівень фінансової чи виробничої стійкості сам по собі не гарантує належного рівня ЕБ, якщо підприємство характеризується високою вразливістю до критичних загроз або недостатньою спроможністю оперативно реагувати та відновлювати діяльність. Підприємство може характеризуватися сприятливими значеннями фінансових, виробничих та інших традиційних показників ЕБ, однак залишатися вразливим до масштабних зовнішніх загроз через недостатній рівень резервування, високу концентрацію ресурсів або інфраструктури, залежність від окремих постачальників чи низьку організаційну гнучкість. І навпаки, відносно посередні поточні фінансово-економічні результати не обов’язково свідчать про низький рівень ЕБ, якщо підприємство має достатній потенціал до протидії загрозам, підтримання критичних функцій та відновлення діяльності завдяки сформованим резервам, диверсифікації ресурсів і постачання, децентралізації критичних процесів та високій організаційній адаптивності.

Зазначене обумовлює доцільність розмежування у процесі оцінювання ЕБ двох взаємопов’язаних, але змістовно відмінних вимірів: поточного рівня економічної захищеності підприємства та його резильєнтнісної спроможності. Поточний рівень економічної захищеності характеризує фактичний стан фінансових, виробничо-технологічних, ресурсних, інвестиційних, кадрових, інформаційних, енергетичних та інших складових, які забезпечують функціонування підприємства в наявних умовах. Резильєнтнісна спроможність відображає здатність підприємства протистояти несприятливим впливам, зберігати критичні функції, оперативно реагувати на реалізацію загроз, відновлювати втрачену функціональну спроможність та адаптуватися до змінених умов діяльності.

З огляду на це, ЕБ енергетичного підприємства доцільно розглядати як динамічну характеристику, що формується внаслідок взаємодії його поточного стану з параметрами зовнішнього середовища, характером і рівнем загроз, ступенем вразливості та наявною резильєнтнісною спроможністю. На відміну від статичного трактування, за якого економічна безпека визначається переважно через фактичне значення сукупності показників на певний момент часу, динамічний підхід передбачає врахування потенційної зміни функціонального стану підприємства під впливом загроз та його здатності обмежувати негативний вплив, зберігати критичні функції, відновлювати їх після порушення та адаптуватися до нових умов.

Відповідно, логіка оцінювання має виходити за межі простого встановлення рівня поточної економічної захищеності та враховувати послідовність взаємопов'язаних процесів (рис. 1).



Рисунок 1 – Концептуальна модель динамічного оцінювання ЕБ енергетичного підприємства з урахуванням резильєнтнісної спроможності
Джерело: власне напрацювання

Така послідовність відображає причинно-наслідковий механізм зміни економічної безпеки: поточний стан підприємства визначає його сприйнятливість до певних загроз, вразливість зумовлює потенційний масштаб їх впливу, а резильєнтнісна спроможність визначає можливості підприємства щодо реагування, збереження критичних функцій, відновлення та подальшої адаптації.

З урахуванням зазначеного авторський підхід до оцінювання економічної безпеки енергетичного підприємства ґрунтується на розмежуванні двох взаємопов'язаних, але змістовно відмінних вимірів: поточного рівня економічної захищеності та резильєнтнісної спроможності підприємства. Перший характеризує фактичний стан його фінансових, виробничо-технологічних, ресурсних, інвестиційних, кадрових, інформаційних, енергетичних та інших складових, що визначають можливості стабільного функціонування підприємства в наявних умовах. Другий відображає здатність підприємства протистояти загрозам, підтримувати критичні функції, оперативно реагувати на несприятливі події, відновлювати втрачену функціональну спроможність і адаптуватися до структурних змін середовища.

При цьому підсумкова оцінка не повинна ґрунтуватися виключно на механічному агрегуванні окремих показників. Для енергетичних підприємств принципового значення набуває врахування критичних порогових значень, оскільки критичне погіршення окремої складової, пов'язаної із забезпеченням

безперервності функціонування, не завжди може бути компенсоване високими значеннями інших показників. Тому інтегральну оцінку економічної безпеки доцільно доповнювати системою критичних обмежень за ключовими компонентами, що дозволяє виявити потенційно небезпечні дисбаланси та забезпечити більш обґрунтовану інтерпретацію отриманого результату.

У такому трактуванні поточний стан відповідає на питання, наскільки підприємство є економічно стійким у заданих умовах функціонування, тоді як резильєнтність характеризує його здатність зберігати функціональну спроможність та відновлювати її у разі зміни умов і реалізації загроз. При цьому зазначена залежність не передбачає механічного прирівнювання двох характеристик або їх обов'язкового адитивного об'єднання. Їх співвідношення має визначатися із урахуванням специфіки діяльності енергетичного підприємства, критичності окремих функцій та характеру загроз. Зокрема, високий рівень поточної захищеності не повинен автоматично компенсувати низьку спроможність підприємства до реагування та відновлення, якщо остання створює критичний ризик порушення його функціонування. Це обумовлює доцільність подальшого визначення способу інтеграції двох вимірів із використанням відповідних вагових коефіцієнтів, функцій згортки або порогових обмежень.

Запропонований підхід дозволяє розширити традиційну логіку оцінювання економічної безпеки: від визначення того, у якому стані перебуває підприємство, до встановлення того, як цей стан може змінитися під впливом загроз та наскільки підприємство спроможне зберігати, відновлювати й адаптувати свою функціональність. Саме поєднання поточного рівня економічної захищеності та резильєнтнісної спроможності створює методичну основу для комплекснішого оцінювання економічної безпеки енергетичного підприємства в умовах високої невизначеності, інфраструктурних ризиків та структурних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Лєзіна А. В. Комплексна оцінка економічної безпеки електроенергетичного підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 40. С. 73–78. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-40-10 URL: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1577

2. Нижник В., Нижник І. Визначення складових елементів оцінки економічної безпеки підприємств: науково-методичні підходи та інструменти. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 342(3(1). С. 85-89. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-12. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1888/1925

3. Bąk S., Jedynak P. Enterprise resilience assessment – an overview of models. *Organizacja i Kierowanie*. 2025. № 197(1). P. 7-21. URL: https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/article/view/4361

4. Lo H.-H., Chuang S., Lin C.-Y. A scoping review of organizational resilience measurement – instruments, indicators, and implications. *Safety Science*. 2026. Vol. 196. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ssci.2026.107114

5. Wan K., Fan Y., Liu B.-Y. Energy supply resilience under low-carbon transition: Long-term multi-national assessment. *Energy*. 2025. Vol. 326. DOI: https://doi.org/10.1016/j.energy.2025.136311

Подмазко О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Остапенко Б.А.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Аграрна політика є однією з ключових складових економічної політики України, оскільки агропромисловий комплекс забезпечує продовольчу безпеку країни, понад половину товарного експорту та значну частку зайнятості в сільських територіях. У 2025 році експорт агропродукції становив 22,53 млрд дол. США, або 56,1 % загального товарного експорту України [1]. Водночас війна, втрата частини територій, забруднення земель вибухонебезпечними предметами, руйнування інфраструктури та логістичні обмеження, а також процес європейської інтеграції зумовлюють необхідність переосмислення механізму реалізації аграрної політики та його адаптації до сучасних умов.

У науковій літературі механізм державного регулювання аграрного сектору розглядають як сукупність взаємопов'язаних складових: політико-правового механізму, що забезпечує реалізацію програм і нормативно-правових актів; організаційного механізму, спрямованого на досягнення цілей продовольчої безпеки, платоспроможності підприємств, розвитку сільських територій і конкурентоспроможності продукції; економічного механізму, що ґрунтується на плануванні, організації, мотивації та контролі. При цьому наголошується, що сприятливі умови економічного розвитку зменшують потребу в державному втручанні, тоді як перешкоди спонукають до посилення регуляторного впливу [2].

Правовою основою державної підтримки аграрного сектору є Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України», який визначає основи державної політики у сферах бюджетної, кредитної, цінової, страхової та регуляторної підтримки сільськогосподарських виробників [3].

З урахуванням сучасної практики механізм реалізації аграрної політики України можна представити як сукупність складових, наведених у таблиці 1.

Фінансово-бюджетна складова залишається основою механізму реалізації аграрної політики. Відповідно до Державного бюджету на 2026 рік на підтримку агропромислового комплексу передбачено 14,1 млрд грн, що на 4,5 млрд грн більше, ніж у 2025 році. Основні напрями використання цих коштів наведено в таблиці 2.

Таблиця 1

Складові механізму реалізації аграрної політики України на сучасному етапі

Складова	Основні інструменти	Сучасна практика
Нормативно-правова	Закони, урядові програми, адаптація до права ЄС	Ринок земель, державна підтримка, оновлені умови торгівлі з ЄС
Фінансово-бюджетна	Дотації, компенсації, гранти	Бюджетна підтримка аграріїв на 2026 р. – 14,1 млрд грн
Кредитна та страхова	Пільгові кредити, агрострахування	Програма «Доступні кредити 5-7-9 %»
Інституційно-цифрова	Державні реєстри, цифрові платформи	Державний аграрний реєстр (понад 200 тис. користувачів)
Зовнішньоекономічна	Торговельні угоди, квоти, стандарти	Оновлена угода з ЄС від 29.10.2025
Безпекова та відновлювальна	Розмінування, відновлення зрошення	Компенсація вартості розмінування, програма модернізації зрошення

Джерело: розроблено авторами.

Особливістю аграрного бюджету 2026 року є те, що майже всі програми закладені в спеціальному фонді, який наповнюватиметься за рахунок 10-відсоткового експортного мита на сою та ріпак, отже, фактичний обсяг фінансування залежатиме від надходжень [4].

Таблиця 2

Основні напрями бюджетної підтримки агропромислового комплексу України у 2026 р.

Напрям підтримки	Обсяг, млрд грн
Фінансова підтримка сільськогосподарських виробників (дотації для прифронтових територій, страхування, зрошення та меліорація)	9,5
Підтримка фермерських господарств (кредитування, дотації на гектар, утримання худоби)	2,6
Гуманітарне розмінування земель	2,0
Разом	14,1
Довідково: програма «Доступні кредити 5-7-9 %» для аграріїв	18,0

Джерело: складено авторами за [4].

Дані таблиці 2 засвідчують, що структура державної підтримки суттєво змінилася порівняно з довоєнним періодом: поряд із традиційними інструментами з’явилися напрями, зумовлені війною, – підтримка господарств прифронтових територій і гуманітарне розмінування. Водночас обсяг бюджетної підтримки залишається незначним порівняно з потребами галузі, а залежність від надходжень експортного мита знижує передбачуваність фінансування для аграріїв.

Ключовим елементом інституційно-цифрової складової став Державний аграрний реєстр (ДАР), через який здійснюється надання більшості програм підтримки. Станом на березень 2025 року кількість його користувачів перевищила 200 тис., з них 72,6 % становлять фізичні особи, 16,6 % – юридичні особи, 10,8 % – фізичні особи-підприємці; у системі відображено близько 7 млн земельних ділянок загальною площею близько 20 млн га, тобто понад 80 % сільськогосподарських угідь країни. У 2024 році через ДАР державну допомогу

на суму 3,88 млрд грн отримали понад 31,6 тис. агровиробників [5]. Цифровізація адміністрування державної підтримки підвищила її прозорість, скоротила корупційні ризики та спростила доступ до програм для малих і середніх господарств.

Важливою складовою аграрної політики є регулювання земельних відносин. Запровадження ринку земель сільськогосподарського призначення стало однією з найважливіших структурних реформ. У 2025 році в Україні продано понад 356 тис. га сільськогосподарських земель (близько 115,6 тис. ділянок), що на 12,5 % більше, ніж у 2024 році, а середня ціна гектара зросла приблизно на 23 % – з 46,7 до 57,4 тис. грн [6].

Розвиток ринку земель сприяє капіталізації аграрного сектору, використанню землі як застави для кредитування та залученню інвестицій. Водночас держава має забезпечувати прозорість земельних відносин, захист прав власників земельних часток і запобігання надмірній концентрації земель, а також розвивати інструменти, що полегшують доступ фермерів до купівлі землі, зокрема через пільгове кредитування та часткову компенсацію відсотків.

Банківсько-кредитна складова механізму реалізується насамперед через програму «Доступні кредити 5-7-9 %». За період воєнного стану сільськогосподарським виробникам надано кредитів на суму 50,0 млрд грн, а підприємствам з переробки сільськогосподарської продукції – на 55,7 млрд грн [7]. Пільгове кредитування дало змогу аграріям зберегти обігові кошти та продовжити виробництво в умовах різкого зростання витрат і логістичних обмежень.

Безпекова та відновлювальна складова є відносно новою для аграрної політики. Програма компенсації вартості розмінування сільськогосподарських угідь дала змогу станом на травень 2026 року повернути в обіг 15,6 тис. га земель, кількість сертифікованих операторів протимінної діяльності зросла до 136 [8].

Паралельно реалізується програма модернізації зрошення: держава компенсує 50 % вартості модернізації зрошувальних систем – до 48 тис. грн на гектар у прифронтових регіонах і до 30 тис. грн в інших [9]. Для південних регіонів, зокрема Одещини, де посухи стають дедалі частішими, цей інструмент має стратегічне значення.

Зовнішньоекономічна складова аграрної політики зазнала суттєвих змін у зв’язку з переглядом умов торгівлі з ЄС. З 29 жовтня 2025 року набула чинності оновлена торговельна угода, яка суттєво збільшила обсяги безмитних квот порівняно з 2021 роком: на мед – на 583,3 %, цукор – на 500 %, сухе молоко – на 308 %, яйця – на 300 %, м’ясо птиці – на 133,3 %, пшеницю – на 130 %, кукурудзу – на 153 % [10].

Водночас доступ до ринку ЄС дедалі більше залежить від відповідності української продукції європейським стандартам у сферах безпечності харчових продуктів, добробуту тварин і використання засобів захисту рослин.

Важливим, хоча й менш помітним, напрямом аграрної політики є розвиток сільських територій. Добробут сільського населення, доступ до освіти, медицини, транспорту й інтернету, наявність робочих місць поза сільським

господарством визначають, чи залишиться молодь у селі та чи буде кому працювати в аграрному секторі в майбутньому. Децентралізація надала територіальним громадам ресурси та повноваження для розвитку сільських територій, однак війна суттєво обмежила їхні фінансові можливості. Тому політика розвитку сільських територій має стати самостійним елементом механізму реалізації аграрної політики, як це передбачено в ЄС.

Окремим завданням аграрної політики є забезпечення продовольчої безпеки та стабільності внутрішнього продовольчого ринку. В умовах війни, руйнування логістики та коливань світових цін держава має поєднувати підтримку експорту з гарантуванням доступності продуктів харчування для населення, насамперед у прифронтових регіонах і серед вразливих груп. Для цього важливо зберігати та модернізувати інструменти формування державних продовольчих резервів, моніторингу цін і ринкових інтервенцій, а також підтримувати розвиток місцевих продовольчих ринків і коротких ланцюгів постачання від виробника до споживача.

Попри позитивні зрушення, механізм реалізації аграрної політики має низку недоліків: обмеженість і нестабільність бюджетного фінансування; переважно антикризовий характер підтримки, недостатня орієнтація на інноваційний розвиток і переробку; нерівний доступ до підтримки великих агрохолдингів і малих господарств; недостатній розвиток агрострахування; повільна адаптація до вимог Спільної аграрної політики ЄС; слабкий розвиток сільських територій, кадровий дефіцит і демографічні втрати села.

Перспективи розвитку механізму реалізації аграрної політики України визначаються передусім євроінтеграційним курсом. Поступова адаптація до Спільної аграрної політики ЄС передбачає перехід від підтримки виробництва конкретної продукції до підтримки доходів фермерів за умови дотримання екологічних стандартів, посилення уваги до розвитку сільських територій, підтримки молодих фермерів, кооперації та короткого ланцюга постачання. Це потребує створення відповідної інституційної інфраструктури, зокрема платіжної агенції та системи ідентифікації земельних ділянок, сумісних з вимогами ЄС.

На нашу думку, основними напрямами вдосконалення механізму реалізації аграрної політики України є: забезпечення стабільного та передбачуваного фінансування програм підтримки на середньострокову перспективу; переорієнтація підтримки на розвиток переробки, інновацій, зрошення та енергоефективності; пріоритетна підтримка малих і середніх господарств, сільськогосподарської кооперації та молодих фермерів; розвиток агрострахування з державною підтримкою страхових премій; подальший розвиток ДАР як єдиної платформи надання підтримки, сумісної з європейськими системами; системна адаптація національних стандартів до вимог ЄС; розширення програм розмінування та рекультивації земель; підтримка розвитку сільських територій і людського капіталу села.

Таким чином, механізм реалізації аграрної політики України на сучасному етапі зазнав суттєвої трансформації під впливом війни та євроінтеграції. Поряд

із традиційними інструментами бюджетної та кредитної підтримки сформувалися нові складові – цифрове адміністрування через Державний аграрний реєстр, розмінування земель, модернізація зрошення та оновлені умови торгівлі з ЄС. Подальший розвиток механізму має бути спрямований на підвищення стабільності, адресності й інноваційної спрямованості державної підтримки та поетапне впровадження принципів Спільної аграрної політики ЄС.

Список використаних джерел

1. Тарасовський Ю. Агроекспорт України у 2025 році знизився на 8,8 %, до $22,5 млрд. *Forbes Україна*. 2026. 6 січ. URL: https://forbes.ua/news/ukraina-skorotila-eksport-agroproduktsii-u-2025-rotsi-na-2-mlrd-chastka-es-vpala-nizhche-50-ukab-06012026-35319 (дата звернення: 01.10.2026).

2. Вольська О. М., Потравка Л. О., Сапельнікова Н. Л. Теоретичні засади державного регулювання аграрного сектору економіки. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2019. № 2 (476). С. 45–51.

3. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15 (дата звернення: 01.10.2026).

4. Аграрний бюджет-2026: що отримав АПК та звідки кошти. *Агрополіт*. 2025. 10 груд. URL: https://agropolit.com/spetsproekty/1057-agrarniy-byudjet-2026-scho-otrimav-apk-ta-zvidki-koshti (дата звернення: 01.10.2026).

5. Віталій Коваль: кількість користувачів Державного аграрного реєстру перевищила 200 тисяч. *Урядовий портал*. 2025. 31 берез. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/vitalii-koval-kilkist-korystuvachiv-derzhavnoho-ahrarnoho-reiestru-perevyshchyla-200-tysiach (дата звернення: 01.10.2026).

6. В Україні минулого року продали понад 356 тисяч гектарів сільгоспземель. Яка ціна за ділянку? *Цензор.НЕТ*. 2026. URL: https://censor.net/biz/news/3604980/v-ukrayini-v-2025-rotsi-prodaly-ponad-356-tysyach-gektariv-silgospzemel (дата звернення: 01.10.2026).

7. Підсумки 2025: за держпрограмою «5-7-9 %» підприємці отримали 30 тис. доступних кредитів на майже 94 млрд гривень. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-2025-za-derzhprohramoiu-5-7-9-pidpryiemtsi-otrymaly-30-tys-dostupnykh-kredytiv-na-maizhe-94-mlrd-hryven (дата звернення: 05.10.2026).

8. Розмінування сільськогосподарських земель за програмою компенсації. *Інтерфакс-Україна*. 2026. URL: https://interfax.com.ua/news/general/1165737.html (дата звернення: 01.10.2026).

9. Костас Д. Без дощу, але з урожаєм: аграрії отримують кошти на нові системи поливу. *The Page*. 2026. 16 черв. URL: https://thepage.ua/ua/news/zroshennya-zemel-2026-yak-otrimati-kompensaciyu-50percent-vid-derzhavi (дата звернення: 01.10.2026).

10. Набула чинності оновлена торговельна угода між Україною та ЄС. *УкрАгроКонсалт*. 2025. URL: https://ukragroconsult.com/news/nabula-chynnosti-onovlena-torgovelyna-ugoda-mizh-ukrayinoyu-ta-yes/ (дата звернення: 01.10.2026).

Правда В.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність «Торгівля»
Меркулов М.
д.е.н., професор,
професор кафедри управління
підприємницькою та туристичною діяльністю,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет,
м. Ізмаїл

ЧИННИКИ ТА ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах посилення глобальної конкуренції, прискорення технологічних змін та трансформації ринкових структур здатність підприємства формувати та утримувати стійкі конкурентні переваги перетворюється на визначальний чинник його виживання й розвитку. Практика функціонування вітчизняних підприємств засвідчує, що значна їх частина досі орієнтується переважно на цінову конкуренцію та використання загальнодоступних ресурсів, що не забезпечує довгострокової конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища. Особливої гостроти ця проблема набуває для підприємств експортоорієнтованих галузей, зокрема агропромислового комплексу, які змушені одночасно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках з потужними транснаціональними компаніями, що мають значно ширший доступ до фінансових, технологічних та інформаційних ресурсів. Це зумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу чинників і джерел формування конкурентних переваг підприємства з метою розробки обґрунтованих управлінських рішень щодо їх свідомого й цілеспрямованого створення.

Теоретико-методологічні засади дослідження конкурентних переваг підприємства закладено у працях М. Портера, який пов’язував їх формування з детермінантами національного «ромба конкурентоспроможності» та ланцюгом створення вартості [5]. Ресурсний підхід до трактування джерел стійких конкурентних переваг обґрунтовано Дж. Барні, який довів, що стійку перевагу забезпечують лише цінні, рідкісні, важкокопійовані та незамінні ресурси підприємства [4].

Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії конкурентних переваг зробили З. Є. Шершньова, яка розглядала конкурентні переваги в контексті загальної системи стратегічного управління підприємством [3], О. Є. Кузьмін, який систематизував методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств [1], та А. П. Наливайко, яка досліджувала теорію стратегії підприємства з позицій ресурсного потенціалу [2]. Зокрема, О.

Є. Кузьмін наголошує на необхідності комплексного поєднання кількісних і якісних методів діагностики конкурентних позицій підприємства [1, с. 70], тоді як А. П. Наливайко акцентує увагу на еволюційному характері нарощування стратегічного ресурсного потенціалу підприємства [2, с. 112]. Водночас, попри значну кількість наукових напрацювань, залишаються дискусійними питання чіткого розмежування понять «чинники» та «джерела» конкурентних переваг, а також їх систематизації для потреб практичного стратегічного управління.

Метою дослідження є систематизація теоретичних підходів до класифікації чинників і джерел формування конкурентних переваг підприємства та обґрунтування їх ролі у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Конкурентні переваги підприємства доцільно визначати як унікальні характеристики його діяльності, продукції або ресурсів, що забезпечують вищу порівняно з конкурентами ефективність функціонування та стійку ринкову позицію. Формування конкурентних переваг відбувається під впливом сукупності чинників, які за сферою походження поділяють на зовнішні (такі, що формуються на рівні галузі, ринку чи національної економіки і безпосередньо не контролюються підприємством) та внутрішні (такі, що перебувають у сфері прямого управлінського впливу підприємства).

Класифікацію основних чинників формування конкурентних переваг підприємства за ознакою керованості та сфери походження наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація чинників формування конкурентних переваг підприємства

Група чинників	Складові чинників	Приклади прояву
Зовнішні (некеровані)	Макроекономічні, галузеві, інституційні	Кон'юнктура ринку, державна політика, рівень розвитку інфраструктури галузі
Зовнішні (частково керовані)	Взаємодія зі стейкхолдерами	Відносини з постачальниками, посередниками, споживачами
Внутрішні ресурсні	Матеріальні та фінансові ресурси	Виробничі потужності, фінансова стійкість, логістична інфраструктура
Внутрішні нематеріальні	Компетенції, знання, репутація	Управлінський досвід, бренд, організаційна культура, ноу-хау
Внутрішні технологічні	Інновації та технології	Рівень автоматизації, впровадження нових технологій виробництва

Джерело: систематизовано автором на основі [1–5)

Джерела формування конкурентних переваг доцільно розглядати у межах двох основних теоретичних підходів. Ринковий (позиційний) підхід, розроблений М. Портером, пов'язує конкурентні переваги з обраною генеричною стратегією підприємства – лідерством за витратами, диференціацією або фокусуванням, а джерелом переваги виступає оптимізація ланцюга створення вартості порівняно з конкурентами [5]. Натомість ресурсний підхід (Resource-Based View), започаткований Дж. Барні, визначає джерелом стійкої конкурентної переваги не ринкову позицію як таку, а володіння ресурсами, що

відповідають критеріям цінності (value), рідкісності (rarity), недосконалої відтворюваності (imperfect imitability) та відсутності рівноцінних замінників (non-substitutability), відомим як VRIN-критерії [4].

Поряд із ринковим та ресурсним підходами дедалі більшого визнання у сучасних дослідженнях набуває концепція динамічних здібностей (dynamic capabilities), започаткована Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуеном, яка розглядає джерело стійких конкурентних переваг не як статичний набір ресурсів, а як здатність підприємства своєчасно виявляти ринкові можливості й загрози, інтегрувати, створювати та реконфігуровувати наявні ресурси й компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища [6].

На відміну від класичного ресурсного підходу, який акцентує увагу передусім на факті володіння цінними активами, концепція динамічних здібностей підкреслює значення організаційних процесів навчання, координації та трансформації ресурсів, що набуває особливої актуальності в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, характерної для сучасної української економіки. Таким чином, три розглянуті підходи не суперечать, а взаємодоповнюють один одного: позиційний пояснює, де підприємству вигідно конкурувати, ресурсний – за рахунок яких активів воно здатне утримувати перевагу, а концепція динамічних здібностей – яким чином ця перевага оновлюється в часі.

Практичне значення розмежування цих підходів полягає в тому, що ринкові позиції, засновані виключно на цінових перевагах або доступі до загальнодоступних ресурсів, є відносно легко відтворюваними конкурентами, тоді як переваги, вкорінені у специфічних для підприємства компетенціях, організаційній культурі чи унікальних активах, забезпечують довгострокову стійкість конкурентної позиції. Це підтверджується й статистичними даними щодо стану інноваційної активності промислових підприємств України: за даними Державної служби статистики України, рівень інноваційної активності промислових підприємств протягом останніх років не перевищує 15–16%, що є суттєво нижчим за середній показник країн Європейського Союзу і свідчить про переважання екстенсивних, а не інноваційних джерел формування конкурентних переваг у вітчизняній економіці.

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що ефективна стратегія забезпечення конкурентних переваг підприємства має ґрунтуватися на поєднанні аналізу зовнішніх ринкових можливостей (за логікою позиційного підходу) з цілеспрямованим розвитком внутрішніх унікальних ресурсів і компетенцій (за логікою ресурсного підходу), оскільки саме таке поєднання дає змогу створювати переваги, які складно швидко відтворити конкурентам.

Практичну ілюстрацію взаємодії розглянутих груп чинників можна навести на прикладі ТОВ «Нібулон» – одного з провідних вертикально інтегрованих агропромислових підприємств України. Його конкурентні переваги на ринку експорту зернових культур сформовано переважно за рахунок внутрішніх ресурсних і технологічних чинників: власного річкового та морського флоту, розгалуженої мережі елеваторів і накопиченого

управлінського досвіду у сфері міжнародної логістики. Ці ресурси відповідають ключовим VRIN-критеріям – зокрема, є рідкісними та важкокопійованими, оскільки створення аналогічної логістичної інфраструктури конкурентами потребує значних капіталовкладень і тривалого часу. Водночас зовнішні чинники – зокрема безпекова ситуація в акваторії Чорного моря та зміна кон'юнктури світових цін на зернові – істотно обмежують можливості підприємства щодо повної реалізації наявного ресурсного потенціалу, що підтверджує необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища навіть за наявності потужних внутрішніх джерел конкурентних переваг.

Наведений приклад підтверджує загальнотеоретичне положення про те, що стійкість конкурентної переваги визначається не окремим чинником, а характером взаємодії внутрішніх ресурсних можливостей підприємства із конкретними умовами зовнішнього середовища, у якому ця перевага реалізується.

З управлінської точки зору викладене свідчить про те, що завдання менеджменту підприємства не вичерпується одноразовою ідентифікацією наявних ресурсів і компетенцій, а передбачає побудову системи постійного моніторингу зовнішнього середовища та вбудованих організаційних механізмів оновлення ресурсної бази. Зокрема, доцільним є регулярне проведення VRIN-аудиту ключових ресурсів підприємства для виявлення тих з них, що втрачають рідкісність чи захищеність від копіювання конкурентами, а також формування організаційної культури, орієнтованої на безперервне навчання й швидку адаптацію бізнес-процесів. Для підприємств агропромислового комплексу, зважаючи на високий рівень зовнішньої невизначеності, особливого значення набуває диверсифікація логістичних маршрутів і джерел збуту як інструмент зниження вразливості стійких внутрішніх переваг до дії неконтрольованих зовнішніх чинників.

Важливим практичним інструментом реалізації наведених управлінських рекомендацій виступає цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства, яка суттєво розширює його динамічні здібності: впровадження систем автоматизованого моніторингу ринкового середовища, аналітики великих даних та платформ управління ланцюгами постачань дозволяє скоротити час реакції на зовнішні зміни та підвищити швидкість реконфігурації ресурсів [6]. Водночас цифровізація сама по собі не гарантує формування стійких конкурентних переваг: відповідно до VRIN-критеріїв [4], типові програмні рішення, доступні на ринку, не є рідкісними чи важкокопійованими, а отже, джерелом стійкої переваги стає унікальна конфігурація організаційних процесів і компетенцій персоналу, що формується підприємством навколо їх використання, а не факт наявності самих технологій.

Проведене дослідження дало змогу систематизувати чинники формування конкурентних переваг підприємства за ознакою керованості та сфери походження, виокремивши зовнішні (некеровані та частково керовані) й внутрішні (ресурсні, нематеріальні, технологічні) групи чинників.

Встановлено, що джерела конкурентних переваг доцільно розглядати у межах ринкового, ресурсного та концепції динамічних здібностей теоретичних підходів, при цьому стійкість конкурентної переваги визначається переважно ступенем унікальності та важкокопійованості ресурсів і компетенцій підприємства відповідно до VRIN-критеріїв, а також здатністю підприємства своєчасно їх оновлювати.

Наведені статистичні дані щодо низького рівня інноваційної активності українських промислових підприємств підтверджують актуальність переорієнтації вітчизняних суб'єктів господарювання на розвиток внутрішніх, важкокопійованих джерел конкурентних переваг. Практичний приклад ТОВ «Нібулон» підтвердив, що найбільш стійкі конкурентні переваги формуються на перетині потужного внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства та сприятливих (або принаймні контрольованих) умов зовнішнього середовища. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичного інструментарію оцінювання ступеня стійкості конкурентних переваг конкретних підприємств та обґрунтуванням адаптивних стратегій їх утримання в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічне управління підприємством: методи діагностики та вибору стратегій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2021. № 1. С. 67–74.

2. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 227 с.

3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2019. 699 с.

4. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.

5. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.

6. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

Пронько В.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»,
Науковий керівник: ***Корицька О.І.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ

Повномасштабна війна стала одним із найбільш вагомих чинників трансформації зовнішньої торгівлі України. Її вплив проявився не лише у скороченні обсягів експорту, а й у зміні його географічної та товарної структури, перебудові логістичних маршрутів і механізмів виходу українських підприємств на зовнішні ринки. Блокування традиційних морських шляхів, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, зростання логістичних витрат і воєнних ризиків змусили український бізнес швидко адаптувати експортну діяльність до нових умов. Тому сучасну трансформацію зовнішньої торгівлі доцільно розглядати як комплексний процес, що охоплює зміну напрямів торговельних потоків, способів транспортування продукції, структури експорту та умов доступу до основних зовнішніх ринків.

Одним із ключових напрямів таких змін стала перебудова експортної логістики. Після ускладнення роботи чорноморських портів значна частина товарних потоків переорієнтована на автомобільний, залізничний та річковий транспорт через західний кордон і Дунай. Важливу роль у підтримці торгівлі відіграли створені у 2022 р. «Шляхи солідарності» між Україною та ЄС. За даними Європейської Комісії, з травня 2022 р. до кінця 2024 р. через ці маршрути було забезпечено експорт близько 170 млн т українських товарів, з яких приблизно 87 млн т становила сільськогосподарська продукція. Вартість українського експорту, здійсненого через «Шляхи солідарності», оцінювалася приблизно у 61 млрд євро [1].

Водночас поступове відновлення можливостей морського транспорту суттєво вплинуло на експортні показники. У 2023 р. морським транспортом Україна експортувала 54,8 млн т продукції, а у 2024 р. – уже 87,2 млн т. Саме нормалізація роботи українських морських портів стала одним із головних чинників відновлення експорту у 2024 р. [2]. Таким чином, воєнні умови не лише порушили сформовані логістичні зв'язки, але й прискорили формування більш диверсифікованої системи транспортування експортних товарів.

Наступним важливим напрямом трансформації стала зміна географічної структури зовнішньої торгівлі України та посилення ролі європейського ринку.

Після початку повномасштабної війни значення країн ЄС як торговельних партнерів України суттєво зросло. Цьому сприяли як переорієнтація транспортних потоків на західний кордон, так і торговельні рішення Європейського Союзу. Зокрема, у червні 2022 р. ЄС запровадив автономні торговельні заходи, якими було тимчасово скасовано мита, квоти та окремі торговельні обмеження щодо української продукції. Такий режим діяв до 5 червня 2025 р. [3]. Це полегшило доступ українських виробників до європейського ринку та стало одним із факторів його зростаючої ролі в географії українського експорту.

Водночас посилення орієнтації на ЄС має подвійний характер. З одного боку, європейський ринок забезпечує українським підприємствам значний попит, географічну близькість та можливості подальшої економічної інтеграції. З іншого – висока концентрація експорту на одному регіональному напрямі підвищує залежність від змін торговельної політики ЄС, а українські виробники мають адаптувати продукцію до європейських технічних, санітарних та екологічних вимог. Тому перспективним завданням залишається поєднання подальшої інтеграції до ринку ЄС із диверсифікацією інших зовнішніх ринків.

Масштаб впливу воєнних викликів та подальшої адаптації зовнішньої торгівлі чітко простежується у динаміці товарного експорту України (таблиця 1).

Таким чином, досвід Lviv Croissants може розглядатися як приклад того, як українське підприємство може використовувати франчайзинг не лише для внутрішнього масштабування, а й як інструмент міжнародної експансії. Водночас подальше зростання мережі потребує посилення систем контролю якості, розвитку кадрової політики, цифровізації управління та поглибленого дослідження локальних ринків перед відкриттям нових закладів. Саме поєднання єдиних стандартів бренду з адаптацією до місцевих умов може стати основою стійкого розвитку франчайзингової мережі в майбутньому.

Таблиця 1

Динаміка товарного експорту України у 2021-2025 рр.

Рік	Експорт, млрд дол. США	Абсолютна зміна до попереднього року, млрд дол. США	Темп зміни, %
2021	68,1	-	-
2022	44,1	-24,0	-35,2
2023	36,2	-7,9	-18,0
2024	41,6	+5,4	+14,9
2025	40,3	-1,3	-3,1

Джерело: систематизовано та упорядковано автором за [4-6].

Аналіз наведених даних свідчить, що найбільше скорочення товарного експорту України відбулося у 2022 р. – на 35,2 % порівняно з довоєнним 2021 р. У 2023 р. негативна тенденція збереглася, однак темпи падіння сповільнилися. Відновлення експорту у 2024 р. на 14,9 % було пов’язане, зокрема, з адаптацією українських підприємств до воєнних умов і розширенням можливостей морських перевезень. Проте у 2025 р. експорт знову скоротився на 3,1 %, а його загальний обсяг залишався приблизно на 40,8 % нижчим за рівень 2021 р. Це свідчить про

нестійкість відновлення та збереження суттєвого впливу воєнних ризиків на зовнішньоторговельну діяльність.

Водночас трансформація експорту проявляється не лише у зміні його обсягів, а й у товарній структурі. Унаслідок руйнування частини промислових підприємств, порушення виробничих зв'язків та обмеження логістичних можливостей змінилося співвідношення основних експортних товарних груп. Особливого значення набула агропродовольча продукція, тоді як відновлення експорту металургійної та машинобудівної продукції залишається важливим завданням. Така ситуація актуалізує питання диверсифікації експорту та збільшення частки товарів із вищою доданою вартістю.

Для наочного відображення цих змін доцільно проаналізувати товарну структуру українського експорту у 2025 р. (рис. 1).

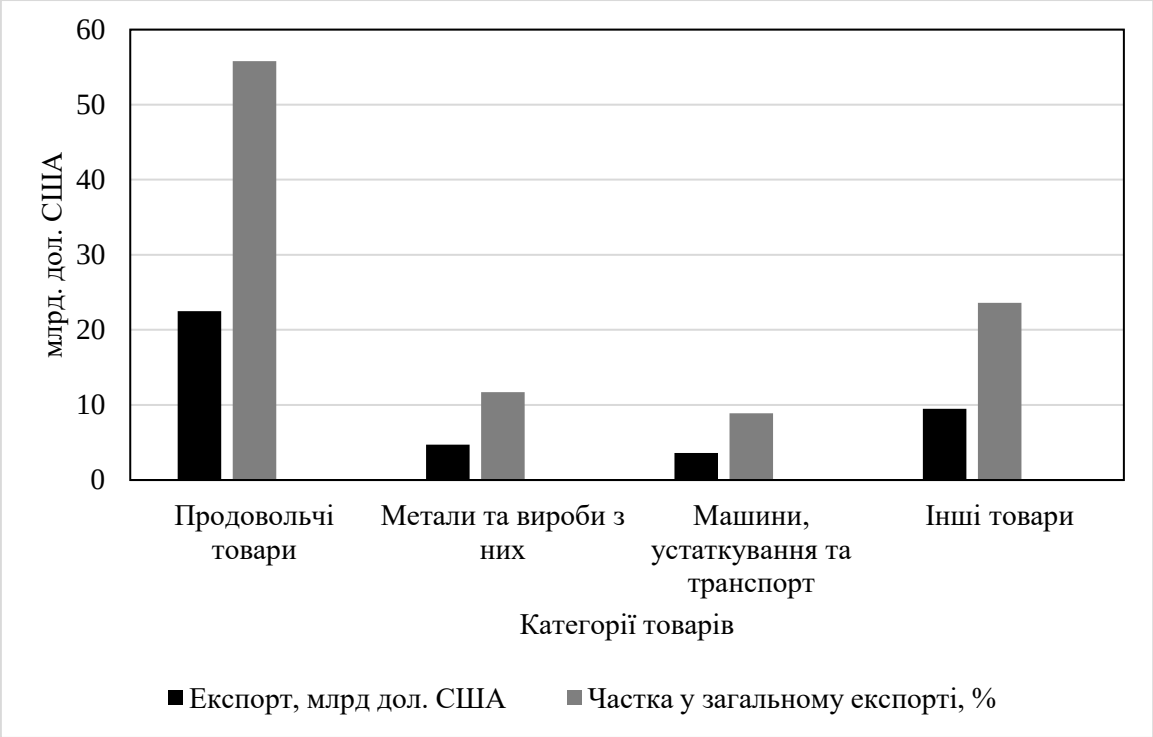


Рис. 1. Товарна структура українського експорту у 2025 р

Джерело: побудовано автором за [4-6].

За даними Держмитслужби, у 2025 р. продовольчі товари забезпечили близько 55,8 % загального товарного експорту України. Значна частка агропродовольчої продукції підкреслює важливість аграрного сектору для валютних надходжень, однак водночас посилює залежність експортних результатів від урожайності, світових цін і транспортних витрат. Тому одним із перспективних напрямів є розвиток переробної промисловості, що дозволить експортувати не лише сировину, а й готову продукцію з більшою доданою вартістю.

Важливими напрямами розвитку українського експорту є збільшення частки продукції з високою доданою вартістю, розвиток переробних виробництв, подальша інтеграція до ринку ЄС та одночасне розширення географії збуту.

Актуальним залишається й розвиток альтернативних логістичних маршрутів, оскільки стабільність транспортного сполучення безпосередньо впливає на конкурентоспроможність української продукції. У затвердженій у 2026 р. Експортній стратегії України до 2030 року серед основних завдань визначено підвищення конкурентоспроможності українського експорту, збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю та активніше залучення малого і середнього бізнесу до зовнішньоекономічної діяльності [7].

Отже, трансформація зовнішньої торгівлі України в умовах війни проявилася у скороченні вартісних обсягів експорту, перебудові логістичних маршрутів, посиленні орієнтації на ринок ЄС та зміні товарної структури. Водночас відновлення морських перевезень і пристосування підприємств до нових умов створили передумови для поступового відновлення експортної діяльності. Подальший розвиток експорту доцільно пов'язувати не лише з кількісним нарощуванням поставок, а передусім із диверсифікацією ринків, розвитком переробки та збільшенням експорту продукції з більшою доданою вартістю. Саме такі зміни можуть зробити експортну модель України більш стійкою до зовнішніх і воєнних ризиків. Важливим напрямом також залишається подальша інтеграція України до ринку ЄС та підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню експортного потенціалу України та його поступовому відновленню.

Список використаних джерел

1. Solidarity Lanes: Latest figures - December 2024. *European Commission*. Mobility and Transport. 2025. 21 Jan. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-december-2024-2025-01-21_en (дата звернення: 28.09.2026).

2. Український експорт у 2024 році. *Міністерство економіки України*. 2024. 30 груд. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail/c002eb6c-48b5-4e33-b819-53c8c2ea237b?lang=uk-UA (дата звернення: 28.09.2026).

3. EU trade relations with Ukraine. *European Commission*. Trade and Economic Security. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 28.09.2026).

4. Зовнішньоекономічна діяльність. *Державна служба статистики України* : офіційний вебсайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 28.09.2026).

5. Товарообіг України за 2024 рік. *Державна митна служба України*. 2025. 07 січ. URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-2024-rik-tovaroobig-ukrayini-sklav-1123-mlrd-1966 (дата звернення: 28.09.2026).

6. Товарообіг України за 2025 рік. *Державна митна служба України*. 2026. 12 січ. URL: https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/za-12-misiatsiv-2025-roku-tovaroobig-ukrayini-sklav-1251-mlrd-2598 (дата звернення: 28.09.2026).

7. Уряд схвалив Експортну стратегію до 2030 року. *Міністерство економіки України*. 2026. 05 черв. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail/4d117efd-356d-4a2c-ac29-6b547f40174f?lang=uk-UA (дата звернення: 28.09.2026).

Романюк А.І.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»,
Науковий керівник: ***Корицька О.І.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ: ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Страхові компанії відіграють важливу роль в економічному житті країни. Головною функцією страхування є захист фізичних та юридичних осіб від ймовірних збитків у разі настання страхових подій. Водночас страхові компанії підпадають під потенційний негативний вплив ризиків, які можуть загрожувати їх платоспроможності та мати негативні наслідки для споживачів послуг страхування. Саме впевненість споживачів у надійності страхової компанії є однією з основних засад розвитку страхового ринку. Ефективне регулювання та нагляд за ринком роблять можливою таку впевненість та довіру до страховиків.

Проте, на сьогоднішній день, розвиток ринку стримує ряд факторів, зокрема у низки страхових компаній наявні проблеми з платоспроможністю та ліквідністю, немає чіткої бізнес-моделі, рівень управління ризиками та корпоративного управління є низьким. Усе це робить ринок непрозорим та неконкурентним. Упродовж 2013–2018 років деякі великі страхові групи, зокрема AEGON, AXA, SEB, AIG і HDI, вийшли з України, у тому числі через недобросовісну конкуренцію на ринку [1].

Зазначені вище системні проблеми на ринку страхування в Україні спричинені перш за все неналежним правовим регулюванням, а також недосконалою регуляторною політикою та браком належного нагляду за її реалізацією [1]. Тож розбудова стійкого та надійного ринку страхових послуг потребує значних зусиль як від регулятора, так і від учасників ринку страхування.

У вересні 2019 року ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг» (так званий закон про «спліт»), згідно з яким з 01 липня 2020 року Національний банк України (стає регулятором та наглядовим органом на ринку страхування [2].

Станом на 30 вересня 2019 року в Державному реєстрі фінансових установ зареєстровано 234 страхові компанії, з яких 23 надавали послуги страхування життя (або страхування «life»), а 211 – здійснювали страхування інше, ніж страхування життя (далі – загальне страхування / страхування «non-life»). Починаючи з 2000-х років кількість страхових компаній була відносно сталою,

однак після кризи 2008–2009 років почала зменшуватись. Упродовж дев'яти місяців 2019 року з ринку страхування пішла 51 компанія (18% від кількості станом на кінець 2018 року). Більшість з них, відповідно до вимог законодавства, залишили ринок, оскільки не вели страхової діяльності понад 6 місяців або прийняли рішення здати (анулювати) ліцензії. Обсяги валових страхових премій зростають починаючи з 2015 року. В той же час, рівень страхових виплат зберігався в діапазоні 24-27%.

В Україні ринок страхування є незначним за обсягом активів та за рівнем споживання страхових послуг. Показник проникнення (Insurance Penetration ratio), що визначається як співвідношення обсягу залучених страхових премій до ВВП, становить 1,4% (з них «non-life» – 1,3%). Для порівняння, у Європі – 5,0%, в середньому у світі – 6,1% [2]. Лідерами за цим показником страхування у світі є Великобританія, Японія та Франція.

Ключові проблеми ринку. Недосконале законодавство, брак належного регулювання та нагляду за діяльністю та ринковою поведінкою страхових компаній і посередників призвели до накопичення системних проблем, які потребують негайного вирішення. Загалом усі вони призводять до низької довіри до компаній сектору та не дають йому належно розвиватись.

Переважна більшість страхових компанії в Україні працює без чіткої стратегії розвитку та бізнес-моделі. Особливості ціноутворення призводять до формування концентрованої структури страхового портфеля, недиверсифікованості продуктів та ризиків страхування. У результаті демпінг страхових компаній ще більше поглиблює проблеми на ринку. На сьогодні через недоліки чинного законодавства та, зокрема, регуляторної політики на ринку страхові послуги використовуються з метою зниження бази оподаткування. Аналіз діяльності деяких діючих страхових компаній дає підстави вважати, що головною бізнес-метою окремих страховиків є саме діяльність, пов'язана з виведенням капіталу, легалізацією доходів, отриманих незаконним шляхом, оптимізацією податків, у тому числі шляхом конвертації безготівкових коштів у готівку [3].

Недосконалим є і відображення фінансових результатів страхових компаній. Зокрема, значну частку страхових премій насправді становлять комісійні винагороди агентам (в середньому 30–50%) [3]. Страхові тарифи за багатьма напрямами страхування не є економічно та статистично обґрунтованими (не завжди ґрунтуються на актуарних розрахунках), а тому не дають змоги покривати всі потенційні страхові виплати. Проблеми з ліквідністю через погану якість активів стимулює страхові компанії занижувати виплати. Валовий прибуток від операцій страхування переважно спрямовується на покриття досить значних операційних витрат. Тож сектор здебільшого операційно неефективний [4].

Низький попит на страхові послуги в Україні зумовлений насамперед такими факторами:

– недовіра до непрозорого ринку страхування та фінансової системи загалом;

- немає дієвої системи захисту прав споживачів страхових послуг;
- фінансова необізнаність громадян у страхових продуктах;
- низька платоспроможність населення;
- неринкова поведінка страховиків щодо споживачів;
- низький рівень кваліфікації страхових посередників

Окрім вищезазначених факторів, слабкість страхового сектору має глибокі макроекономічні наслідки. Через недостатню капіталізацію, фрагментованість та брак надійності значної кількості гравців, український страховий ринок досі не виконує своєї класичної для розвинених країн ролі — не виступає потужним генератором та акумулятором довгострокових інвестиційних ресурсів для національної економіки [4]. Низький рівень проникнення страхування (особливо у корпоративному сегменті та страхуванні нерухомості) призводить до того, що у випадку природних катастроф, техногенних аварій чи інших кризових явищ тягар фінансового відшкодування збитків лягає майже виключно на державний бюджет, міжнародні фонди або безпосередньо на самих громадян і бізнес, які виявляються незахищеними.

Вагомою перепоною для сталого розвитку залишається і технологічне відставання багатьох учасників ринку. Повільні темпи впровадження інноваційних InsurTech-рішень, використання застарілих IT-систем та базових алгоритмів обробки даних роблять страховиків вразливими до сучасних цифрових і кібернетичних загроз. Відсутність зручних цифрових сервісів та автоматизованого процесу врегулювання збитків (claims management) суттєво погіршує клієнтський досвід, консервуючи негативне ставлення споживачів до галузі. До того ж, технологічна стагнація безпосередньо пов'язана з гострим кадровим голодом: на ринку відчувається критичний дефіцит висококваліфікованих актуаріїв, андерайтерів світового рівня та спеціалістів з ризик-менеджменту, що унеможливлює адекватну оцінку складних нестандартних ризиків [5].

Ситуація у сфері перестрахування також ускладнює повноцінне функціонування сектору. Історично значна частина внутрішніх перестрахувальних операцій мала суто «схемний» характер і не супроводжувалася реальним переданням та диверсифікацією ризику. Водночас доступ до міжнародних ринків перестрахування часто залишається обмеженим через жорсткі комплаєнс-вимоги глобальних гравців, низькі кредитні рейтинги вітчизняних компаній та непрозорість їхніх структур власності. Це суттєво звужує ємність українського ринку та його здатність самостійно забезпечувати надійне покриття масштабних промислових, інфраструктурних, а тим більше політичних та воєнних ризиків. У сукупності цей комплекс системних проблем формує замкнене коло, розірвати яке неможливо без кардинального оновлення регуляторного середовища та очищення ринку від недобросовісних учасників [5].

Перспективи розвитку страхового ринку України. Одним із найбільш перспективних напрямів є страхування воєнних ризиків. Після початку повномасштабної війни українські страховики вже почали формувати відповідні

продукти для окремих категорій майна та транспортних засобів. За даними НБУ, у 2022–2025 роках було укладено понад 77 тис. договорів із покриттям воєнних ризиків, а загальна страхова сума за договорами майнового страхування та КАСКО перевищила 26 млрд грн [6]. При цьому міжнародна співпраця дозволила сформувати близько 200 млн дол. ємності для покриття воєнних ризиків [6]. Подальше розширення таких механізмів може створити умови для страхування більшої кількості підприємств, нерухомості та інвестиційних проєктів.

Перспективним є також розвиток страхування, пов'язаного з відновленням економіки України. Після завершення активної фази війни потреба у страхуванні майна, будівельних проєктів, транспорту, вантажів та відповідальності може суттєво зрости. Уже у 2024 році страхування майна та вогневих ризиків, відповідальності, вантажів і багажу та фінансових ризиків забезпечувало страховикам понад 1 млрд грн премій за кожним із цих напрямів [1]. Це створює основу для подальшого розвитку корпоративного страхування, особливо у зв'язку з відновленням підприємств та інфраструктури.

Окремою перспективою є подальше наближення українського страхового ринку до стандартів ЄС [6]. Новий Закон України «Про страхування» та значна частина оновленого регулювання почали діяти з 1 січня 2024 року. НБУ поступово посилює вимоги до платоспроможності, корпоративного управління, формування технічних резервів та захисту споживачів [6]. Це має сприяти підвищенню прозорості ринку та створювати умови для залучення іноземного капіталу і перестраховиків.

Висновки. Український страховий сектор має значний потенціал для подальшого розвитку та розширення, особливо в умовах стабілізації економіки та активного впровадження сучасних цифрових технологій [7]. Державна підтримка, підвищення рівня довіри населення до страхування та покращення фінансової грамотності можуть суттєво посилити роль страхового ринку в економіці країни й сприяти підвищенню фінансової безпеки населення. Водночас для успішного розвитку страхового сектору України необхідно подолати низку проблем, зокрема низький рівень проникнення страхування, недостатній рівень цифровізації та обмежену доступність страхових послуг у окремих регіонах [7]. Запровадження нових технологій і вдосконалення регуляторного середовища є важливими передумовами для підвищення довіри населення до страхових компаній. Крім того, активізація програм фінансової освіти та розширення спектра страхових послуг сприятимуть підвищенню загального рівня фінансової безпеки держави.

Подальший розвиток страхового ринку України потребує комплексного підходу до вирішення наявних проблем. Насамперед важливим є впровадження програм популяризації страхування серед населення, розширення регіональної мережі страхових компаній та стимулювання цифрової трансформації страхових послуг. Особливу увагу необхідно приділити підвищенню доступності страхування для широких верств населення та забезпеченню належного рівня захисту від різноманітних ризиків. Водночас реалізація ефективної державної

політики у сфері регулювання страхового ринку та підтримка цифровізації з боку регулятора залишаються важливими складовими подальшого розвитку галузі [6]. Невід'ємним елементом цього процесу має стати поглиблена інтеграція українського страхового ринку в європейський фінансовий простір, що вимагатиме послідовної імплементації стандартів Solvency II, підвищення вимог до прозорості структур власності та вдосконалення систем корпоративного управління і ризик-менеджменту [6]. Окрім того, стратегічним пріоритетом є розбудова надійних механізмів та пулів страхування воєнних і політичних ризиків, які виступлять ключовим каталізатором для залучення міжнародного капіталу в масштабні проєкти повоєнної відбудови інфраструктури та промисловості [3]. Зрештою, лише остаточне очищення сектору від недобросовісних гравців, що використовували страхові механізми для оптимізації оподаткування чи виведення капіталу, у поєднанні з жорстким ризик-орієнтованим наглядом Національного банку України, здатні безповоротно відновити довіру споживачів [2]. За таких умов вітчизняне страхування зможе трансформуватися з операційно неефективної галузі на потужний драйвер внутрішніх інвестицій, гарант соціального захисту населення та дієвий інструмент макроекономічної стабільності держави [7].

Список використаних джерел

1. Страхування від вогневих ризиків : Рейтинг страхових компаній України за 9 місяців 2024 р. *FORINSURER* : журнал про страхування, перестрахування та InsurTech. URL: https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/9/64 (дата звернення: 23.03.2026).

2. Біла книга: Майбутнє в регулюванні ринку страхування. *Національний банк України*. 2020. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_2020.pdf (дата звернення: 23.03.2026).

3. Огляд страхового ринку України за І півріччя 2026 року. *Національна асоціація страховиків України (НАСУ).* 2026. URL: https://nasu.com.ua/oglyad-strahovogo-rynku-ukrayiny-za-i-pivrichchya-2026/ (дата звернення: 23.09.2026).

4. Страхування в Україні : пропозиції та рейтинги компаній. *Мінфін.* URL: https://minfin.com.ua/ua/insurance/ (дата звернення: 23.09.2026).

5. Страховий ринок України: презентація. *Національний банк України*. 2025. 03 листоп. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strah_v_r_pr-03-11-2025.pdf?v=14 (дата звернення: 23.09.2026).

6. Стратегія розвитку фінансового сектору України. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy (дата звернення: 23.09.2026).

7. Левченко О., Довгенко Я., Яременко Л. Страхування в Україні: аналіз динаміки, ризиків і можливостей. Управління змінами та інновації. 2024. № 12. С. 32–39. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-5

Рудніченко С.Р.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Економіка»,
Національний університет «Львівська політехніка»,
Науковий керівник: ***Корицька О.І.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

ТЕХНОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ: ВІД КАС САМООБСЛУГОВУВАННЯ ДО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ

Сучасний ринок роздрібної торгівлі перебуває у стані безперервної цифрової трансформації, де швидкість адаптації до новітніх технологій визначає стратегічну життєздатність бізнесу. В умовах посилення глобальної конкуренції та зростання вимог споживачів до якості сервісу, традиційні методи організації торгівлі поступово втрачають свою ефективність, тому актуальність впровадження інноваційних технологій сьогодні зумовлена об'єктивною необхідністю адаптації мереж до стрімких змін ринкового середовища.

Варто наголосити, що запропоновані рішення не є авторським винаходом, а являють собою успішні європейські практики, які ще не знайшли належного впровадження в Україні, або перебувають на стадії перспективних концептуальних розробок за кордоном, а потенційними об'єктами для їх інтеграції виступають великі мережі, такі як «АТБ», «Varus», «Сільпо», «Fozzy Group», «Фора», «Сім23» та інші масштабні представники галузі. Головною метою роботи є обґрунтування комплексного підходу до інтеграції новітніх цифрових рішень, що дозволить підприємствам зробити вагомий технологічний крок вперед у розвитку українського ритейлу. Реалізація таких передових заходів спрямована на фундаментальну трансформацію клієнтського досвіду та виведення вітчизняних торговельних мереж на принципово новий рівень конкурентоспроможності.

Стратегічно важливо розуміти, що першопрохідці у впровадженні передових технологій автоматично отримують значні маркетингові переваги, оскільки інноваційні та незвичні рішення надзвичайно швидко набувають вірусного поширення в соціальних мережах. Це гарантовано забезпечує ритейлерам масштабну безкоштовну рекламу та потужний притік нових лояльних клієнтів.

Історичний приклад глобальної конкуренції у сфері розробки штучного інтелекту є вельми показовим: хоча саме дослідники корпорації Google ще у 2017 році винайшли фундаментальну архітектуру «Transformer», на якій базується сучасний генеративний ШІ, компанія тривалий час обережно та закрито

вдосконалювала власні розробки [1]. Натомість компанія OpenAI діяла рішучіше, швидко адаптувавши ці технології, та першою випустила на масовий ринок готовий продукт ChatGPT, таким чином вона миттєво захопила світове лідерство та стала беззаперечним галузевим стандартом [2]. Відповідно, українські ритейлери, які продемонструють аналогічну швидкість інтеграції інновацій, обов'язково отримають ключову конкурентну перевагу на ринку.

Однією з найвідчутніших проблем торговельних залів є регулярні затримки покупців у спеціальних зонах самостійного зважування свіжих овочів та фруктів. Традиційний рутинний процес вимагає від споживача розміщення обраної продукції на платформі та тривалого ручного пошуку відповідної позиції через екранне меню за точною назвою чи графічним зображенням. Вирішенням цієї проблеми стає впровадження розумних ваг із вбудованою технологією комп'ютерного зору.

Практична інтеграція інновації передбачає дообладнання існуючих апаратів високоточними камерами та повне переписування базового програмного забезпечення для безперебійної нейромережевої синхронізації. Завдяки такій модернізації система миттєво ідентифікує фізичний об'єкт та автоматично виводить на екран єдиний правильний варіант товару одразу після його розміщення на вагах. Економічний ефект від нововведення полягає у суттєвому підвищенні показників оборотності активів торговельної точки, що дозволяє підприємству генерувати набагато більший чистий прибуток у критичні години пікового навантаження. Логічним технологічним продовженням оптимізації купівельного шляху є паралельне впровадження інноваційних кошиків-сканерів. Технічна реалізація цього етапу вимагає закупівлі спеціальних візків із вбудованими сканерами штрих-кодів, сенсорами ваги та налаштування їхньої глибокої інтеграції з центральною обліковою системою магазину. Покупець самостійно сканує товари під час руху торговим залом, повністю минаючи традиційні касові зони. Це безпосередньо покращує показник середнього чека та загальну рентабельність продажу, оскільки клієнти здійснюють більше спонтанних покупок завдяки відсутності стресу від очікування в чергах.

Іншою вагомою проблемою є низька інформативність традиційних паперових цінників, обслуговування яких вимагає постійних затрат ручної праці та зовсім не відображає реальну популярність товару серед аудиторії. Впровадження інтелектуальних електронних цінників на базі технології електронного чорнила вимагає встановлення цифрових дисплеїв на полицях та налаштування їхнього бездротового зв'язку з єдиною базою даних. На екрані такого пристрою, окрім ціни та штрих-коду, відображається загальна оцінка товару у вигляді рейтингових зірок або точна кількість придбаних одиниць за останню годину. Завдяки цьому мерчендайзери компаній-постачальників починають жорстко конкурувати не лише за вигідне фізичне розташування продукції на полиці, а й за рівень рейтингу на самому ціннику. З економічної точки зору компанія суттєво знижує показник постійних операційних витрат на

персонал, а стимулювання конкуренції серед брендів прямо збільшує рентабельність реалізованої продукції.

Водночас складність вибору якісних свіжих продуктів створює додаткові психологічні бар'єри, інноваційним рішенням для яких є встановлення спеціальних оптичних апаратів перевірки стиглості безпосередньо у відділах овочів та фруктів. Практичним прикладом такої інтеграції є спеціалізовані сканери зрілості авокадо від компанії OneThird, які за допомогою оптичних датчиків та алгоритмів штучного інтелекту безпомилково визначають поточний внутрішній стан плоду. Це технологічне рішення повністю мінімізує механічні пошкодження продукції покупцями під час вибору, а закономірне зменшення відсотка щоденно списаного товару та харчових відходів безпосередньо підвищує показник валової маржі всього відділу [3].

Підсумовуючи вищезазначене, слід наголосити, що запропонований комплекс інновацій спрямований на глибоку оптимізацію торговельних процесів та максимізацію фінансових результатів сучасної компанії. Головне завдання роботи полягало в нагадуванні представникам роздрібної торгівлі, що масове впровадження кас самообслуговування зовсім не є технологічною кульмінацією, на якій варто зупиняти процес модернізації.

Трансформація виявлених споживчих недоліків у дієві цифрові рішення здатна суттєво збільшити прибутковість українського бізнесу та вивести сервіс на якісно новий рівень. При цьому вітчизняним підприємствам зовсім не обов'язково одночасно інтегрувати весь запропонований перелік інновацій, оскільки цілком допускається гнучке та поступове впровадження окремих модулів залежно від поточних стратегічних пріоритетів. Своєчасна адаптація до нових цифрових трендів та безперервний розвиток є безальтернативним шляхом до збереження лідерських позицій та уникнення статусу компанії, яка виключно наслідує успішних конкурентів.

Список використаних джерел

1. Неоспівані герої штучного інтелекту: хто стоїть за ключовою технологією, яка зробила можливим народження ChatGPT. Історія Wired. *Forbes.ua*. 2024. URL: https://forbes.ua/innovations/neospivani-geroi-shtuchnogo-intelektu-khto-stoit-za-klyuchovoyu-tekhnologieyu-yaka-zrobila-mozhlivim-narodzhennya-chatgpt-istoriya-wired-26032024-20131 (дата звернення: 26.09.2026).

2. Metz C. Genius Makers: The Mavericks Who Brought AI to Google, Facebook, and the World. New York : Penguin Press, 2021. 384 p.

3. Оновлений сканер зрілості авокадо від OneThird: вища точність та нові функції. *Аграрії разом*. URL: https://agrarii-razom.com.ua/news-agro/onovleniy-skaner-zrilosti-avokado-vid-onethird-visha-tochnist-ta-novi-funkcii (дата звернення: 26.09.2026).

Рулінська О.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ АКВАПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку світової аквапродовольчої системи характеризується глибокою трансформацією, що обумовлена необхідністю переходу до сталого використання природних ресурсів, забезпеченням продовольчої безпеки та адаптацією до кліматичних змін. Стан аквапродовольчого сектору України, яка володіє значним водним потенціалом, характеризується глибокою структурною кризою, яка була значно посилена наслідками повномасштабної військової агресії. Процес відновлення та подальшого розвитку галузі вимагає не просто повернення до довоєнних показників, а трансформації сектору на засадах екологічної безпеки та відповідності європейським регламентам та світовим тенденціям. Ефективність такого відновлення та перетворення аквапродовольства у високотехнологічний, екологічно безпечний та конкурентоспроможний сектор економіки залежатиме від повноти та якості державної підтримки сектору.

Засади державної підтримки аквапродовольчої системи України викладено в низці законодавчих актів. Так в ст. 53 Закону України «Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів» визначено стратегічні засади пріоритетного розвитку галузі через формування специфічних фінансово-кредитних механізмів, що враховують тривалий цикл окупності капіталу в рибному господарстві. Нормативно закріплюється державне замовлення на будівництво флоту та відтворювальних заводів, а також пріоритетне надання в оренду малопродуктивних водойм для потреб аквакультури. Ключовим інституційним важелем є офіційне визнання суб'єктів рибного господарства сільгосптоваровиробниками, що інтегрує їх у загальнодержавну систему підтримки агропромислового комплексу [1].

Законом України «Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку» визначено основні інструменти реалізації державної політики до яких відносяться цільові інвестиції в активи та технології, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, сталість виробництва та підтримку органічних методів господарювання [2].

Відповідно до п. 16-2.3 ст. 16-2 цього Закону, державна підтримка виробників, які здійснюють розведення, вирощування або вилов риби та інших гідробіонтів, реалізується через два ключові механізми. По-перше, передбачено часткову компенсацію понесених витрат у розмірі до 30% із дотриманням встановлених лімітів. По-друге, стимулювання діяльності здійснюється шляхом

надання прямих дотацій, що розраховуються на одиницю виробленої продукції або на одиницю площі використовуваного водного об'єкта. Відповідно до п. 17-2.3 ст. 17-2 зазначеного Закону, державна підтримка також передбачає відшкодування вартості будівництва та реконструкції в тому числі і рибницьких господарств, а також об'єктів для переробки та зберігання продукції у розмірі до 50% для товаровиробників і до 70% для сільськогосподарських кооперативів [2].

Згідно зі ст. 25 та 26 Закону України «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою», державна підтримка у сфері страхування рибної продукції реалізується шляхом відшкодування сільськогосподарським товаровиробникам до 60% вартості страхової премії. Конкретний перелік видів продукції та страхових ризиків, що підлягають субсидуванню, щорічно визначається профільним міністерством залежно від бюджетних пріоритетів. Порядок та умови надання такої фінансової допомоги встановлюються Кабінетом Міністрів України для забезпечення прозорості та ефективності механізму захисту виробників [3].

Що стосується саме аквакультури, то згідно зі ст. 22 Закону України «Про аквакультуру», державна підтримка в цій сфері спрямована на комплексний розвиток галузі: від фінансування науково-дослідних робіт, селекційно-племінної справи та створення маточних стад до стимулювання національного виробництва кормів і підготовки профільних фахівців. Особлива увага приділяється екологічному аспекту, що включає відновлення популяцій рідкісних видів, проведення меліоративних робіт для підвищення рибопродуктивності водойм та забезпечення протиепізоотичної безпеки [4].

Згідно з Порядком (Постанова КМУ № 1102), фермерські господарства, що працюють в тому числі і в сфері аквакультури, мають пріоритетне право на отримання поворотної фінансової підтримки у розмірі до 1 млн. грн. терміном до 5 років. Кошти надаються на конкурсних засадах через Державний аграрний реєстр (ДАР) для придбання спеціалізованої техніки, маточного поголів'я, будівництва виробничих приміщень, а також впровадження систем зрошення та меліорації. Окремим стимулом є можливість отримання фінансової допомоги для переходу на органічне виробництво та диверсифікацію діяльності, що дозволяє господарствам інтегруватися у сучасні високотехнологічні ланцюги переробки [5].

Інструменти підтримки вітчизняних підприємств аквапродовольчої системи закладено в політику «Зроблено в Україні» яка має на меті залучення інвестицій для розвитку українських виробників, збільшення виробництва продукції із високою доданою вартістю та стимулювання попиту на українські товари (табл.1). Для підприємств аквапродовольчої системи найбільш релевантними є гранти на переробку, пільгові кредити та компенсації за обладнання.

Таблиця 1

Характеристика основних інструментів політики «Зроблено в Україні» для вітчизняних підприємств

Назва програми	Тип підтримки	Загальні показники реалізації програми за 2024 – 2026* рр.
Доступні кредити «5-7-9%»	Пільгове кредитування (до 150 млн гривень, строк кредитування - до 10 років)	56,4 тис. кредитів на 198 млрд грн. В бюджеті на 2026 р. закладено 18 млрд грн (пріоритет - інвестиційні цілі та прифронтові регіони).
Гранти для переробних підприємств	Безповоротна допомога	707 грантів на 3,5 млрд грн. 15 підприємств уже отримали 172 млн грн саме на відновлення після обстрілів.
Компенсація 25% вартості с/г техніки	Кешбек для бізнесу	8,6 тис. підприємств придбали 13,7 тис. одиниць техніки на майже 9,9 млрд грн. Держава відшкодувала майже 2,1 млрд грн. В бюджеті на 2026 р. закладено 1,8 млрд грн
Компенсація 15% за іншу техніку	Кешбек для бізнесу	163 підприємства придбали 343 одиниці техніки на загальну суму 899 млн грн. Держава відшкодувала 112,4 млрд грн. В бюджеті на 2026 р. закладено 475 млн грн
Індустріальні парки	Інфраструктурна підтримка	1,8 млрд грн державного стимулювання на розвиток промислової інфраструктури. На кінець 2025 року в індустріальних парках збудовані або будуються 37 заводів по всій країні. В бюджеті на 2026 р. закладено 1 млрд грн
Проєкти зі значними інвестиціями	Податкові пільги та компенсації	5 спеціальних інвестиційних договорів на суму 250 млн євро; очікувані податкові надходження до бюджетів усіх рівнів протягом строку реалізації проектів становитимуть майже 12 млрд грн.. В бюджеті на 2026 р. закладено 653,1 млн грн
Страхування воєнних ризиків	Гарантії та прямі компенсації	Перші 15 компаній подали заявки на компенсацію збитків на прифронтових територіях, а ще 4 компанії уклали договори страхування від воєнних ризиків в інших регіонах України.
Експортна підтримка	Страхування та кредитування	Підтримка експорту на 22,9 млрд грн та страхування кредитів на 2,4 млрд грн.
Національний кешбек	Стимулювання попиту	Зареєстровано 390 тис. товарів від майже 2 тис. українських виробників; реалізовано товарів на майже 83,5 млрд грн. В бюджеті на 2026 р. закладено 700 млн грн
Гранти «Власна Справа» та гранти для ветеранів	Мікрогранти (500 тис. — 1 млн грн)	19,7 тис. мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу на загальну суму 5,0 млрд грн. Підприємці-ветерани отримали 2,5 тис. грантів на загальну суму 1,2 млрд грн.

* - дані за 2026 р. носять плановий характер.

Джерело: розроблено за даними [6, 7, 8].

Щоб отримати 25% компенсації вартості придбаної техніки чи обладнання, агровиробник має обрати постачальника з переліку на сайті Мінекономіки [9], придбати необхідну техніку та подати до уповноваженого банку заявку та підтвердні документи. Розгляд переліку наявного обладнання свідчить про те, що для аквакультури з запропонованого переліку може підходити дуже обмежена кількість товарів таких як вентилятори, причепи, тощо. Програма компенсації 15 % вартості української промислової техніки та обладнання поширюється на техніку, в якій рівень локалізації українського виробництва сягає 40%. Розглянувши перелік техніки і обладнання вітчизняного виробництва, вартість яких частково компенсується за рахунок бюджетних коштів слід відзначити, що потреби виробників аквакультури при його формуванні враховувались недостатньо. Однак на сайті програми є чітка інструкція для виробників як потрапити до цього переліку [10].

Кредити «5-7-9», за якими може бути надана державна підтримка, надаються на такі цілі як придбання та/або модернізацію основних засобів; придбання нежитлової нерухомості та/або земельних ділянок з метою провадження господарської діяльності; здійснення будівництва, реконструкції, ремонту у нежитлових приміщеннях, тощо. За програмою грантів на обладнання для виробничих підприємств, виробники можуть отримати допомогу в розмірі до 8 млн грн для підприємств переробної промисловості на купівлю нового обладнання та модернізацію виробництва.

Державна підтримка реалізації інвестиційних проєктів із значними інвестиціями спрямована на інвесторів, які планують реалізувати в Україні проєкт вартістю від 12 млн євро, тривалістю реалізації до 5 років у сферах переробної промисловості, видобутку корисних копалин для подальшої переробки чи збагачення, транспорту, логістики, освіти, наукової діяльності, охорони здоров'я, поводження з відходами, мистецтва, культури, туризму, спорту, електронних комунікацій.

Важливим інструментом підтримки розвитку аквапродовольчої системи є Державний аграрний реєстр, який функціонує як комплексна цифрова платформа, що забезпечує прозорий збір, захист та обробку даних про виробників для ефективної реалізації державної аграрної політики та надання публічних послуг у сфері продовольчої безпеки. ДАР займається частковим відшкодуванням витрат на вирощування рибопосадкового матеріалу з ціллю його подальшої реалізації та для зариблення водойм з ціллю виробництва товарної продукції. Розмір бюджетної підтримки становить до 30 % на вирощування рибопосадкового матеріалу з ціллю його подальшої реалізації (без урахування податку на додану вартість). Також підприємства галузі можуть скористатись допомогою Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, діяльність якого спрямована на розширення доступу малих виробників до банківського капіталу в умовах дефіциту ліквідної застави. Державна установа бере на себе зобов'язання забезпечити до 50% суми кредитного зобов'язання перед фінансовою установою що дозволяє рибним господарствам отримувати фінансування під заставу майбутнього вилову або обладнання, яке купується [11].

Таким чином, можна відзначити, що в Україні сформовано розгалужену законодавчу базу, яка охоплює всі аспекти діяльності галузі та наразі переживає процес оновлення та гармонізації з регламентами ЄС. Важливим досягненням є офіційне визнання суб'єктів рибного господарства сільгосптоваровиробниками, що дозволило повністю інтегрувати галузь у загальнодержавну систему підтримки АПК. Водночас, відсутні дані щодо реалізації задекларованих способів підтримки виробників, та попри широку лінійку програм політики «Зроблено в Україні», поточні переліки техніки для компенсації вартості (25% та 15%) містять вкрай обмежену кількість позицій, релевантних саме для підприємств аквапродовольчого сектору. Існує нагальна потреба у розширенні цих списків за рахунок обладнання вітчизняних виробників (ємності, фільтри, системи УЗВ), що стимулюватиме внутрішній попит та модернізацію виробництва.

Список використаних джерел

1. Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів : Закон України від 08.07.2011 № 3677-VI : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3677-17#Text (дата звернення: 26.08.2026).

2. Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку: Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV : станом на 1 січ. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text (дата звернення: 25.08.2026).

3. Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою : Закон України від 09.02.2012 № 4391-VI : станом на 4 листоп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4391-17#Text (дата звернення: 26.08.2026).

4. Про аквакультуру : Закон України від 18.09.2012 № 5293-VI : станом на 4 листоп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5293-17#Text (дата звернення: 26.08.2026).

5. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам : Постанова Каб. Міністрів України від 25.08.2004 № 1102 : станом на 18 груд. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-2004-п#Text (дата звернення: 05.08.2026).

6. Зроблено в Україні. *Офіційний сайт*. URL: https://madeinukraine.gov.ua/ (дата звернення: 05.08.2026).

7. Мінекономіки: 90 тисяч підприємців отримали державну підтримку за два роки роботи політики «Зроблено в Україні». *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-90-tysiach-pidpryiemtsiv-otrymaly-derzhavnu-pidtrymku-za-dva-roky-roboty-polityky-zrobleno-v-ukraini (дата звернення: 05.08.2026).

8. Олексій Соболев: Уряд розпочав фінансування програм «Зроблено в Україні» у 2026 році. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади.* URL: https://www.kmu.gov.ua/news/oleksii-sobolev-uriad-rozpochav-finansuvannia-prohram-zrobleno-v-ukraini-u-2026-rotsi (дата звернення: 05.08.2026).

9. Формування переліку вітчизняної техніки та обладнання для агропромислового комплексу, вартість яких частково компенсується за рахунок бюджетних коштів | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України.*URL: https://surli.cc/peafvi (дата звернення: 27.08.2026).

10. Компенсація 15 % вартості української промислової техніки та обладнання. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: https://madeinukraine.gov.ua/kompensatsiya-15-ukr-obladnannya/for-manufacturer (дата звернення: 27.08.2026).

11. Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві. URL: https://pcgf.com.ua/

Сапожник Д.І.
к.т.н., доцент,
доцент кафедри товарознавства, митної справи та управління якості
Радзівон Х.І.
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

ОКРЕМІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ В МИТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

На сучасному етапі важливе значення має розвиток управління у політичній, соціальній та економічній сферах країни, яке здійснюється державними установами та громадськими організаціями [1]. Одним із найважливіших органів, що забезпечують наповнення державного бюджету, дозволяють вирішувати соціальні проблеми та сприяють економічному розвитку, є митні органи [2]. Разом з тим управління в митних органах являє собою складний синтез загально адміністративних принципів державної служби та специфічних методів регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) [3]. В умовах глобалізації та зростання обсягів міжнародної торгівлі ефективність митного управління безпосередньо впливає на економічну безпеку, фіскальну стабільність та конкурентні позиції держави. Митні органи України, очолювані Державною митною службою (ДМС), функціонують як ієрархічна система, що поєднує ознаки бюрократичної організації з необхідністю адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Управління в цій сфері вимагає не лише дотримання нормативних приписів, а й застосування сучасних управлінських парадигм, зокрема процесного, системного та ситуаційного підходів.

На відміну від загального управління, орієнтованого на комерційні організації, митне функціонує в рамках державної служби, де переважають адміністративно-правові методи. Його специфіка проявляється у подвійній природі: з одного боку, митні органи виступають як суб’єкт управління, що реалізує владні повноваження (стягнення платежів, боротьба з контрабандою), з іншого — як об’єкт управління, що вимагає внутрішньої організації ресурсів і процесів. Цілі митного управління включають забезпечення економічної безпеки, фіскальну ефективність, прискорення товарообігу та дотримання міжнародних зобов’язань, що формує багатовимірний простір управлінських завдань. Його теоретичною основою є інтеграція положень загальної теорії управління (функції, методи, принципи) та спеціальних концепцій, таких як митно-тарифне регулювання, управління ризиками та адміністративні регламенти.

Ключовим методологічним орієнтиром є цілісно-еволюційний (когнітивний) підхід, який розглядає митну систему як організм, що розвивається, який потребує синтезу традиційних та інноваційних моделей управління [4]. У цьому зв’язку важливим аспектом є організаційна структура та

принципи організації управління у митній сфері. Система управління митними органами в Україні має чітку рівневу ієрархію: Державна митна служба (ДМС, регіональні митні управління, митниці, митні пости. Така структура забезпечує централізацію стратегічних рішень і децентралізацію оперативної діяльності. Загальне керівництво здійснює Уряд України, а Міністерство фінансів курує питання митних платежів. Основу управлінської діяльності становлять загальні функції управління, універсальні для будь-якого рівня: аналіз і прогнозування оперативно-службової ситуації, планування, організація, регулювання, облік і контроль.

Важливою особливістю є суперечність між бюрократичною жорсткістю (стандартизація процедур, підпорядкованість наказам) та необхідністю адаптуватися до змін у зовнішньоекономічній діяльності, що вимагає впровадження гнучких елементів в організаційні структури. Проектування цих структур базується на процесній моделі, де ключовими бізнес-процесами є митне оформлення, контроль та правоохоронна діяльність, кожен із яких регламентується адміністративними документами. Це передбачає наявність певних функцій та специфічних методів у реалізації митного менеджменту. Тобто управління в митниці здійснюється через комплекс взаємопов'язаних функцій, що поділяються на загальні та специфічні. До загальних належать:

– аналіз та прогнозування: оцінка ризиків зовнішньоекономічної діяльності, виявлення схем контрабанди, моделювання товарних потоків;

– планування: формування бюджетів, розподіл ресурсів (кадрових, технічних);

– організація: створення тимчасових робочих груп для складних оглядів, координація взаємодії з прикордонними та фітосанітарними службами;

– контроль: аудит декларацій, перевірка дотримання термінів випуску товарів, моніторинг корупційних проявів.

Специфічні функції пов'язані з оперативно-службовою діяльністю митних органів: застосування тарифних методів (розрахунок мит), ведення митної статистики, управління «митними послугами» (наприклад, попереднє інформування).

Методи управління у сфері митної діяльності поєднують адміністративні (накази, інструкції), економічні (стимулювання трудомістких операцій преміями) та соціально-психологічні (формування корпоративної культури). Особливу роль відіграє інтегративна модель управління, яка поєднує традиційні методи (централізоване керівництво) з інноваціями: впровадження штучного інтелекту для аналізу даних, контролінг як інструмент стратегічного управління, цифровізація митних процедур/

Ключовим інструментом управління функціями є адміністративні регламенти, що стандартизують послуги та процеси. Разом з тим, тривале широке використання в економічній діяльності можливостей цифрових технологій з метою незаконного збагачення, у тому числі й у сфері зовнішньоекономічної діяльності, передбачає еволюцію митного менеджменту в Україні, яка спрямована на подолання суперечності між фіскально-контрольною

орієнтацією та завданнями сприяння торгівлі. До актуальних тенденцій належать:

– цифрова трансформація: автоматизація митного оформлення через ІДТ (інтернет-декларування), використання блокчейну для відстеження товарів, впровадження «безпаперових технологій»;

– процесна оптимізація: реінжиніринг наскрізних процесів (наприклад, «єдиного вікна» для експортерів), скорочення надлишкових операцій відповідно до найкращих міжнародних практик;

– кадровий менеджмент: формування компетенцій у сфері митного права, ІТ та міжкультурних комунікацій, впровадження системи безперервного навчання.

Виклики пов’язані з необхідністю балансу між жорсткістю контролю (боротьба з порушеннями санкцій) та гнучкістю (прискорення транзиту), а також адаптацією до геополітичних змін. Перспективи розвитку пов’язані з поглибленням ситуаційного та цілісно-еволюційного підходів, що пропонують алгоритми управління в умовах невизначеності, та подальшою інтеграцією з міжнародними системами. Безумовно, це сприятиме запобіганню правопорушень, зокрема вчиненню корупційних злочинів.

На закінчення зазначимо, що митний менеджмент є дисципліною, яка динамічно розвивається та синтезує класичні теорії управління й галузеві особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Його ефективність визначається здатністю поєднувати ієрархічні принципи державної служби з гнучкими методами, що відповідають викликам глобалізації.

Критично важливими залишаються питання впровадження процесно-орієнтованих моделей, цифровізації та розвитку людського капіталу. Майбутнє митної служби пов’язане з переходом від «контролюючої інстанції» до «сервісного провайдера», що забезпечує безпеку та ефективність транскордонної торгівлі при збереженні суверенних економічних інтересів.

Реалізація цього завдання вимагає не лише вдосконалення нормативної бази, а й глибокого освоєння управлінських компетенцій на всіх рівнях митної системи, використання в цій сфері можливостей цифрових технологій, штучного інтелекту тощо.

Список використаних джерел

1. Основні напрями та шляхи формування правової держави в Україні. Освіта.ua. URL.: https://osvita.ua/vnz/reports/law/9322/.

2. Осіпчук Д. С., Підгорний О. Ю., Підгорний Я. Ю. та ін. Митна безпека в системі забезпечення економічної безпеки держави. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4 (110. С. 12-17. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-12-17.

3. Бороденко Т. М., Гапонюк М. А., Савченко А. І. Адміністрування митних платежів: аналіз сучасного стану та шляхи вирішення ключових викликі *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.77.

4. Попов С. Когнітивно-еволюційна теорія мови: обґрунтування. *Cognition, communication, discourse*. 2023. № 26. С. 123-139. DOI: http://doi.org/10.26565/2218-2926-2023-26-07.

Середа С.А.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИКЛАДКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ У ТОРГОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Класично торгово-технологічний процес описує та викладає операції з викладення та підготовки товарів до продажу. Вважається, що підготовка товарів до реалізації полягає в їх розпакуванні, сортуванні, очищенні, фасуванні, пакуванні, прасуванні, маркуванні. Кількість попередніх операцій у закладі торгівлі залежить від ступеня готовності товарів до реалізації на момент надходження до магазину, складності асортименту та інших причин [1].

Грамотно організована викладка товару збільшує обсяги продажів, за даними дослідницького агентства MagramMarketResearch, на 10–12 % [2]. Викладка товарів у торговому залі дозволяє не тільки просувати продукцію того чи іншого виробника, але й формувати модель покупцевої поведінки в цілому.

Продаж товарів — завершальний етап торгово-технологічного процесу в магазині.

Найбільш відповідальну частину торгово-технологічного процесу в магазині становлять операції безпосереднього обслуговування покупців (рис. 1).

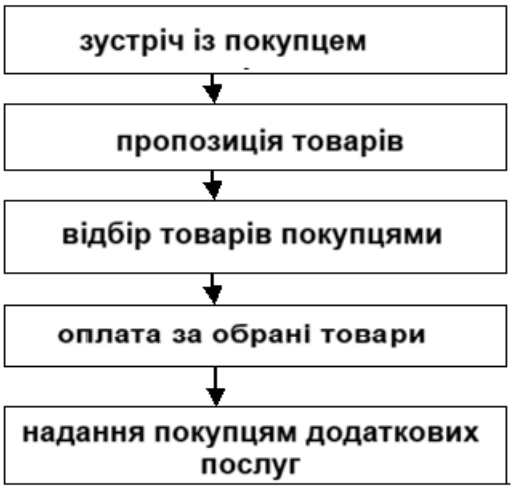


Рис 1. Технологія обслуговування покупців
Джерело: розробка автора

На цьому етапі торгово-технологічного процесу між клієнтами та персоналом магазину виникають міжособистісні психологічні контакти, які відображають складні економічні відносини, пов’язані з купівлею-продажем товарів.

Дослідження системи викладки та продажу товарів проводилося нами на базі роздрібних торговельного підприємств, основним напрямком діяльності яких є реалізація товарів народного споживання, переважно харчових продуктів.

У ході аналізу існуючої на підприємстві системи викладки та реалізації товарів нами сформований наступний перелік пропозицій щодо вдосконалення цієї системи:

- освітлення магазину має бути рівномірним, досить інтенсивним, але не сліпучим. Освітлення повинно не спотворювати фактичний колір товарів. Робочі місця повинні освітлюватися у 2 рази інтенсивніше, ніж решта торгового залу;
- встановлення системи відеоспостереження та введення нової штатної одиниці (охоронець).
-проведення різних промоакцій, рекламних кампаній, пов'язаних із просуванням продукту, а також впровадження системи знижок;
- раціональне планування торгового залу дозволить звести до мінімуму витрати часу на розподіл продуктів. Залежно від того, де зберігається продукт у підсобному приміщенні чи викладено у торговому залі, його переміщення вимагає певних витрат. При цьому передбачається весь процес переміщення продукту.

Перш ніж приступити до викладки товарів, слід проаналізувати, наскільки ефективно використовується торгове обладнання у торговому залі, а також розрахувати коефіцієнт ефективності торгової площі магазину.

Загальна площа досліджуваного магазину становить 400 м², з них 180 м² — торгова площа.

Співвідношення торгової площі до загальної площі розраховується за формулою:

$$K = Sm / So \quad (1)$$

де: Sm — торгова площа;

So — загальна площа.

Розрахуємо коефіцієнт співвідношення торгової площі до загальної площі торгового об'єкта:

$$K = 180/400 \approx 0{,}45.$$

Виходячи з отриманих розрахунків, а саме з того, що торгова площа становить 45 % загальної, а неторгова — 55 %, можна зробити висновок, що площа будівлі використовується неефективно. Адже більша частина будівлі призначена для виконання функції складського приміщення, а не для обслуговування покупців.

Для вирішення проблеми потрібно додати певну кількість обладнання, де будуть виставлятися акційні товари, при цьому збільшивши торгову площу на 20 %. Акційні товари мають бути цікаво оформлені для привернення уваги покупців.

Для вирішення проблеми з освітленням доцільно придбати додаткове обладнання. Оптимальним рішенням тут буде придбання п'яти пар світлодіодних стельових світильників (економні вбудовані з растровим

розсіювачем). Для цього знадобляться такі витрати: обладнання (1200 × 10 = 12 000 грн), установка (5 000 грн), разом — 17 000 грн.

У своїй статті автори [3] зазначили, що «правильне освітлення збільшує продажі на 30 %». Вважатимемо, що додаткове освітлення магазину збільшить продажі на 10 %.

Оскільки магазин працює за принципом самообслуговування, а контроль за клієнтами здійснює лише продавець-консультант (що є малоефективним), необхідно встановити систему відеоспостереження та найняти охоронця.

Щодо вартості камер відеоспостереження, то розглянемо мінімальний бюджетний варіант.

Вартість обладнання становить приблизно 30 000 грн.

Встановлення обладнання та його налаштування = 10 000 грн.

Таким чином, загальну вартість розглянутої системи відеоспостереження можна оцінити приблизно в 40 000 грн.

Також можна на виході встановити протикрадіжні радіочастотні ворота, які сприятимуть запобіганню крадіжок у магазині. Оскільки в нашому магазині 2 каси, то нам знадобляться дві протикрадіжні рамки.

Вартість такого обладнання становить близько 20 000 грн за рамку. Фахівці зазначають, що якщо на підприємстві відсутнє охоронне обладнання, то відсоток крадіжок становить щонайменше 2 % від обороту.

Система відеоспостереження збільшує виручку магазину на 9 % завдяки зменшенню кількості крадіжок, як з боку відвідувачів, так і з боку персоналу.

Згідно зі статистичними даними, від 1 до 9 % виручки втрачається через крадіжки, а також 80 % крадіжок у магазинах скоюють працівники, і лише 20 % — відвідувачі [4].

Щоб товар не залежувався довго на прилавках, необхідно проводити різні акції, рекламу, пов’язану з просуванням товару, надавати знижки. Для цього, крім аукціонного кошика, можна запропонувати такі варіанти: провести акцію з розпродажу в магазині; створити яскраві листівки; залучити покупців цікавими малюнками на вітринах із інформацією про акції, що проводяться, щоб клієнти дізналися про це.

Також ефективним заходом щодо стимулювання збуту в магазині буде проведення розпродажів один раз на місяць, що може збільшити прибуток приблизно на 30 % на місяць.

Раціональне планування може звести до мінімуму фізичні витрати на розподіл товарів. Завдяки невеликій зміні планування магазину можна збільшити обсяг продажів (рис. 2). Крім того, це допоможе зробити акцент на популярних товарах. Адже всім відомо, що 20 % товарів приносять 80 % виручки. Але мало хто знає, що на практиці 3–5 % найбільш популярних та/або прибуткових товарів приносять 20–25 % прибутку. Для цього необхідно вибрати з 50–100 найменувань 10 товарів і працювати з ними ретельніше. Це дозволяє зробити асортимент у магазині керованим і збільшить прибуток щонайменше на 10 %.

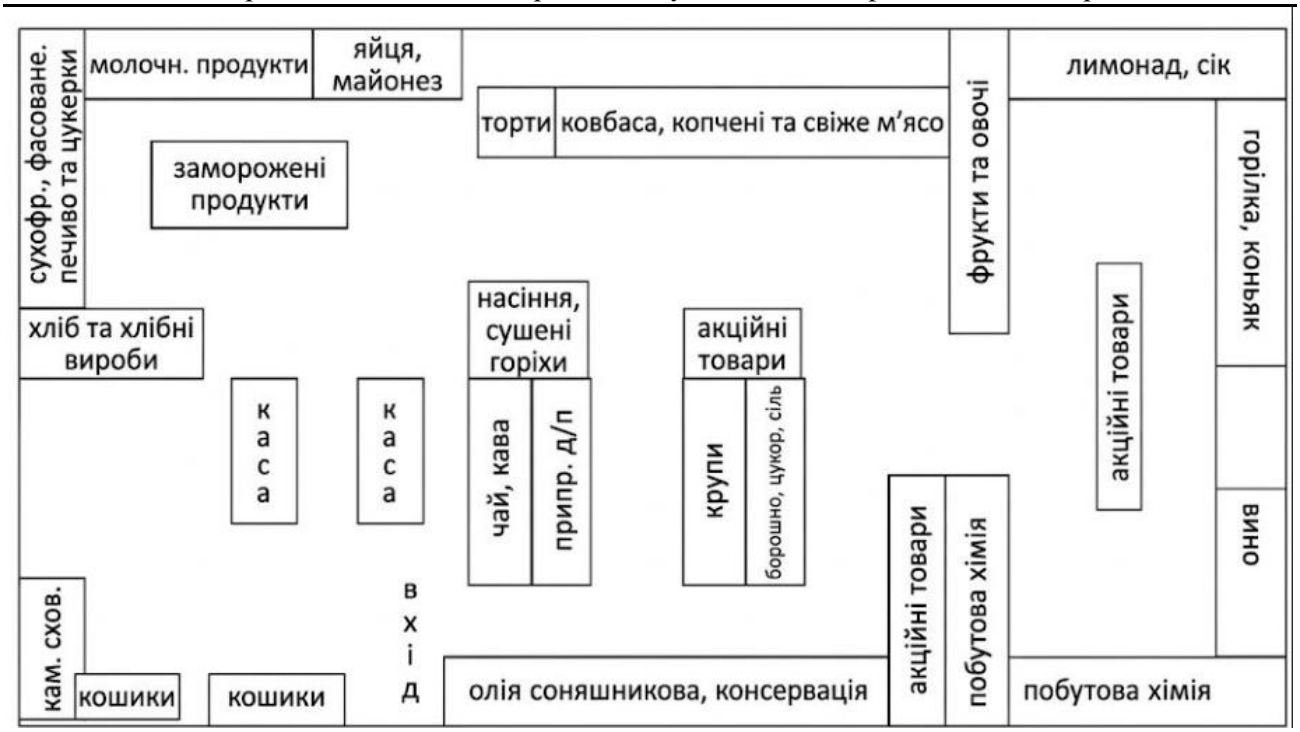


Рис 2. Удосконалення планування торгового залу
Джерело: розробка автора

Раціональне розміщення та викладка товарів у торговому залі мають значний вплив на ефективність роботи магазинів та якість обслуговування клієнтів. Розміщення дозволяє правильно спланувати потоки покупців, скоротити час на підбір товарів, збільшити пропускну здатність магазину та мінімізувати витрати на оплату праці персоналу.

Запропоновані шляхи вдосконалення торгово-технологічного процесу допоможуть підприємству поліпшити організацію приймання та зберігання товарів, тим самим збільшивши сумарний прибуток.

Список використаних джерел

1. Рудяк Р., Бурліцька О. Загальні принципи та стандарти викладки товару. URL.: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44542/2/MTEMSTE_2023_Rudyak_R-General_principles_and_standards_41-42.pdf.

2. Instant Access to the latest Industry Reports. Food Market Reports 2026. URL.: https://www.reportlinker.com/article/11455.

3. Павлишин М., Одноріг С. Діджиталізація як інструмент підвищення ефективності продаж: досвід компанії LPP. https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2e75c871-3ca0-40c7-88f2-0143e85afb76/content.

4. Чашницька Т. Г. Аналіз зарубіжного досвіду у сфері використання систем відеоспостереження. Нове українське право, 2022. Вип. 6, Том 2. С. 207-214. DOI https://doi.org/10.51989/NUL.2022.6.2.32.

Сова О.Ю.
к.е.н., доцент,
старший науковий співробітник,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України,
м. Київ

ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАСЕЛЕННЯ ГРОМАД УКРАЇНИ

За тривалого впливу надзвичайних умов і воєнних ризиків на соціально-економічний розвиток держави ключовим базисом життєдіяльності територіальних громад стає їхній людський і соціальний потенціал. Проте спроможність органів місцевого самоврядування повністю розкрити та зміцнити цей ресурс часто стикається з внутрішніми обмеженнями самого інституційного середовища. У контексті трансформації публічного менеджменту та пошуку нових моделей реагування на зовнішні шоки особливої актуальності набуває виявлення дефектів у системі прийняття рішень, зокрема надмірної бюрократизації, негнучкості адміністративних процедур і стримування громадянських ініціатив, які у своїй сукупності гальмують інтеграцію людського капіталу в процеси відновлення.

Метою дослідження є виявлення та систематизація ключових інституційних бар'єрів територіальних громад, які перешкоджають збереженню та розвитку соціального потенціалу населення в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– охарактеризувати особливості інституційного середовища територіальних громад через призму співвідношення формальних процедур і реальних потреб мешканців;

– визначити основні бар'єри в управлінській практиці місцевого самоврядування, що стримують громадські та бізнес-ініціативи;

– обґрунтувати пріоритетні напрями подолання інституційних слабкостей для забезпечення довгострокової стійкості локальної економіки та людського капіталу.

Дослідження базується на застосуванні системного та структурно-функціонального аналізу для розкриття сутності інституційного середовища громади як комплексу формальних правил та неформальних норм. Для аналізу ефективності управлінських дій та виявлення фактів підміни безпосередніх потреб мешканців формальним бюрократичним апаратом використано інструментарій праксеологічного підходу. Метод порівняльного аналізу уможливив оцінку специфіки збереження та накопичення соціального потенціалу населення в умовах обмеженості ресурсів місцевих бюджетів.

Реформа децентралізації надала територіальним громадам України широкі автономні повноваження, які, на жаль, обмежуються внутрішньою

інституційною інерцією. Це створює глибокий дисбаланс між наявним ресурсним потенціалом громади та оперативними потребами мешканців. Як наслідок, замість реалізації стимулюючої та фасилітуючої функції, діяльність органів місцевого самоврядування часто зводиться до процедурного адміністрування та контролю, що гальмує громадські ініціативи. Інституції місцевого розвитку є безпосередніми провідниками для представників публічного та приватного секторів, платформою для ведення рівноправного діалогу, визначення й просування спільних програм відновлення територій.

Головним завданням економічного розвитку є реалізація людського потенціалу як найважливішого чинника економічного зростання [1, с. 24]. Розвиток людського потенціалу визначається низкою взаємопов'язаних факторів, серед яких найвагомішими є рівень освіти, медичне забезпечення, економічні умови, соціальне середовище та ефективність державної політики [2, с. 308]. Синергія цих чинників визначає не лише індивідуальну спроможність особистості до самореалізації, а й формує загальну якість людського капіталу на національному рівні. Доцільно врахувати практику залучення всіх верств населення до участі в суспільних процесах, інакше до переліку бар'єрів додається відсутність співпраці з вразливими категоріями, як-от брак чіткого державного регулювання роботи з особами з інвалідністю [3, с. 625].

Крім того, вагомим інституційним бар'єром виступає дефіцит аналітичної спроможності та низький рівень діджиталізації місцевого врядування, що провокує дезорієнтацію управлінських рішень щодо реальних демографічних і міграційних змін. Відсутність інтегрованих територіальних баз даних й автоматизованих систем обліку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і вразливих категорій призводить до того, що соціальні програми розробляються на основі застарілих статистичних шаблонів, а не верифікованого моніторингу. Це унеможливлює адресність соціальної підтримки та спричиняє розпорошення обмежених місцевих бюджетних ресурсів на неефективні заходи замість інвестування в локальні точки зростання людського капіталу.

Не менш загрозливим чинником є інституційний розрив між місцевою владою та локальним бізнесом у сфері розвитку трудового потенціалу. Органи самоврядування переважно дистанціюються від регулювання регіонального ринку праці, зводячи свою роль до формальної співпраці з центрами зайнятості та виплати соціальних допомог. Як наслідок, у більшості громад повністю відсутні механізми цільової перекваліфікації кадрів під реальні потреби релокованих та відновлюваних підприємств. Ця неузгодженість консервує структурне безробіття, сприяє декваліфікації працездатного населення та стимулює відтік кваліфікованої робочої сили за межі територіальної громади.

Отже, питання розробки виваженої соціальної політики, спрямованої на забезпечення інклюзивного навчального процесу, професійної підготовки, на створення робочих місць тощо, виходять на перший план. Реалізація цих пріоритетів вимагає від органів місцевого самоврядування виходу за межі пасивного соціального піклування та переходу до формування цілісної екосистеми збереження людських ресурсів. Без належного інституційного

забезпечення навіть перспективні низові ініціативи втрачають системний характер, що унеможливлює якісну трансформацію локального середовища.

Активація соціального потенціалу населення на рівні громад потребує послідовної розбудови інституційного середовища за трьома пріоритетними напрямами:

1. Процедурно-адміністративна негнучкість долається через запровадження цифрових протоколів прийняття управлінських рішень і спрощення регламентів надання комунального майна у тимчасове користування для гуманітарних і релокованих проєктів.

2. Низька залученість суб'єктів місцевого розвитку нівелюється шляхом розробки обґрунтованих механізмів соціального замовлення та запуску грантових програм підтримки локального підприємництва на засадах публічно-приватного партнерства.

3. Обмеженість горизонту управлінського планування компенсується інтеграцією конкретних індикаторів якості життя, соціальної захищеності та безпеки населення безпосередньо до Стратегій розвитку громад з урахуванням оцінки їхнього впливу на резилієнтність соціального середовища.

Впровадження зазначених інструментів дасть змогу повною мірою реалізувати зміст децентралізації – залучити приватний сектор та інститути громадянського суспільства до надання соціально значущих послуг і сформувати сприятливе середовище для відтворення та накопичення людського потенціалу.

Інституційна спроможність територіальних громад визначається не обсягом їхніх формальних адміністративних повноважень, а здатністю створювати безпечне й адаптивне середовище для розвитку соціального потенціалу населення. Усунення виявлених інституційних вразливостей через дебюрократизацію та розширення партнерства між місцевою владою, мешканцями та бізнесом є ключовою передумовою забезпечення довгострокової стійкості на місцевому рівні.

Список використаних джерел:

1. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування: Практичний посібник / кол. авторів. Федерація канадських муніципалітетів – Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020. Ч. 1. 104 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/601/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_1.pdf

2. Лагодієнко В. В., Федака В. В., Шевченко В. В., Осик С. В., Чевтаєв А. С. Соціально-економічні детермінанти розвитку людського потенціалу в умовах переходу до сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Том 10. № 2. С. 305–312. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-59

3. Бабич О. В. Забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні. *Державне будівництво.* 2024. № 2(36). С. 620–634. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-42

Станченко Є.Є.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,
Гострик О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Сучасний готельний бізнес функціонує в умовах швидкої зміни потреб споживачів, розвитку цифрових каналів взаємодії та необхідності адаптації підприємств до нестабільного економічного середовища. Для українських підприємств гостинності актуальність цифрової трансформації додатково посилюється наслідками повномасштабної війни та необхідністю забезпечення ефективності діяльності за умов обмежених ресурсів. У цьому контексті інформаційні технології стають не лише засобом автоматизації окремих операцій, а й інструментом формування конкурентних переваг.

Досліджуючи український готельно-ресторанний ринок, можна визначити що інформаційні технології є одним із чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств та акцентувати увагу на необхідності їх використання для адаптації бізнесу до сучасних умов [1]. Важливою передумовою ефективної цифровізації є її інтеграція у загальну систему управління підприємством. Розглядати цифровізацію суб'єкта готельного бізнесу треба саме як стратегічний процес, необхідність якого зумовлена кризовими умовами функціонування українського готельного бізнесу. У сучасних умовах є необхідність формування стратегії цифровізації, яка повинна відповідати цілям підприємства та враховувати його можливості й умови функціонування. Отже, впровадження окремого програмного забезпечення саме по собі не забезпечує конкурентної переваги: цифрові рішення мають бути включені в систему стратегічного управління підприємством [2].

Стратегічний підхід до цифрової трансформації передбачає комплексне оновлення процесів взаємодії підприємства з клієнтами та його внутрішніх операцій. З нашої точки зору доцільно виділити такі ключові аспекти стратегії цифровізації готельно-ресторанного бізнесу, як оцифровані продукти й процеси, розумна інтеграція, підключений клієнт та багатостороння цифрова екосистема. До основних елементів цифрової стратегії відносяться: автоматизацію операцій, цифровий маркетинг і онлайн-присутність, персоналізацію сервісу, мобільні та безконтактні технології, аналітику й штучний інтелект. Це свідчить про те, що

цифрова трансформація охоплює не один окремий процес, а сукупність взаємопов'язаних управлінських та сервісних рішень [3].

Розширення переліку цифрових інструментів дозволяє готельним підприємствам впливати на якість обслуговування, ефективність використання ресурсів та організацію роботи персоналу. Серед перспективних напрямів цифровізації готельного бізнесу Інтернет речей, доповнену реальність, блокчейн та штучний інтелект. Використання цифрових інновацій може сприяти покращенню обслуговування гостей, оптимізації роботи персоналу, зниженню витрат та підвищенню ефективності управління.

Водночас впровадження інноваційних технологій безпосередньо пов'язане з формуванням конкурентоспроможності готельного підприємства. Окрему увагу варто приділити ролі інноваційних технологій у забезпеченні конкурентоспроможності готельних підприємств та пов'язати їх використання з підвищенням ефективності управління, якістю обслуговування та оптимізацією внутрішніх процесів. Серед основних технологічних рішень можна виокремити такі технологічні рішення, як штучний інтелект, автоматизація, Інтернет речей та мобільні додатки. Використання цих інструментів дозволяє розглядати цифровізацію як один із механізмів одночасного вдосконалення внутрішньої діяльності підприємства та його пропозиції для споживача [6].

Окремим напрямом сучасної цифрової трансформації є використання штучного інтелекту в управлінні готельно-ресторанним підприємством, який можна розглядати як інструмент адаптації менеджменту до сучасних умов функціонування та виділити такі напрями його застосування, як автоматизація процесів, підвищення ефективності управління, персоналізація обслуговування, прогнозування попиту, управління запасами, контроль якості та автоматизація маркетингових кампаній. Використання ШІ сприяє вдосконаленню прийняття управлінських рішень та підвищенням конкурентоспроможності підприємств. Для готельного бізнесу це особливо важливо, оскільки значна частина управлінських рішень пов'язана з необхідністю швидко реагувати на зміни попиту та поведінки гостей [7].

Безпосередній зв'язок між цифровізацією та конкурентоспроможністю підприємств готельного господарства розкривається через цифровізацію сервісних процесів. При цьому важливо наголосити на необхідності оцінювати результати цифровізації не лише через факт упровадження технології, а через зміни у сервісних, операційних, клієнтських та економічних результатах діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє сформувати логічний зв'язок: цифрова технологія → зміна управлінського або сервісного процесу → результат діяльності → конкурентна перевага.

Отже, ефективність цифровізації доцільно визначати за її реальним впливом на діяльність готелю, а не за кількістю впроваджених технологічних рішень [8]. В таблиці 1 наведено зв'язок сучасних цифрових технологій з управлінською складовою підприємств готельного бізнесу та їх конкурентоспроможністю.

Таблиця 1

Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу

Цифрова технологія	Управлінський ефект	Вплив на конкурентоспроможність
PMS-системи	Автоматизація управління номерним фондом, бронюваннями та операційними процесами	Підвищення операційної ефективності
CRM-системи	Збір та аналіз інформації про гостей	Персоналізація обслуговування та формування лояльності
Онлайн-бронювання та OTA-платформи	Розширення цифрових каналів реалізації послуг	Підвищення доступності готельних послуг для споживачів
Revenue Management	Аналіз попиту та управління цінами	Раціональне використання номерного фонду та управління доходами
Мобільні та безконтактні технології	Спрощення взаємодії з гостем	Покращення клієнтського досвіду
Штучний інтелект	Прогнозування, аналіз даних та автоматизація окремих управлінських процесів	Підвищення оперативності та обґрунтованості рішень
IoT	Автоматизація та контроль окремих процесів і ресурсів	Підвищення ефективності використання ресурсів та комфорту гостей

Джерело: складено автором на основі [1–8].

Таким чином можна зазначити, що цифрові технології можуть впливати на конкурентоспроможність готельного підприємства за декількома взаємопов'язаними напрямами, а саме підвищенням операційної ефективності, покращенням якості обслуговування, персоналізацією взаємодії з гостями, розширенням цифрових каналів продажу та вдосконаленням процесу прийняття управлінських рішень. Водночас цифровізація не повинна бути самоціллю підприємства. Її результативність залежить від відповідності технологічних рішень потребам конкретного готелю, інтеграції інформаційних систем та здатності менеджменту використовувати отримані дані для прийняття рішень. Тому перспективним напрямом для українських готельних підприємств є перехід від використання окремих цифрових сервісів до комплексної цифрової системи управління, у якій технології безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями підприємства. Все це свідчить про те, що цифрові технології доцільно розглядати як складову сучасного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств готельного бізнесу, так як їх інтеграція у стратегічне управління дозволяє поєднати автоматизацію операцій, аналіз інформації, персоналізацію сервісу та вдосконалення клієнтського досвіду.

Список використаних джерел:

1. Земліна Ю., Букатов А. Інформаційні технології як фактор конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства: аналітичний зріз ринку України. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. Т. 7, № 2. С. 207–219. URL:https://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/335173

2. Бондар С. В. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/35

3. Барна М. Ю., Мельник І. М. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 95–101. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/54

4. Гострик О.М., Дербенцев В.Д., Тішков Б.О. Альтернативні засоби автоматизації бізнесу в сучасних умовах надання освітніх послуг. Збірник матеріалів YI Міжнар. наук.-метод. конф. «*Забезпечення якості вищої освіти: проблеми та перспективи розвитку»(*м. Одеса, 21-22 лютого 2023. Одеса, ОНЕУ, 2023. С. 165-166. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/15824

5. Пукач Я. О. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3612

6. Прокопенко Н., Коваленко Н., Шапіро Д. Інноваційні технології та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності готельних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 4. С. 32–38. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/44

7. Турчіна С. Г., Шпетний В. В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: досвід і перспективи впровадження штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5797

8. Красномовець В. А. Цифровізація сервісних процесів у системі управління конкурентоспроможністю підприємств готельного господарства. *Економічний простір*. 2026. № 216. С. 261–269. URL : https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/371056

Сьомченко В.В.
к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку та оподаткування,
Красан Г.Є.
здобувач другого рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, зміною цін на матеріально-технічні ресурси, порушенням традиційних логістичних зв'язків, обмеженістю фінансування та зростанням ризиків господарської діяльності. Додатковий вплив мають сезонність сільськогосподарського виробництва, залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов і значна тривалість виробничого циклу. Сукупність цих чинників підвищує вимоги до здатності аграрних підприємств підтримувати платоспроможність, забезпечувати безперервність діяльності та зберігати фінансову рівновагу. За таких умов особливого значення набуває фінансова стійкість підприємства. Вона характеризує його спроможність підтримувати збалансоване співвідношення між власними та залученими джерелами фінансування, своєчасно виконувати зобов'язання, забезпечувати поточну діяльність необхідними ресурсами та зберігати можливості для подальшого розвитку. Для аграрних підприємств фінансова стійкість має особливе значення через специфіку формування грошових потоків і нерівномірність надходження доходів протягом року. Сучасні дослідження підтверджують, що фінансова стійкість сільськогосподарських підприємств визначає не лише можливості підтримання платоспроможності, а й їх здатність адаптуватися до зовнішніх змін, здійснювати інвестиції та забезпечувати конкурентоспроможність [1].

Водночас управління фінансовою стійкістю потребує відповідної інформаційної бази. Саме обліково-аналітичне забезпечення об'єднує інформацію про активи, власний капітал, зобов'язання, доходи, витрати, фінансові результати та грошові потоки підприємства. Його значення полягає не лише у формуванні показників фінансової звітності, а й у перетворенні облікових даних на інформацію, придатну для оцінювання фінансового стану та прийняття управлінських рішень. У системі фінансової безпеки аграрних підприємств обліково-аналітичне забезпечення охоплює облікову, аналітичну та контрольну складові, які взаємодіють у процесі формування інформації для управління [2].

Вихідною основою такого забезпечення є дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Проте для оцінки фінансової стійкості недостатньо лише

констатувати величину активів, капіталу чи зобов'язань на певну дату. Необхідне їх аналітичне опрацювання, яке дозволяє визначити структурні зміни, тенденції та взаємозв'язки між окремими показниками. У цьому контексті важливого значення набувають горизонтальний і вертикальний аналіз балансу, оцінка структури джерел фінансування, показників ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, оборотності та рентабельності. При цьому аналітична оцінка фінансової стійкості не повинна обмежуватися розрахунком окремих коефіцієнтів. Один і той самий показник може мати різне економічне значення залежно від структури майна підприємства, характеру його діяльності та етапу виробничого циклу. Для аграрного підприємства особливо важливим є врахування сезонних коливань, оскільки протягом року співвідношення запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів і поточних зобов'язань може істотно змінюватися. Тому результати коефіцієнтного аналізу мають розглядатися разом із динамікою абсолютних показників та особливостями господарської діяльності.

Особливої уваги в діяльності аграрних підприємств потребує структура активів. Значну їх частину можуть становити запаси, обсяг яких залежить від виробничого циклу та сезонності діяльності. Накопичення насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального та інших матеріальних ресурсів є необхідною умовою здійснення сільськогосподарського виробництва. Водночас надмірна концентрація коштів у запасах може уповільнювати їх оборотність і створювати додаткову потребу у фінансуванні. Тому аналіз динаміки та структури запасів має поєднуватися з оцінкою їх участі у виробничому процесі та впливу на загальну ліквідність підприємства. Поряд із запасами істотний вплив на фінансову стійкість має дебіторська заборгованість. Її зростання не завжди свідчить про погіршення фінансового стану, оскільки може бути пов'язане зі збільшенням обсягів реалізації. Однак тривале відволікання коштів у розрахунки з покупцями обмежує можливості підприємства фінансувати поточну діяльність. Тому обліково-аналітичне забезпечення має давати можливість оцінювати не лише загальну величину дебіторської заборгованості, а й строки її виникнення та погашення, склад контрагентів, частку прострочених боргів і вплив цих змін на грошові потоки.

Наступним важливим напрямом є дослідження джерел формування активів. Значна залежність від позикового капіталу підвищує фінансове навантаження та чутливість підприємства до зміни умов кредитування. Водночас орієнтація виключно на власні кошти може обмежувати можливості розширення діяльності. Тому оцінка співвідношення власного і залученого капіталу має проводитися з урахуванням масштабів діяльності, рентабельності, вартості залучення фінансових ресурсів і здатності підприємства обслуговувати свої зобов'язання.

Зазначені складові безпосередньо пов'язані з ліквідністю та платоспроможністю. Навіть прибуткове підприємство може відчувати нестачу коштів для поточних розрахунків, якщо значна частина його ресурсів зосереджена у повільно реалізованих запасах або дебіторській заборгованості.

Тому аналіз фінансової стійкості має поєднувати оцінку структури капіталу з дослідженням оборотності активів та руху грошових коштів. Такий підхід дозволяє встановити не тільки наявність фінансових проблем, а й причини їх виникнення.

Саме рух грошових коштів доповнює інформацію, отриману за результатами аналізу балансу та фінансових результатів. Позитивний фінансовий результат не завжди означає наявність достатнього обсягу коштів для фінансування поточної діяльності. Значна частина прибутку може фактично бути зосереджена в запасах або дебіторській заборгованості. Аналіз надходжень і витрачання грошових коштів дозволяє оцінити спроможність підприємства самостійно фінансувати операційну діяльність, виконувати зобов'язання та формувати фінансові ресурси для подальшого розвитку.

В умовах економічної нестабільності особливого значення набуває аналіз показників у динаміці. Порівняння даних за декілька періодів дозволяє визначити, чи мають виявлені зміни короткостроковий характер, чи формують стійку тенденцію. Наприклад, одноразове збільшення запасів може бути пов'язане із сезонною підготовкою до виробничого циклу, тоді як їх систематичне зростання одночасно зі зниженням оборотності може свідчити про накопичення ресурсів, які не забезпечують відповідного збільшення обсягів діяльності.

Важливим доповненням до такого аналізу є оцінка ділової активності підприємства. Швидкість обороту активів безпосередньо впливає на потребу у фінансових ресурсах та здатність підприємства підтримувати поточну платоспроможність. Уповільнення оборотності запасів або дебіторської заборгованості збільшує тривалість операційного циклу та може посилювати потребу в залученні додаткового фінансування. Натомість прискорення обороту створює можливості для вивільнення частини коштів і більш ефективного їх використання в господарській діяльності.

Аналогічного підходу потребує оцінка фінансових результатів. Зростання прибутку саме по собі не дає повної характеристики фінансової стійкості, якщо воно супроводжується збільшенням боргового навантаження, погіршенням ліквідності або значним відволіканням коштів у дебіторську заборгованість. Саме тому обліково-аналітичне забезпечення має формувати комплексне уявлення про фінансовий стан, у якому показники прибутковості розглядаються разом із показниками структури капіталу, ліквідності та ділової активності.

Необхідність комплексного підходу посилюється впливом ризиків, характерних для аграрного сектору. Воєнні дії, руйнування логістичної інфраструктури, коливання аграрних ринків та нестабільність фінансового середовища суттєво впливають на здатність суб'єктів аграрного бізнесу підтримувати фінансову рівновагу [3]. За таких обставин результати аналізу мають використовуватися не лише для оцінювання вже сформованого стану, а й для своєчасного виявлення негативних змін. У цьому зв'язку обліково-аналітичне забезпечення набуває прогнозного спрямування. Інформація про динаміку доходів і витрат, структуру активів та зобов'язань, оборотність запасів

і дебіторської заборгованості може використовуватися для оцінювання можливих змін фінансового стану. Моделювання різних варіантів зміни обсягів реалізації, витрат, строків розрахунків або залучення позикових коштів дозволяє визначити, як відповідні зміни можуть позначитися на ліквідності та фінансовій стійкості підприємства.

Поряд із прогнозуванням важливого значення набуває поточний аналітичний контроль відхилень фактичних показників від очікуваних. Своєчасне виявлення зниження оборотності, збільшення простроченої дебіторської заборгованості, скорочення залишків грошових коштів або зростання частки поточних зобов'язань дозволяє швидше реагувати на негативні зміни. При цьому результати аналізу можуть бути використані для коригування обсягів закупівель, умов розрахунків із контрагентами, структури джерел фінансування та інших параметрів поточної діяльності. Важливою умовою результативності такого підходу є якість вихідної інформації. Тому облікова та аналітична складові мають функціонувати у взаємозв'язку: облік формує достовірну інформаційну базу, а аналіз забезпечує її подальше опрацювання та використання для оцінки фінансової стійкості.

Таким чином, обліково-аналітичне забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності має комплексний характер. Його основу становить поєднання достовірної облікової інформації з аналізом активів, джерел їх формування, ліквідності, платоспроможності, оборотності, грошових потоків і фінансових результатів. Дослідження цих показників у динаміці дозволяє своєчасно виявляти зміни у фінансовому стані, визначати фактори їх виникнення та оцінювати можливі наслідки. За такого підходу обліково-аналітична інформація стає не лише засобом відображення результатів діяльності, а й інформаційною основою підтримання фінансової стійкості та адаптації аграрного підприємства до змін економічного середовища.

Список використаних джерел

1. Шиян Д. В., Ульянченко Н. В., Євдокімова М. О. Фінансова стійкість як фактор формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК.* 2025. № 2. С. 112–121. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40769.

2. Мулик Т. О., Томчук О. Ф., Федоришина Л. І. Обліково-аналітичне забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник.* Серія: Економіка. 2022. № 13. URL: https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/299.

3. Непочатенко О. О., Трусова Н. В. Детермінанти стабілізації фінансової стійкості суб'єктів аграрного бізнесу в умовах викликів та обмежень галузевих ризиків. *Modern Economics.* 2025. № 54. С. 131–138. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/determinants-of-stabilization-of-financial/.

Сьомченко В.В.
к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку та оподаткування,
Таран К.Ф.
здобувачка фахової передвищої освіти,
ВСП «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ»,
м. Запоріжжя

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ ТА ГАЛУЗЕВОМУ РІВНЯХ

У сучасних умовах економічної нестабільності, високої невизначеності та динамічності ринкового середовища ефективність управління значною мірою залежить від якості інформації, яка використовується для обґрунтування управлінських рішень. Це стосується як діяльності окремих підприємств, так і розвитку певних галузей економіки. Значний обсяг економічної інформації сам по собі не забезпечує прийняття правильних рішень. Для цього необхідні її систематизація, порівняння, оцінювання та визначення взаємозв'язків між окремими показниками. Саме ці завдання реалізуються за допомогою економічного аналізу.

Економічний аналіз займає важливе місце в системі управління, оскільки забезпечує перетворення первинної інформації на аналітичні висновки, необхідні для оцінювання результатів діяльності, планування та прогнозування. Є. В. Мних розглядає економічний аналіз у взаємозв'язку з плануванням, прогнозуванням, оцінюванням виробничої діяльності, фінансових результатів та фінансового стану суб'єктів господарювання [1]. Таким чином, аналітична інформація виступає основою для визначення проблемних аспектів діяльності, пошуку резервів та обґрунтування подальших управлінських дій.

На підприємницькому рівні інформаційною базою економічного аналізу є дані бухгалтерського, статистичного й оперативного обліку, фінансова та управлінська звітність, планові показники, результати попередніх періодів та інша внутрішня і зовнішня інформація. Первинні дані без відповідної аналітичної обробки не завжди дають можливість сформувати цілісне уявлення про стан підприємства. За допомогою економічного аналізу можна оцінити результати господарської діяльності, фінансовий стан, ефективність використання ресурсів та виявити фактори, що впливають на зміну основних показників. Важливе місце при цьому належить комплексному підходу до аналізу господарської діяльності підприємства [2].

Інформаційна роль економічного аналізу на рівні підприємства реалізується через декілька основних функцій. Оціночна функція передбачає визначення поточного стану підприємства на основі показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, обсягів виробництва та

реалізації. Діагностична функція спрямована на виявлення негативних тенденцій, відхилень, «вузьких місць» і невикористаних резервів. Прогностична функція дозволяє оцінювати можливі зміни показників у майбутньому та розглядати різні сценарії розвитку підприємства. Відповідно, результати економічного аналізу забезпечують керівництво інформацією, необхідною не лише для оцінювання минулих результатів, а й для вибору подальших напрямів діяльності.

Управлінські рішення, які приймаються на основі результатів економічного аналізу, можуть мати оперативний, тактичний та стратегічний характер. До оперативних належать рішення щодо управління поточними витратами, дебіторською заборгованістю, запасами, грошовими потоками та виконанням виробничих завдань. Тактичний рівень охоплює коригування цінової політики, асортименту продукції, структури витрат, вибір постачальників та розподіл ресурсів. Стратегічні рішення пов'язані з інвестиційною діяльністю, модернізацією підприємства, розширенням виробничих потужностей, освоєнням нових видів продукції та виходом на нові ринки. Таким чином, характер аналітичної інформації повинен відповідати рівню та меті управлінського рішення.

Особливого значення набуває якість інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Інформація має бути своєчасною, достовірною, повною та придатною для використання під час прийняття конкретного рішення. І. Г. Сивицька зазначає важливість інформаційно-аналітичної складової у процесах розробки, підтримки та реалізації управлінських рішень [3]. Тому результативність економічного аналізу залежить не тільки від вибору відповідних методів, а й від якості вихідних даних. Неповна, застаріла або помилкова інформація може призвести до неправильного оцінювання ситуації та, відповідно, до недостатньо обґрунтованого управлінського рішення.

Водночас економічний аналіз не обмежується рівнем окремого підприємства. Важливе значення він має і на галузевому рівні, де об'єктом дослідження стають результати діяльності сукупності підприємств певної галузі, загальні тенденції її розвитку та фактори, які визначають структурні зміни. Якщо на підприємницькому рівні основна увага зосереджується на фінансових результатах та ефективності конкретного суб'єкта господарювання, то на галузевому рівні необхідним є узагальнення інформації про обсяги виробництва і реалізації, кількість та структуру підприємств, зайнятість, інвестиційну активність, продуктивність праці, рентабельність та інші показники.

Галузевий економічний аналіз дає можливість порівнювати результати діяльності різних підприємств, визначати середні та найбільш характерні показники, оцінювати динаміку розвитку галузі та виявляти її сильні й слабкі сторони. Наприклад, зниження обсягів виробництва на одному підприємстві може бути наслідком внутрішніх проблем, однак одночасне зниження відповідних показників у значної кількості підприємств галузі може свідчити про вплив загальних економічних факторів. Тому поєднання мікроекономічного та галузевого аналізу дозволяє більш об'єктивно оцінити причини змін та відокремити внутрішні проблеми підприємства від загальногалузевих тенденцій.

Крім того, результати галузевого аналізу можуть використовуватися для визначення спільних проблем підприємств та оцінювання факторів, які впливають на розвиток відповідної сфери економіки. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень та дозволяє своєчасно реагувати на негативні зміни.

Важливою складовою галузевого аналізу є також оцінювання конкурентоспроможності. Порівняння підприємства із середньогалузевими показниками дозволяє визначити його позицію відносно інших учасників ринку. Порівнювати доцільно рівень рентабельності, продуктивність праці, собівартість продукції, темпи зміни обсягів реалізації, інвестиційну активність та інші показники. Такий підхід дає керівництву підприємства можливість побачити не тільки власну динаміку, а й те, наскільки результати його діяльності відповідають загальним тенденціям галузі. У свою чергу, узагальнення показників підприємств формує інформаційну основу для оцінювання стану та перспектив розвитку галузі.

Результати галузевого аналізу можуть використовуватися при визначенні пріоритетних напрямів розвитку, оцінюванні потреби в інвестиціях, прогнозуванні виробництва, виявленні структурних диспропорцій та потенційних ризиків. Особливо важливим є дослідження показників у динаміці, оскільки одноразове значення не завжди дозволяє визначити стійку тенденцію. Порівняння даних за декілька періодів дає можливість оцінити темпи змін і встановити, які процеси мають короткостроковий характер, а які свідчать про більш суттєві зміни у структурі галузі. У цьому контексті економічний аналіз стає не лише інструментом оцінювання, а й складовою механізму планування та прогнозування.

Взаємозв’язок підприємницького та галузевого рівнів аналізу має двосторонній характер. З одного боку, результати діяльності окремих підприємств формують загальні показники галузі. З іншого – а повинні враховуватися при прийнятті його стратегічних і тактичних рішень. Саме тому підприємству доцільно аналізувати не лише власні фінансово-економічні показники, а й ситуацію в галузі, зміни попиту, рівень конкуренції, інвестиційну активність та інші зовнішні фактори. Це дозволяє визначати власні конкурентні позиції та своєчасно реагувати на зміни економічного середовища.

Важливим напрямом розвитку економічного аналізу є використання сучасних цифрових технологій. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами включає інформаційну, аналітичну, програмно-технологічну та інтелектуальну складові [4]. Застосування інформаційних систем, електронної звітності, інструментів бізнес-аналітики та візуалізації даних дозволяє прискорити обробку значних масивів інформації та спростити порівняння показників. На підприємницькому рівні це дає змогу оперативніше контролювати фінансові й операційні результати, а на галузевому – систематизувати показники значної кількості суб’єктів господарювання, виявляти загальні тенденції та формувати аналітичні узагальнення.

Разом із тим цифровізація не зменшує значення професійної оцінки результатів аналізу. Техніко-економічний та комплексний аналіз спрямовані не лише на розрахунок окремих показників, а й на встановлення причин їх зміни та пошук можливостей підвищення ефективності діяльності [5]. Тому навіть за умови автоматизованої обробки інформації остаточна інтерпретація отриманих результатів потребує розуміння економічних процесів та врахування конкретних умов функціонування підприємства або галузі.

Таким чином, економічний аналіз є важливою інформаційною основою прийняття управлінських рішень як на підприємницькому, так і на галузевому рівні. На рівні підприємства він дозволяє оцінювати фінансово-економічний стан, виявляти проблеми та резерви, прогнозувати результати і обґрунтовувати оперативні, тактичні та стратегічні рішення. На галузевому рівні економічний аналіз забезпечує можливість досліджувати загальні тенденції, порівнювати результати діяльності суб'єктів господарювання, оцінювати конкурентоспроможність, структурні зміни, інвестиційну активність та ризики розвитку галузі.

Отже, поєднання результатів аналізу на підприємницькому та галузевому рівнях дозволяє сформувати більш повну інформаційну основу управління. Підприємства отримують можливість оцінювати власні результати в контексті загальногалузевих процесів, а узагальнення показників окремих суб'єктів господарювання сприяє визначенню тенденцій і проблем розвитку відповідної галузі. В умовах економічної нестабільності, цифровізації та посилення конкуренції значення такого підходу зростає, оскільки обґрунтовані управлінські рішення повинні базуватися не лише на внутрішніх показниках підприємства, а й на системному розумінні змін у зовнішньому та галузевому середовищі.

Список використаних джерел

1. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання, 2011. 630 с.
2. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І. Аналіз господарської діяльності : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 318 с.
3. Сивицька І. Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесів прийняття управлінських рішень. *Інформація та соціум*. 2024. С. 128–130. URL: https://jias.donnu.edu.ua/article/view/16325
4. Грінченко Р., Колібабчук О. Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 165–170. URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/321037
5. Оліферук С. Техніко-економічний аналіз та його роль в підвищенні ефективності діяльності підприємства. *Просторовий розвиток*. 2024. № 7. С. 468–477. URL: https://spd.knuba.edu.ua/article/view/302650

Тарасова К.І.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ТЕРИТОРІАЛЬНА ЧУТЛИВІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасне ринкове середовище характеризується не лише високою динамічністю, а й значною просторовою неоднорідністю. Території відрізняються за структурою та місткістю попиту, рівнем розвитку інфраструктури, доступністю ресурсів, характеристиками людського капіталу, логістичними можливостями, інституційним середовищем і локальними моделями поведінки споживачів. Для підприємства такі відмінності мають безпосереднє управлінське значення, оскільки однакові маркетингові рішення можуть мати різну доцільність і результативність залежно від території їх реалізації.

Маркетингове управління потребує врахування цих відмінностей при виборі цільових ринків, позиціонуванні, формуванні ціннісної пропозиції, визначенні параметрів продукту, ціни, каналів розподілу та комунікацій [1, с. 29–35]. Водночас вплив територіальних характеристик на окремі маркетингові рішення є неоднаковим: для одних він може бути мінімальним, для інших потребувати адаптації окремих параметрів, а в окремих випадках – визначати саму можливість реалізації рішення.

Маркетингові рішення підприємства формуються під впливом внутрішніх можливостей та характеристик зовнішнього середовища. Вибір цільових ринків, позиціонування, формування ціннісної пропозиції, визначення параметрів продукту, ціни, каналів розподілу та комунікацій передбачають урахування відмінностей у попиті, поведінці споживачів, конкурентному середовищі та умовах здійснення ринкової діяльності [1, с. 29–35]. Частина таких відмінностей має виражений територіальний характер, оскільки підприємства функціонують у просторово неоднорідному середовищі.

Теоретичним підґрунтям урахування територіального чинника є концепція територіального капіталу. Р. Каманьї та Р. Капелло пов’язують особливості територій зі специфічним поєднанням матеріальних і нематеріальних активів, серед яких природні та культурні ресурси, інфраструктура, людський і соціальний капітал, знання, підприємницькі здібності, мережі взаємодії, інституції та репутаційні характеристики [2, с. 21–27]. Отже, однакове маркетингове рішення може мати різну доцільність і результативність залежно від території його реалізації.

Значення просторової специфіки розкривається і в межах підходу, орієнтованого на врахування особливостей конкретної території. Ф. Барка, Ф.

МакКанн та А. Родрігес-Посе наголошують на необхідності врахування соціальних, економічних та інституційних характеристик конкретного простору, оскільки універсальні рішення не завжди відповідають територіальній неоднорідності [3, с. 134–152]. У маркетинговому управлінні підприємствами територіальні відмінності можуть впливати на вибір регіональних ринків, сегментів, каналів збуту та особливості локалізації комплексу маркетингу [4, с. 89–100].

Водночас ступінь залежності різних маркетингових рішень від територіальних характеристик є неоднаковим. Зміна території для одних рішень може практично не впливати на їх зміст, для інших потребувати адаптації окремих параметрів, а в окремих випадках – визначати саму можливість їх реалізації. Це дозволяє запропонувати поняття територіальної чутливості маркетингового рішення.

Під територіальною чутливістю маркетингового рішення пропонується розуміти ступінь залежності його змісту, параметрів та очікуваної результативності від характеристик території, на якій підприємство здійснює або планує здійснювати маркетингову діяльність.

Особливістю запропонованого підходу є те, що територіальна чутливість характеризує не територію, а конкретне управлінське рішення. Територія може володіти значним ресурсним, інфраструктурним, людським або репутаційним потенціалом, проте значення окремих його характеристик залежатиме від виду рішення, яке приймає підприємство. Наприклад, транспортна доступність матиме суттєве значення при виборі місця розташування торговельної або сервісної мережі, але значно менше впливатиме на рішення щодо корпоративної айдентики. Демографічні характеристики території можуть бути визначальними при сегментації локального ринку та формуванні асортименту, але не мати аналогічного значення для інших маркетингових рішень.

Відповідно, за ступенем територіальної чутливості доцільно виділяти територіально нейтральні, територіально адаптивні та територіально залежні маркетингові рішення.

Запропонована градація дозволяє врахувати різний ступінь залежності маркетингових рішень від характеристик території. За низької територіальної чутливості зміна просторового середовища не потребує суттєвого коригування рішення, тому підприємство може зберігати його базові параметри. Середній рівень чутливості передбачає часткову адаптацію – насамперед асортименту, комунікацій, каналів взаємодії зі споживачами та інструментів стимулювання збуту. За високої територіальної чутливості характеристики конкретної території безпосередньо впливають на зміст і доцільність маркетингового рішення, зокрема щодо виходу на локальні ринки, розміщення фізичної мережі, вибору партнерів, формування ціннісної пропозиції та використання місця походження у позиціонуванні. Відповідно, поділ рішень на територіально нейтральні, адаптивні та залежні відображає не формальну класифікацію, а різну потребу підприємства в урахуванні територіальної специфіки при їх обґрунтуванні.

Такий підхід дозволяє уточнити співвідношення стандартизації та адаптації маркетингової діяльності. Необхідність локалізації має визначатися не самим фактом діяльності підприємства на різних територіях, а рівнем територіальної чутливості конкретного рішення. Це дозволяє уникати необґрунтованої стандартизації в ситуаціях, коли територіальні відмінності суттєво впливають на результат, а також надмірної адаптації тих маркетингових елементів, для яких територіальний чинник не має визначального значення.

Територіальна чутливість пов'язана також з інформаційним забезпеченням маркетингового управління. Для прийняття територіально нейтральних рішень може бути достатньо агрегованої ринкової інформації. Підвищення рівня територіальної чутливості, навпаки, посилює потребу у просторовій деталізації даних щодо попиту, конкурентного середовища, доступності ресурсів, інфраструктури, поведінки споживачів та інших характеристик території.

На цій основі доцільно сформулювати принцип відповідності просторової деталізації маркетингової інформації рівню територіальної чутливості рішення. Його зміст полягає у тому, що глибина територіального аналізу повинна визначатися управлінською значущістю територіальних відмінностей для конкретного рішення. Чим вищою є його територіальна чутливість, тим більш деталізованою має бути інформація, що використовується для обґрунтування такого рішення.

Урахування просторової неоднорідності ринкового середовища доцільно здійснювати через категорію територіальної чутливості маркетингових рішень. Її запропоновано розуміти як ступінь залежності змісту, параметрів та очікуваної результативності маркетингового рішення від характеристик території. Виділення територіально нейтральних, адаптивних і залежних рішень дає змогу диференціювати необхідний рівень їх адаптації, глибину територіального аналізу та вимоги до інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень. Такий підхід створює підґрунтя для більш обґрунтованого врахування територіальної специфіки у маркетинговому управлінні підприємствами та дозволяє уникати як надмірної стандартизації, так і невиправданої локалізації маркетингових дій. Практичне значення запропонованої категорії полягає у можливості її використання при виборі ринків, формуванні ціннісної пропозиції, визначенні параметрів комплексу маркетингу та оцінюванні доцільності адаптації окремих управлінських рішень до конкретної території.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson, 2022. 608 p.

2. Camagni R., Capello R. Territorial Capital and Regional Competitiveness: Theory and Evidence. Studies in Regional Science. 2009. Vol. 39, No. 1. P. 19–39. DOI: https://doi.org/10.2457/srs.39.19

3. Barca F., McCann P., Rodríguez-Pose A. The Case for Regional Development Intervention: Place-Based versus Place-Neutral Approaches. Journal of Regional Science. 2012. Vol. 52, No. 1. P. 134–152. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x

4. Таранич А. В., Титаренко О. А., Таранич О. В. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством на засадах територіального маркетингу. Економіка і організація управління. 2020. № 1 (37). С. 89–100. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.9

Тащенко А.Ю.
к.соц.н., доцент,
доцент кафедри соціальних структур та соціальних відносин,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
Шафалюк О.О.
аспірант кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ЛОКАЛЬНИХ БРЕНДІВ І САМОЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ ЗА УМОВ ЗРОСТАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Війна радикально змінила і регіональну структуру розподілу економічної активності. Внаслідок критичного руйнування, зупинки, релокацій підприємств, особливо масштабних для найбільш постраждалих областей, значних потоків біженців, внутрішньо переміщених осіб, розірвано усталені економічні зв'язки між регіонами, порушено баланс між попитом і пропозицією праці - як у прифронтових, так і в тилових регіонах. За висновками фахівців Інституту демографії та проблем якості життя імені М.В. Птухи НАН України, у 2024 році зберігався значний масштаб економічної неактивності - поза складом робочої сили перебувають 12,5 млн осіб віком старше 15 років, що суттєво обмежує потенціал розвитку економіки України [1].

Враховуючи значну диференціацію навантаження на регіони і громади, а також відмінності останніх за інституційною спроможністю і соціально-економічним потенціалом у вирішенні проблем внутрішньої міграції та інших проблем і наслідків війни, великої актуальності набувають спеціальні підходи і програми підтримки комплексного розвитку регіонів, у тому числі у сфері зайнятості, житлової політики та освіти, промислової політики, розвитку підприємництва тощо.

Регіональна картина ринку праці ЄС підтверджує, що досягнення стратегічної мети щодо зайнятості залежить не лише від загальноєвропейської динаміки у соціально-економічному розвитку, а й від подолання глибоких територіальних диспропорцій, пов'язаних із структурою економіки, рівнем розвитку навичок і локальними особливостями попиту на робочу силу.

Щодо врахування регіональної специфіки та диференціації підходів у активації зайнятості вразливих груп населення показовими є приклади ЄС, практики пріоритезації і бенчмаркінгу у розробці та реалізації програм соціально-економічного розвитку післякризових періодів (пандемії тощо). Зокрема у березні 2021 року було задекларовано курс на формування більш соціально орієнтованого Європейського Союзу з акцентом на зайнятість і розвиток навичок як основу інклюзивного відновлення після кризи COVID-19. та ціллю досягнення до 2030 року рівня зайнятості населення віком 20–64 років

щонайменше 78% [2].

У 2024 році в ЄС проживало 260,6 млн осіб основного працездатного віку. Із них 197,6 млн були зайнятими, 11,9 млн - безробітними, які активно шукали роботу, тоді як ще 51,1 млн залишалися поза робочою силою (зокрема студенти, дострокові пенсіонери, особи, що здійснюють догляд, волонтери та люди з тривалими захворюваннями чи інвалідністю). Таким чином, хоча політика зайнятості ЄС забезпечує широкий спектр інструментів підтримки - від сприяння мобільності до розвитку навичок і соціального захисту - структурні резерви робочої сили залишаються значними.

Як і в Україні, умови, параметри і потенціал розвитку регіонів і країн ЄС мають суттєву специфіку та відмінності. Регіональна статистика ринку праці Європейського Союзу демонструє суттєву територіальну неоднорідність як у рівнях зайнятості, так і у тривалому безробітті. У 2024 році майже кожен четвертий регіон ЄС (65 із 243) мав рівень зайнятості нижчий за 73,5%. Найбільш проблемна ситуація із залученням населення до праці спостерігалася на півдні Італії (рівень зайнятості населення віком 20–64 років становив близько 48%).

Для цих регіонів характерне поєднання периферійності, обмеженої економічної диверсифікації та звужених можливостей працевлаштування, особливо для працівників із середнім і високим рівнем кваліфікації. Подібний профіль низької зайнятості часто спостерігався також у малонаселених сільських регіонах - насамперед на півдні Іспанії та Італії, у значній частині Греції, окремих територіях Румунії та у віддалених регіонах Франції.

Окрему групу проблемних територій формують колишні індустріальні центри, які не змогли своєчасно адаптуватися до структурних змін світової економіки. Негативний вплив глобалізації на традиційні галузі - зокрема вугільну промисловість, металургію та текстиль - призвів до тривалого ослаблення їхніх ринків праці. Показовим є пояс регіонів, що простягається від північного сходу Франції до Бельгії.

Отже для України, з великою часткою сільськогосподарських регіонів та/або з переважно низькотехнологічними підприємствами промисловості ризики низької і нестабільної зайнятості населення є високими, потребують підвищеної уваги державних інституцій та місцевих органів влади та самоврядування.

Активація продуктивної праці населення, що знаходиться поза ринком праці, потребує таргетованої допомоги та підтримки зайнятості, що враховує специфіку ситуацій життєдіяльності кожної категорії населення. Синергія між різними напрямами політики посилює їхню результативність: заходи активної політики ринку праці демонструють вищу ефективність у країнах із розвиненою системою дошкільної освіти та догляду, а також із загалом вищим освітнім рівнем населення. Таким чином, комплексний підхід, що поєднує інституційну модернізацію, інвестиції в людський капітал і боротьбу з дискримінацією, створює передумови для розширення участі у ринку праці як у ЄС, так і в Україні, де ці виклики набувають особливої гостроти в умовах демографічних втрат і післявоєнної трансформації економіки.

Щодо стратегій підтримки і повоєнної відбудови економік, з урахуванням регіональної специфіки та дисбалансів, для України показовим є досвід Хорватії у реалізації Проєкту соціально-економічного відновлення (CSERP). Цей приклад надзвичайно релевантний умовам і викликам України і базується на використанні синергії мультиплікативних ефектів розвитку інфраструктурних проєктів та інших цілеспрямованих змін соціально-економічного становища регіонів і громад.

Його багатосекторальна архітектура була спрямована на розвиток територій, що постраждали від війни та були віднесені до «районів особливої державної уваги». Програма орієнтувалася на довгострокову стійкість, зниження бідності та постконфліктну реінтеграцію, зокрема через стимулювання малого і середнього бізнесу як джерела зайнятості та доходів. Реалізовані ініціативи суттєво вплинули на сільські громади, включаючи місцевих жителів, репатріантів, внутрішньо переміщених осіб та національні меншини у 13 округах, а також сприяли зміцненню інституційної спроможності на центральному, регіональному й місцевому рівнях [3].

За зростання масштабів наслідків війни, підвищення вимог до стійкості та ефективності екосистеми підтримки зайнятості населення в цілому та всіх її учасників, нової стратегічної значущості набуває стимулювання розвитку інструментів самодопомоги, у тому числі в межах регіональних кластерів підприємництва. Адаптивність і зростаюча значущість соціальної відповідальності у брендингу локальних компаній відкриває нові перспективи для розвитку їх бзнесу та інклюзивної зайнятості. Показовими прикладами тут є проєкти: Tytanovi, Соціальна кав'ярня «Сенсорна кава», Pizza BRO, ТОВ ТГ «АРС», Veterano Group, Хаби «ВОНА», Ресторан NOA (Львів) + «Тісто зі змістом», Veteran Venture Program, Спільнота «Veteran Hub», Кав'ярня «Вражає», «Good Bread from Good People», Кав'ярня «5.45», Платформи «Це Крафт» та Create4Me, Агенція регіонального розвитку Таврійського об’єднання територіальних громад та інші [4]. Окрім іншого розвиток крафтових виробництв, підприємництва і локальних брендів сприяє формуванню диференційованих моделей Local Action Groups для підтримки самозайнятості у громадах, інтеграції релокованого бізнесу в ланцюжки доданої вартості регіону тощо.

Список використаних джерел

1. Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-zainiatosti-naselennia-ukrainy-na-period-do-2030-roku-ta-t70126

2. Labour market statistics at regional level. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Labour_market_statistics_at_regional_level

3. Повоєнне відновлення України: сучасний стан та досвід інших держав. URL: https://internews.ua/storage/app/media/rang/InfoBriefs%20-%20new/PDF/29-povoenne-vidnovlennya.pdf

4. Дорожня карта для активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці. URL: https://skills4recovery.org/wp-content/uploads/2026/09/Roadmap-for-activating-and-reintegrating-vulnerable-groups-in-labour-market-ua.pdf

Тоніца А.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,
Гострик О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

Цифровізація є одним із ключових напрямів трансформації сучасного управління підприємствами сфери гостинності, оскільки безпосередньо впливає на швидкість прийняття управлінських рішень, якість обслуговування, оптимізацію витрат та конкурентоспроможність закладів. Готелі, ресторани, туристичні комплекси та інші підприємства сфери гостинності функціонують в умовах високої динамічності попиту, значної залежності від відгуків споживачів, сезонних коливань та необхідності постійної взаємодії з клієнтами. За таких умов традиційні підходи до управління, засновані переважно на ручному опрацюванні інформації, поступово втрачають ефективність. Використання цифрових технологій дає змогу автоматизувати значну частину операційних і адміністративних процесів, централізувати інформацію, забезпечити її оперативний аналіз та сформувати більш обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень [5].

Особливе значення для підприємств гостинності має впровадження спеціалізованих інформаційних систем, які забезпечують автоматизацію ключових операцій. У готельному бізнесі це можуть бути PMS-системи для управління номерним фондом, бронюваннями, поселенням та виселенням гостей, CRM-системи для накопичення й аналізу інформації про клієнтів, а також системи управління доходами, які допомагають визначати оптимальні ціни залежно від попиту. У ресторанному бізнесі цифровізація охоплює POS-системи, електронне меню, системи контролю складських залишків, автоматизований облік продажів та інтегровані платіжні рішення. Важливою перевагою таких технологій є можливість об'єднання інформації з різних підрозділів підприємства в єдину систему. Наприклад, дані про бронювання, завантаженість номерів, платежі, додаткові послуги та поведінку клієнтів можуть використовуватися менеджментом для оперативного оцінювання результатів діяльності [2, с.133].

Цифровізація суттєво змінює і підходи до управління клієнтським досвідом. Сучасний споживач взаємодіє з підприємством гостинності не лише безпосередньо під час отримання послуги, а на всіх етапах від пошуку інформації та онлайн-бронювання до отримання післяпродажної комунікації. Використання

вебсайтів, мобільних застосунків, систем онлайн-бронювання, електронних платежів, чат-ботів і персоналізованих цифрових комунікацій дає змогу скоротити час обслуговування та зробити взаємодію з підприємством більш зручною.

Одночасно цифрові канали формують значний масив даних про споживачів: частоту відвідувань, уподобання, середній чек, популярні послуги, реакцію на пропозиції та оцінку якості обслуговування. Аналітичне опрацювання цих даних дозволяє менеджменту краще сегментувати клієнтів, визначати перспективні групи споживачів та формувати більш адресні маркетингові пропозиції [1, с.119].

Важливим результатом цифрової трансформації є підвищення обґрунтованості управлінських рішень. На відміну від ситуації, коли керівник спирається переважно на поточні спостереження або звітність, цифрові системи дозволяють використовувати актуальні показники діяльності підприємства. Зокрема, менеджмент може аналізувати завантаженість номерного фонду, динаміку бронювань, середню вартість проживання, дохід на доступний номер, структуру продажів, середній чек ресторану, витрати на персонал, оборотність запасів та оцінки клієнтів [4, с.62].

На основі таких даних можна своєчасно коригувати цінову політику, графіки роботи персоналу, маркетингові кампанії та обсяги закупівель. Для підприємств гостинності це особливо важливо через неможливість зберігати нереалізовану послугу на майбутнє: незайнятий номер або непродане місце в ресторані в конкретний момент фактично означає втрачений потенційний дохід. Тому використання цифрової аналітики та прогнозування попиту дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів [3, с.316].

Таблиця 1.

Основні напрями цифровізації підприємств сфери гостинності та їх управлінський ефект

Напрям цифровізації	Основні технології	Управлінський ефект
Управління бронюваннями	PMS, CRS, онлайн-бронювання	Зменшення кількості ручних операцій, контроль завантаженості
Управління клієнтами	CRM,програми лояльності	Персоналізація обслуговування та підвищення якості комунікації
Фінансовий контроль	ERP, електронний облік, аналітичні панелі	Контроль доходів, витрат і фінансових результатів
Ресторанні процеси	POS-системи, електронне меню, QR-замовлення	Прискорення обслуговування та контроль продажів
Управління персоналом	HRM-системи, цифрові графіки	Оптимізація робочого часу та планування потреби в персоналі
Маркетинг	Digital-реклама, аналітика, соціальні мережі	Точніше визначення цільової аудиторії та оцінювання результативності реклами
Аналітика	BI-системи, Big Data, прогнозування	Підтримка оперативних і стратегічних управлінських рішень
Комунікація з клієнтами	Чат-боти, мобільні застосунки, месенджери	Скорочення часу відповіді та підвищення доступності сервісу

Водночас цифровізація не означає автоматичного підвищення ефективності підприємства. Її результативність залежить від того, наскільки цифрові рішення відповідають реальним потребам підприємства, рівню підготовки персоналу та його організаційній структурі. Серед основних проблем можна виділити значні початкові витрати на придбання та впровадження програмного забезпечення, необхідність навчання працівників, інтеграції різних інформаційних систем і забезпечення кібербезпеки. Окремого значення набуває захист персональних даних клієнтів, оскільки підприємства гостинності працюють із контактною інформацією, платіжними даними, відомостями про бронювання та іншою інформацією обмеженого доступу [2, с.135].

Отже, цифровізація виступає комплексним інструментом підвищення ефективності управління підприємствами сфери гостинності, оскільки охоплює операційні, фінансові, маркетингові, кадрові та клієнтоорієнтовані процеси. Її практичне значення полягає не просто в автоматизації окремих операцій, а у формуванні цілісної системи управління, в якій дані своєчасно надходять до відповідальних працівників і використовуються для прийняття обґрунтованих рішень. Поєднання PMS, CRM, ERP, POS, BI та інших цифрових інструментів дозволяє підприємствам підвищувати прозорість діяльності, оптимізувати використання ресурсів, удосконалювати взаємодію з клієнтами та швидше реагувати на зміни ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Громова О.В., Оробінский О.С. Комунікаційна політика в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 6(17). С. 118-121

2. Тищенко, С. Цифрові технології в індустрії гостинності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021р. (7), 131-139.

3. Андренко І. Hybrid service-модель у готелях: сучасні підходи до організації гнучкого сервісу. Наука і техніка сьогодні. 2025. №7(48). С. 314-326. URL:https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-7(48)-314-326

4. Ахмедова О., Семикопенко Д. Інноваційні підходи до залучення та утримання клієнтів у готельному бізнесі. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. №11 (336). С. 60-66. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-11-336-60-66

5. Кожухівська Р., Саковська О. Діджиталізація як елемент розвитку міжнародного туризму та індустрії гостинності. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-93

Третяк Н.А.
к.е.н., с.д.,
старший науковий співробітник відділу екосистемних послуг та природоохоронних територій,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи Національної академії наук України,
м. Київ

ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕФОРМАЦІЇ ТА КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИМ КАПІТАЛОМ УКРАЇНИ

Оцінювання воєнних втрат екосистемного потенціалу та руйнувань природно-заповідних територій України потребує чіткого визначення так званої «базової лінії» (Baseline). Фіксація є обов'язковою, оскільки без урахування цього довоєнного інституційного шлейфу неможливо математично відокремити старі проблеми управління від прямих екологічних збитків, завданих військовими діями, що є визначальним для розробки галузевих та регіональних механізмів управління економікою.

Управління природно-заповідних територій в Україні впродовж 1991–2022 років базувалося на полівідомчому (багатогалузевому) принципі, за якого, попри прийняття у 1992 році базового Закону України «Про природно-заповідний фонд України», у країні так і не було створено єдиного уніфікованого заповідного відомства. Повноваження щодо управління природоохоронною діяльністю (охороною та відтворенням біотопів) та безпосереднього правового розпорядження заповідними землями були розділені між центральними органами виконавчої влади екологічного (Мінприроди України) та земельно-ресурсного спрямування (Держгеокадастру України). Самі території загальнодержавного та місцевого значення залишалися розпорошеними між різними галузевими міністерствами, лісгоспами та територіальними громадами, наприклад – Держлісагентством, НАН України та Міносвіти, а понад 90% об'єктів (місцевого значення) взагалі не отримали власних адміністрацій і фінансування, залишившись під охоронними зобов'язаннями лісгоспів, фермерських господарств чи громад. Така організаційно відомча розпорошеність заблокувала формування єдиної державної екологічної політики, оскільки кожен суб'єкт публічного управління керувався власними галузевими пріоритетами, які часто суперечили принципам сталого природокористування. Відсутність чітких міжвідомчих механізмів координації та висока правова невизначеність щодо меж заповідного фонду формують взаємні еколого-економічні ризики як для природоохоронних установ, так і для суб'єктів господарювання лісової та аграрної галузей, що виступає хронічним бар'єром для збалансованого управління природо-заповідним капіталом. Проведений PESTEL-аналіз зовнішніх макрофакторів дозволив чітко згрупувати хронічні деструктивні

чинники, що деформували заповідну систему протягом трьох десятиліть:

Політичні фактори (P): Євроінтеграційний вектор після 2014 року накладав суворі зобов'язання щодо впровадження Директив ЄС та масштабування меж Смарагдової мережі (Emerald Network). Водночас політична нестабільність та часті реорганізації профільного міністерства (трансформації від Мінекоресурсів до Міндовкілля) призводили до хронічної втрати інституційної пам'яті через регулярну зміну кадрів. Ситуація ускладнювалася також труднощами у досягненні компромісу між екологічними пріоритетами держави та економічними інтересами аграрного і лісогосподарського секторів, що на практиці уповільнює процеси погодження меж нових об'єктів природо-заповідних територій.

Економічні фактори (E): Бюджетне фінансування заповідної системи покриває лише мінімальні поточні потреби, не дозволяючи інвестувати в оновлення матеріально-технічної бази. Головним економічним викликом залишається високий господарський інтерес до використання цінних земельних та лісових ресурсів природно-заповідного фонду за межами природоохоронного режиму. Ситуація ускладнювалася повною відсутністю в національній економіці дієвих фінансових механізмів вартісної оцінки екосистемних послуг (платежів за екопослуги – PES), через що заповідний капітал сприймався виключно як дотаційний об'єкт, а не як реальний еколого-економічний актив країни.

Соціальні фактори (S): Через відсутність реальних економічних вигод місцеве населення сприймало статус природно-заповідного фонду виключно як обмеження своїх господарських прав.

Технологічні фактори (T): Тривалий час ведення наукового моніторингу здійснювалося виключно у паперовому вигляді відповідно до Програми Літопису природи 2002 року (наказ Мінекології та Держкомлісгоспу № 465/430). Через відсутність системної цифровізації ці масиви даних залишалися ізольованими в архівах установ і не утворили єдиної геопросторової бази екосистемного потенціалу. Поодинокі випадки використання геоінформаційних систем у довоєнний період мали лише локальний характер.

Екологічні фактори (E): Довоєнний стан заповідного капіталу визначався поступовим зниженням стійкості екосистем під впливом глобальних кліматичних змін. Ситуація поглиблювалася критично високим рівнем освоєння сусідніх земель через інтенсивне сільськогосподарське виробництво, що обмежувало природний розвиток об'єктів природно-заповідного фонду.

Юридичні фактори (L): Колізії між Земельним кодексом та Законом «Про природно-заповідний фонд України» призвели до того, що межі більшості об'єктів десятиліттями залишалися невинесеними в натуру (на місцевість), створюючи ризики нецільового використання територій. Процес децентралізації та передача повноважень щодо розпорядження землями до територіальних громад, за відсутності чітких відомостей у Державному земельному кадастрі, часто призводили до неузгодженостей під час формування меж і розподілу ділянок, проєктованих під охорону, на користь приватних користувачів.

Виявлені особливості довоєнної системи управління та логіку їхньої трансформації у хронічні деструктивні чинники за результатами дослідження систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1.

Матриця інституційних особливостей та «хронічних» проблем управління ПЗТ (1991–2022 рр.)

Ключова особливість довоєнної системи управління	«Хронічна» проблема	Кумулятивний деструктивний ефект для екосистемного потенціалу (*Baseline*)
Полівідомчий (багатогалузевий) принцип підпорядкування	Розпорошеність заповідного земельного фонду між Міндовкілля, Держгеокадастром, НАНУ та ОТГ	Відсутність єдиної управлінської вертикалі; перманентні міжвідомчі конфлікти та блокування створення нових великих ПЗТ
Правовий режим включення земель «без вилучення» (код 05.01)	Комерційний тиск лісозаготівельного сектору на заповідні лісові масиви	Проведення суцільних комерційних рубок під виглядом «санітарно-оздоровчих заходів»; латентне виснаження лісових біотопів
Земельно-кадастровий дефіцит меж у базах ДЗК	Десятиліттями невинесенні «в натуру» (на місцевість) юридичні контури об’єктів ПЗФ	Легальні лазівки для хаотичного захоплення земель, незаконної приватизації та випадкового розпаювання ділянок ОТГ після 2014 року
Фінансування заповідної галузі за «залишковим» принципом	Грошей держбюджету вистачало лише на захищені статті (мінімальні зарплати охорони та комунальні платежі)	Моральний знос інфраструктури; тотальна відсутність сучасного польового обладнання; гострий кадровий голод та старіння кадрів
Локальна ізоляція та паперовий формат «Літописів природи»	Технічний застій наукового моніторингу відповідно до застарілої Програми 2002 року (наказ № 465/430)	Унікальний 30-річний масив даних про біоту залишався заблокованим у паперових архівах парків, не сформувавши єдиної ГІС-бази
Відсутність інтеграції ринкових механізмів екоменеджменту	Повне екологічне відчуження заповідників від національної економіки; брак дієвих систем *PES* (плати за екопослуги)	Сприйняття ПЗТ місцевим населенням виключно як карального органу «заборон та обмежень» збирання ягід, грибів та випас худоби

Для країни, що перебуває в умовах війни, аналіз довоєнного стану природо-заповідних територій є питанням національної та юридичної безпеки. Без чітко окресленої «базової лінії» (Baseline) інституційних деформацій Україна ризикує втратити легітимні позиції у міжнародних судах щодо стягнення екологічних репарацій. Результати дослідження доводять, що паперові масиви «Літописів природи» є єдиним безперервним джерелом історичних даних. Їхня цифровізація є єдиним легітимним шляхом для математичного моделювання воєнних втрат екосистемного потенціалу та розробки стратегії повоєнного «зеленого» відновлення.

Фроленкова Н.А.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного врядування,
Національний університет водного господарства
та природокористування,
м. Рівне

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ НА ЗАСАДАХ СТЕЙКХОЛДЕРСЬКОГО ПІДХОДУ

Повномасштабна війна триває, а це означає системні виклики для всіх галузей економіки України, в тому числі для аграрного сектора, зокрема через енергетичну кризу, складну логістику, кадровий дефіцит та руйнування інфраструктури. Крім проблем, пов’язаних з військовими діями, аграрний сектор – один з тих, де у процесі реформування економіки стару систему зв'язків було зруйновано, проте система зв'язків між учасниками українського аграрного сектору, заснована на ринкових засадах, поки що недостатньо сформована. Та і сама структура галузі не відповідає сучасному агробізнесу, який функціонує у країнах з розвинутою ринковою економікою. До того ж, необхідність трансформації підходів до управління аграрним сектором у сучасних умовах обумовлена кардинальними змінами макросередовища: глобальною зміною клімату, економічною нестабільністю, руйнуванням традиційних логістичних ланцюжків та переходом світової економіки на рейки сталого розвитку.

В таких умовах класичні методи управління поступаються місцем гнучким підходам (Agile), екосистемним та інтегрованим бізнес-моделям, що базуються на аналізі даних, проєктному підході, управлінні ризиками, проактивному управлінні. Трансформація управлінських підходів - це не просто данина моді, а єдина можливість для підприємств агросектору зберегти рентабельність, забезпечити продовольчу безпеку та залишитися конкурентоспроможними на глобальному ринку.

В даному дослідженні нами розглядається так званий «Стейкхолдерський підхід», який розуміють як стратегію прийняття рішень, що враховує інтереси всіх осіб та груп, які впливають на діяльність організації або залежать від неї. Концепція базується на балансі інтересів власників, співробітників, клієнтів, держави та суспільства та націлена на створення довгострокової цінності, а не лише на отримання поточного прибутку.

Сучасний аграрний сектор - це складний комплекс, де бізнес-інтереси аграріїв тісно переплетені з екологічною безпекою територій та соціальними потребами громад. Саме тому тут настільки є актуальним перехід від адміністративно-командного розподілу ресурсів до стейкхолдер-орієнтованої моделі. Стейкхолдерський підхід у цьому контексті орієнтований на ідентифікацію учасників проєктів, узгодження їхніх очікувань та інтересів,

попередження конфліктів, проєктування ефективних каналів комунікації та взаємодії.

Слід відзначити, що у вітчизняному науковому дискурсі вже є певні дослідження та напрацювання з тематики реалізації стейкхолдерського підходу в аграрному секторі. Зокрема, Василішин С. та Нежид Ю. підтверджують актуальність стейколдерського підходу, досліджуючи взаємодію зі стейкхолдерами аграрних підприємств України у звітності зі сталого розвитку [1]. Єрмаков М. та автори в своїх дослідженнях класифікують стейкхолдерів сільськогосподарського підприємства; будують карту стейкхолдерів; роблять акцент на екологічній відповідальності, громаді, інтересах працівників [2]. Пономарьова М. розглядає агробізнес через баланс інтересів стейкхолдерів і пов'язує їх із сільськогосподарським ланцюгом створення вартості, в якому бере участь широке коло учасників аграрної системи [3]. Кирильців Р. та співавтори зосереджують увагу на дослідженні організацій водокористувачів в Україні, їхню організаційну, правову та фінансову основу, участь аграріїв, управління меліоративною інфраструктурою та сталий менеджмент води й земель. Цінним є висновок, що українські аграрії, будучи первинними стейкхолдерами водогосподарських систем, традиційно не мали достатнього впливу на рішення щодо їх функціонування [4]. В працях Паско О. та авторів проведені дослідження українських публічних аграрних компаній та виділені три рівні залучення стейкхолдерів: інформаційний, реагування та безпосереднього залучення [5].

Отже, актуальність та нагальність тематики сумнівів не викликає і є сьогодні предметом вивчення українських науковців. Проте наявна інформація та рекомендації наразі не систематизовані і не враховують всіх аспектів досліджуваної проблеми.

Перш за все, нами проведено ідентифікацію та класифікацію ключових стейкхолдерів аграрного сектору, в результаті чого виділені групи зацікавлених учасників.

І. Первинні (прямі) стейкхолдери. Ті, хто безпосередньо впливає на проєкт або залежить від його результатів**.**

1.1. Суб'єкти агробізнесу: великі агрохолдинги (орендарі великих масивів земель); середні та малі фермерські господарства; особисті селянські господарства.

*1.2. Організації водокористувачів (ОВК) та водогосподарські утворення***:** об’єднання аграріїв для спільного управління меліоративною інфраструктурою; підприємства/організації, що експлуатують меліоративні системи; інженерно-технічні служби, що обслуговують насосні станції, канали та дренаж; оператори насосних станцій.

*1.3. Власники та розпорядники природних ресурсів: в*ласники земельних часток (паїв); територіальні громади (в особі ОМС) як розпорядники земель комунальної власності та водних об'єктів місцевого значення. власники/балансоутримувачі відповідної інфраструктури.

*1.4. Працівники аграрного сектору***:** наймані працівники аграрних підприємств; сезонні працівники; профспілки.

II. Вторинні (непрямі) стейкхолдери. Ті, хто формує середовище, правила або відчуває екологічні/соціальні наслідки).

2.1. Органі влади та регулятори (державний рівень): Міністерство аграрної політики та продовольства України; Міністерство економіки та довкілля України**;** Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру; Державне агентство України з розвитку меліорації, рибного господарства та продовольчих програм; Державна екологічна інспекція України.

2.2. Басейнові та територіальні органи управління водними ресурсами: Державне агентство водних ресурсів України; басейнові управління водних ресурсів; басейнові ради.

2.3. Органі місцевого самоврядування та регіональна влада: сільські, селищні, міські ради та профільні комісії; обласні військові/державні адміністрації; структурні підрозділи ОВА/ОДА з питань агропромислового розвитку, земельних відносин, екології та природних ресурсів.

2.4. Місцева громада та громадськість: жителі прилеглих населених пунктів (зацікавлені у питній воді, відсутності підтоплень/засолення, робочих місцях); екологічні громадські організації та активісти; інші суб'єкти природокористування на суміжних територіях (лісогосподарські підприємства, рибогосподарські підприємства, промислові підприємства, водокористувачі, рекреаційні та туристичні суб'єкти).

III. Інституційні, фінансові та наукові партнери. Ті, хто дає ресурси, технології та знання.

3.1. Фінансово-інвестиційні інституції: комерційні банки (кредитування агробізнесу); міжнародні фінансові організації, які фінансують «зелені» проєкти та відбудову зрошення; державні програми підтримки; фонди часткового гарантування кредитів; страхові компанії; кредитні спілки; донорські організації; міжнародні фінансові організації.

3.2. Суб'єкти аграрного ланцюга створення вартості: постачальники насіння; виробники та постачальники добрив і засобів захисту рослин; виробники сільськогосподарської техніки; елеватори та складські комплекси; логістичні компанії; переробні підприємства; оптові та роздрібні покупці; експортери аграрної продукції.

3.3. Науково-технічна спільнота: науково-дослідні інститути; проєктні та інжинірингові організації; консалтингові та ІТ-компанії.

Створення карти стейкхолдерів при реалізації проєктів в аграрному секторі дозволить ідентифікувати інтереси та ролі всіх зацікавлених сторін. Проте, лише визначення кола стейкхолдерів не забезпечує врахування їхніх інтересів у процесі реалізації аграрного проєкту. Результативність реалізації стейкхолдерського підходу залежить від системності взаємодії між ними, реальних умов для їх участі у прийнятті рішень на різних етапах проєкту. У зв’язку з цим стейкхолдерський підхід потребує відповідного механізму практичної реалізації. На рис. 1 представлені елементи такого механізму, які в подальшому потребують деталізації та розкриття особливостей дії кожного з них.



Рис. 1. Механізми реалізації стейкхолдерського підходу в проєктах аграрного сектору

Таким чином, проведене дослідження показало, що сучасні умови роботи аграрного сектору потребують зміни підходів до управління, зокрема врахування інтересів усіх учасників, яких стосується реалізація аграрних проєктів. Такий підхід є особливо важливим для аграрного сектору, де в одному проєкті можуть перетинатися інтереси виробників, власників ресурсів, державних органів, громад, фінансових установ, постачальників та інших учасників. Тому ефективність управління значною мірою залежить від того, наскільки вдало організовано їхню взаємодію та реально враховано їхні інтереси під час реалізації проєкту.

Список використаних джерел

1. Василішин С. І., Нежид Ю. С. Розкриття інформації щодо взаємодії зі стейкголдерами у звітності із сталого розвитку аграрних підприємств: порівняльний аналіз закордонного та українського досвіду. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 8. С. 118–125. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.118.

2. Єрмаков М. А., Карпенко О. О., Паливода О. М. Формування напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 2(42). С. 238–249. DOI: 10.25140/2411-5215-2025-1(41)-238-249.

3. Пономарьова М. С. Модель інтегрованої соціальної відповідальності агробізнесу на основі балансу інтересів стейкхолдерів. Journal of Management, Economics and Technologies. 2025. № 4. Ст. 35. DOI: 10.69803/3083-6034-2025-4-35.

4. Kuryltsiv R., Stańczuk-Gałwiaczek M., Łuczyński R. Water user associations in drained and irrigated areas for more sustainable land and water management: Experiences from Poland and Ukraine. Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 15. Article 7100. DOI: 10.3390/su17157100.

5. Pasko O., Marenych T., Diachenko O., Levytska I., Balla I. Stakeholder engagement in sustainability reporting: the case study of Ukrainian public agricultural companies. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2021. Vol. 7, No. 1. P. 58–80. DOI: 10.51599/are.2021.07.01.04.

Хаба В.С.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,
Гострик О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ВИКОРИСТАННЯ REVENUE MANAGEMENT SYSTEMS (RMS) ДЛЯ ДИНАМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

Сучасний готельний бізнес функціонує в умовах змінного попиту, високої конкуренції та активного розвитку цифрових технологій. Управління доходами є важливою складовою діяльності готельного підприємства, оскільки передбачає використання цінових інструментів для ефективного управління попитом та доходами [1]. Цифровізація процесів revenue management сприяє автоматизації операцій, прискоренню прийняття управлінських рішень та підвищенню оперативності роботи з інформацією [1].

Одним із напрямів цифровізації revenue management є використання спеціалізованих Revenue Management Systems (RMS). Такі системи дають змогу обробляти інформацію про попит, ціни, бронювання та ринкове середовище й використовувати її для підтримки управлінських рішень [2]. Цифрові рішення у системі ревеню менеджменту орієнтовані на оптимізацію операційної діяльності, оцінювання ринкової кон'юнктури та моделювання стратегій управління попитом і поведінкою споживачів [2].

Важливою особливістю RMS є можливість об'єднання інформації з різних джерел. Для прийняття рішень можуть використовуватися дані про поточні та майбутні бронювання, рівень попиту, тарифи, ринкову ситуацію та ціни конкурентів. Використання Big Data та аналітичних інструментів розширює можливості обробки такої інформації й дає змогу швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища [2; 5].

Таким чином, RMS виконує не лише функцію автоматизації окремих операцій, а й забезпечує інформаційну основу для управління доходами. Система може формувати аналітичні дані та рекомендації, на основі яких менеджер оцінює ситуацію та приймає рішення щодо тарифної політики. Такий підхід поєднує технологічні можливості обробки великих обсягів інформації з управлінським досвідом працівників готелю [2; 7].

Важливим напрямом застосування RMS є динамічне ціноутворення. Його сутність полягає у зміні тарифів відповідно до характеристик попиту, часу бронювання та інших факторів, що впливають на формування ціни. Сучасні дослідження українських науковців розглядають динамічне ціноутворення як

один із важливих інструментів управління доходами готельного підприємства [3].

Громко Л. зазначає, що сучасні стратегії динамічного ціноутворення враховують зміни попиту, поведінку споживачів і поширення цифрових платформ для бронювання номерів [3]. Адаптивні моделі ціноутворення можуть поєднувати аналіз внутрішніх і зовнішніх даних з формуванням оптимальних цін для різних сегментів та каналів продажу. Це створює можливість оперативно коригувати тарифну політику залежно від ринкової ситуації [3].

Іноземні дослідження також визначають динамічне ціноутворення як центральний елемент hotel revenue management. Talón-Ballestero, Nieto-García та González-Serrano зазначають, що Big Data сприяють удосконаленню динамічного ціноутворення та розвитку клієнтоорієнтованих підходів. Автори розглядають також open pricing і персоналізоване ціноутворення, за якого ціна може адаптуватися до характеристик окремого клієнта [5].

Важливе значення для функціонування RMS має прогнозування попиту. Воно дає змогу оцінювати очікувану зміну завантаження та враховувати прогнозні показники під час формування тарифів. Bandalouski та співавтори запропонували підхід, який поєднує сегментацію попиту, прогнозування, моделювання цінової еластичності та математичну оптимізацію тарифів [6].

Запропонований у дослідженні підхід передбачає розподіл попиту на окремі категорії, прогнозування та моделювання еластичного попиту з подальшою оптимізацією цін. У комп'ютерних експериментах із використанням даних готелю запропонована модель забезпечила збільшення доходу приблизно на 6 % порівняно з фактичним доходом попереднього періоду, коли застосовувалася фіксована цінова політика [6]. Отриманий результат демонструє практичне значення використання аналітичних моделей для підтримки динамічного ціноутворення.

Прогнозування попиту у поєднанні з цифровими системами дає змогу перейти від фіксованої тарифної політики до більш гнучкого управління цінами. У такому випадку рішення щодо тарифів можуть переглядатися відповідно до поточної ситуації на ринку, зміни рівня попиту та інформації про майбутні бронювання [1; 6]. Це особливо важливо для готельного підприємства, оскільки попит на номери змінюється залежно від періоду, особливостей ринку та поведінки клієнтів.

Окреме значення має автоматизація операцій revenue management. Цифрові рішення можуть використовуватися для моніторингу ринку, аналізу цін конкурентів, оновлення пропозицій і тарифів, а також інтеграції внутрішніх інформаційних систем із CRM-системами, мобільними додатками та іншими цифровими платформами [2]. Завдяки цьому інформація про попит і ринкове середовище може швидше надходити до працівників, відповідальних за управління доходами.

Таблиця 1.

Основні напрями використання RMS у готельному бізнесі та їх управлінський ефект

Напрям використання RMS	Інформаційна основа	Управлінський ефект
Аналіз попиту	Дані про бронювання, завантаження, сезонність	Оперативна оцінка зміни попиту
Прогнозування	Історичні дані та прогнозні моделі	Підготовка до майбутньої зміни завантаження
Динамічне ціноутворення	Попит, тарифи, час бронювання	Оперативне коригування цін
Моніторинг ринку	Ціни конкурентів і ринкові дані	Реагування на зміни ринкового середовища
Сегментація клієнтів	Дані про поведінку та характеристики попиту	Адаптація пропозицій до окремих сегментів
Інтеграція систем	CRM, цифрові платформи, внутрішні ІС	Централізація даних для прийняття рішень

Дані таблиці 1 узагальнюють основні напрями використання RMS у готельному бізнесі. Аналіз і прогнозування попиту формують інформаційну основу для подальших рішень, динамічне ціноутворення забезпечує практичне коригування тарифів, а моніторинг ринку дає змогу враховувати зовнішні зміни. Інтеграція RMS з іншими цифровими системами допомагає об’єднувати дані різних каналів та використовувати їх у процесі управління доходами [2].

Інтеграція RMS з іншими інформаційними системами має важливе значення для цілісності процесу управління. Дані, що надходять із різних каналів, можуть використовуватися для аналітики та формування управлінських рекомендацій. Водночас цифровізація повинна відповідати стратегічним цілям конкретного готелю та його можливостям щодо інформаційної інфраструктури [4].

Для ефективного використання RMS необхідна відповідна інформаційна та організаційна основа. Важливими передумовами є наявність якісних даних, інтегрованої інформаційної системи та персоналу, здатного працювати із цифровими інструментами [2]. Бондар наголошує на необхідності формування стратегії цифровізації готельного підприємства, яка має враховувати особливості його діяльності, потреби клієнтів та умови функціонування ринку [4].

Водночас автоматизація не усуває необхідності участі менеджера у процесі ціноутворення. Haynes та Egan, досліджуючи практику встановлення цін в умовах використання автоматизованих систем, виявили гібридний процес прийняття цінових рішень, у якому менеджер зберігає контроль над ціноутворенням. Важливими залишаються знання менеджера про локальний ринок, клієнтів і особливості конкретного готелю [7].

Отже, доцільним є поєднання автоматизованих рекомендацій RMS із професійною оцінкою менеджера. Система може швидко обробляти значні масиви даних та виявляти зміни попиту, тоді як менеджер оцінює їх у контексті конкретної ситуації підприємства. Такий підхід дозволяє використовувати

переваги цифрових технологій без повної заміни управлінського рішення автоматизованим алгоритмом [7].

Для оцінювання результативності використання RMS важливо аналізувати не лише зміну окремого тарифу, а й загальні результати управління доходами. Порівняння прогнозного та фактичного попиту, аналіз результатів цінових рішень і оцінювання змін доходу дають можливість визначити ефективність застосованих підходів [1; 2; 6]. Отримані результати можуть використовуватися для подальшого коригування моделей прогнозування та тарифної політики.

Таким чином, основними напрямами використання Revenue Management Systems у готельному бізнесі є обробка даних, прогнозування попиту, аналіз цінової еластичності, динамічне ціноутворення, моніторинг ринкового середовища, інтеграція цифрових каналів та підтримка управлінських рішень [1; 2; 5; 6]. Використання RMS дозволяє поєднати цифровий аналіз інформації з оперативним коригуванням тарифів відповідно до зміни попиту.

Отже, Revenue Management Systems є важливим інструментом цифрового управління готельним бізнесом. Їх використання сприяє автоматизації окремих операцій, підвищенню обґрунтованості цінових рішень та ефективнішому управлінню доходами підприємства [1; 2]. Подальший розвиток RMS пов’язаний із використанням Big Data, удосконаленням прогнозних моделей, розвитком динамічного та персоналізованого ціноутворення, а також поєднанням автоматизованих рекомендацій із професійними рішеннями менеджерів [5; 7].

Список використаних джерел

1. Кулик М. Цифровізація в управлінні доходами готелів. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 115–119. DOI: 10.32782/2308-1988/2023-47-17.

2. Босовська М. В., Труніна І. М. Цифрові рішення в системі ревеню менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. С. 478–483. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-90.

3. Громко Л. Стратегії динамічного ціноутворення для максимізації доходів готелів. *Scientia fructuosa*. 2025. № 4(162). С. 69–82. DOI: 10.31617/1.2025(162)05.

4. Бондар С. В. Формування стратегії цифровізації суб’єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-40.

5. Talón-Ballestero P., Nieto-García M., González-Serrano L. The wheel of dynamic pricing: Towards open pricing and one to one pricing in hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 102. Article 103184. DOI: 10.1016/j.ijhm.2022.103184.

6. Bandalouski A. M., Egorova N. G., Kovalyov M. Y., Pesch E., Tarim S. A. Dynamic pricing with demand disaggregation for hotel revenue management. *Journal of Heuristics*. 2021. Vol. 27. P. 869–885. DOI: 10.1007/s10732-021-09480-2.

7. Haynes N., Egan D. Transient price setting in the era of automated systems: the ‘hands-on’ hotel general manager lives on! *Journal of Revenue and Pricing Management.* 2024. Vol. 23. P. 28–38. DOI: 10.1057/s41272-023-00447-5.

Хакімова П.
здобувачка вищої освіти,
Гострик О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗА ДОПОМОГОЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОГРАМ

Сучасний ресторанний бізнес працює в умовах високої конкуренції, зростання вимог споживачів до якості та швидкості обслуговування, а також необхідності контролю операційних результатів. За таких умов цифрові технології поступово переходять від допоміжного інструменту обліку до складової системи управління. Сучасні POS-системи та аналітичні інструменти забезпечують накопичення операційних даних і їх перетворення на інформацію для прийняття управлінських рішень [1, с. 166–167].

Особливе значення для оцінювання роботи персоналу має те, що POS-системи можуть накопичувати дані про обсяг продажів, структуру замовлень, середній чек, параметри часу обслуговування та завантаженість персоналу. Автори дослідження зазначають, що використання таких даних створює можливості для оцінювання ефективності окремих бізнес-процесів, аналізу характеристик обслуговування та результативності персоналу [1, с. 168–169].

Першим показником, який доцільно враховувати під час оцінювання роботи працівника, є відпрацьований час. Управлінські програми можуть фіксувати початок і завершення робочої зміни та використовувати ці дані для контролю фактичного робочого часу. Наприклад, офіційна документація Poster передбачає фіксацію часу відкриття і завершення зміни працівника та перегляд фактично відпрацьованого часу [3]. Для веб-джерела сторінкова зноска не застосовується, оскільки сайт не має наскрізної пагінації.

Другим показником є швидкість обслуговування. У дослідженні цифрових технологій для ресторанних підприємств зазначено, що сучасні POS-системи забезпечують збір інформації про тривалість обслуговування, а аналітичні можливості систем дають змогу оцінювати характеристики часу сервісу та використовувати їх для управління бізнес-процесами [1, с. 168–169]. Отже, керівник може аналізувати не тільки кількість виконаних замовлень, а й часові параметри їх обслуговування.

Третім напрямом є аналіз особистих продажів офіціанта. POS-аналітика забезпечує накопичення інформації про обсяги продажів, середній чек та структуру замовлень. Поєднання цих показників із даними про робоче навантаження дозволяє оцінювати результативність персоналу на основі фактичних операційних даних [1, с. 169]. При цьому показник особистих

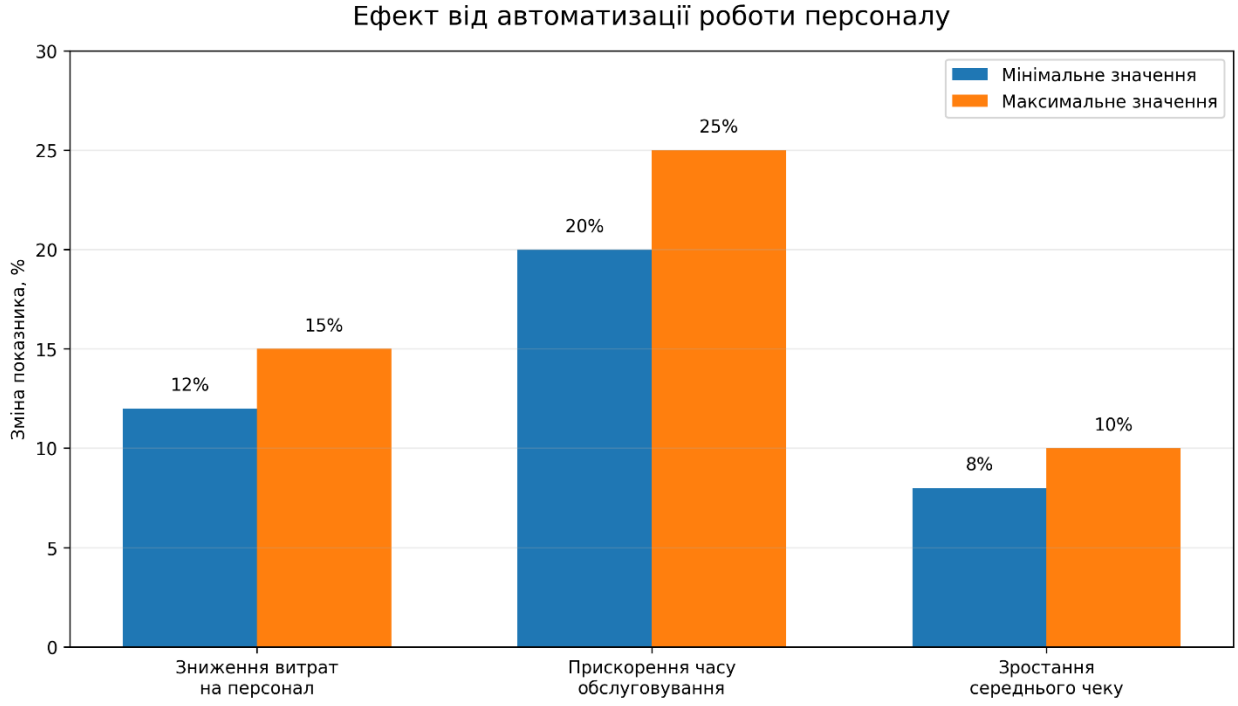
продажів не варто використовувати ізольовано, оскільки результат працівника залежить також від кількості обслужених гостей, завантаженості ресторану та тривалості зміни.

Комплексна оцінка персоналу передбачає поєднання декількох показників. Доцільно враховувати відпрацьований час, кількість чеків, обсяг продажів, середній чек, параметри часу обслуговування та навантаження на працівника. Такий підхід відповідає концепції управління на основі даних, оскільки сучасні POS-системи формують єдину інформаційну основу для аналізу різних елементів операційної діяльності [1, с. 169–170].

Практичний досвід впровадження сучасних автоматизованих систем (зокрема, Poster POS) на підприємствах ресторанного господарства підтверджує значний економічний та організаційний ефект. Згідно зі статистичними даними аналітичних звітів ринку автоматизації HoReCa, комплексний контроль за робочим часом та аналітика швидкості сервісу дозволяють:

- Знизити витрати на фmanagement персоналу (за рахунок точного обліку відпрацьованого часу та усунення запізнень) на 12–15%;
- Оптимізувати швидкість обробки та видачі замовлень у пікові години на 20–25%, що безпосередньо впливає на задоволеність гостей;
- Збільшити середній чек на 8–10% завдяки впровадженню індивідуальних KPI для офіціантів та відстеженню структури особистих продажів (метод ап-сейлу).

Крім того, автоматичне проектування робочих змін на основі прогнозів пікового навантаження дозволяє ресторанам уникати перевитрат на персонал у «тихі» години та запобігати дефіциту працівників під час максимального потоку гостей».



Джерело: розроблено автором

Цифрові дані можуть використовуватися не тільки для контролю, а й для організації роботи персоналу. У дослідженні цифровізації бізнес-процесів у сфері гостинності зазначено, що цифровізація спрощує аналіз послуг та дає можливість виявляти слабкі місця, які потребують удосконалення. Автори також пов'язують цифровізацію з прискоренням і спрощенням завдань, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів [2, с. 726].

Для управління рестораном важливою є можливість оперативного використання отриманої інформації. POS-аналітика дає змогу виявляти періоди пікового попиту, аналізувати продажі та завантаженість персоналу, а отримані результати використовувати для коригування графіків і розподілу ресурсів. У практичному прикладі, наведеному авторами, дані про продажі та навантаження персоналу використовуються для проєктування процесів обслуговування відповідно до фактичного потоку гостей, що сприяє скороченню часу очікування замовлення [1, с. 170–171].

Водночас цифровізація не означає повної заміни управлінського рішення автоматизованим показником. Система надає фактичні дані, але їх інтерпретація має враховувати умови роботи конкретної зміни, завантаженість залу, кількість працівників та інші організаційні чинники. Наукові дослідження цифровізації ресторанної галузі підтверджують, що рівень цифрової трансформації залежить не лише від наявності технологій, а й від характеристик підприємства та управлінських чинників [4].

Отже, управлінські програми створюють інформаційну основу для комплексної оцінки ефективності роботи персоналу ресторану. Фіксація робочого часу, аналіз швидкості обслуговування та контроль особистих продажів офіціантів дають змогу перейти від переважно суб'єктивного спостереження до оцінювання на основі фактичних даних. Найбільш доцільним є комплексне використання показників, яке дозволяє не лише контролювати результати роботи персоналу, а й удосконалювати організацію обслуговування та прийняття управлінських рішень [1, с. 171–172].

Список використаних джерел

1. Харенко Д. О., Каламан О. Б., Дикий П. Д. Digital-технології в інформаційно-комунікаційному управлінні бізнес-процесами підприємств ресторанного бізнесу. Інфраструктура ринку. 2026. Вип. 88. С. 166–172.

2. Oliinyk O., Krasovskyi S., Vasylenko O., Prykhod'ko K., Pliuta O., Tonkykh O. Digitalization of Business Processes in the Hospitality Industry. Economic Affairs. 2022. Vol. 67, No. 04s. P. 725–733.

3. Poster POS. Як враховувати робочий час працівників. Офіційна база знань Poster. URL: https://knowledge-base.joinposter.com/uk-ua/how-to-track-your-employees-work-hours

4. Martín-Martín D., Maya García J., Romero I. Determinants of Digital Transformation in the Restaurant Industry. Amfiteatru Economic. 2022. Vol. 24, No. 60. P. 430–446.

Хомєнок І.В.
здобувач вищої освіти
спеціальність «Маркетинг»,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
Науковий керівник: ***Хоменко І.О.***
д.е.н., професор,
завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів

ESG-ОРІЄНТОВАНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю економічного середовища, посиленням регуляторних вимог, зростанням ролі нефінансових факторів та підвищенням уваги інвесторів, споживачів і суспільства до відповідальності бізнесу. У таких умовах традиційна модель стратегічного управління, орієнтована переважно на фінансові результати та максимізацію прибутку, поступово доповнюється принципами сталого розвитку. Одним із найбільш поширених підходів до інтеграції принципів сталості в систему управління підприємством є ESG-підхід, який охоплює три взаємопов'язані складові: Environmental – екологічну, Social – соціальну та Governance – управлінську.

Актуальність ESG-орієнтованого стратегічного управління зумовлена тим, що екологічні та соціальні фактори дедалі більше впливають на фінансові перспективи підприємств, доступ до капіталу, репутацію, конкурентоспроможність і стійкість бізнес-моделі. Міжнародні стандарти сталого розвитку поступово переходять від добровільного характеру до формування системи порівнюваного та структурованого розкриття інформації. Зокрема, Міжнародна рада зі стандартів сталого розвитку (ISSB) у 2023 р. оприлюднила IFRS S1 та IFRS S2, спрямовані на розкриття інформації про суттєві ризики й можливості, пов'язані зі сталим розвитком та кліматом [1, с. 114]. Водночас у Європейському Союзі запровадження Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) посилює вимоги до корпоративної звітності щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності [2, с. 38-40].

Концептуальною основою ESG-управління є розуміння підприємства не лише як економічної системи, а як суб'єкта, діяльність якого впливає на широкий спектр зацікавлених сторін. Відповідно, стратегічні рішення повинні враховувати інтереси власників, працівників, споживачів, постачальників, держави, місцевих громад та інших стейкхолдерів. Такий підхід відповідає розвитку концепції зацікавлених сторін, відповідно до якої довгострокова

успішність підприємства залежить від якості взаємовідносин із ключовими групами, від яких залежить його діяльність.

Важливим етапом розвитку сучасної концепції сталого управління стало формування підходу «потрійного результату» (triple bottom line), запропонованого Дж. Елкінгтоном. Його сутність полягає у необхідності одночасного врахування економічної, соціальної та екологічної результативності підприємства. Таким чином, ефективність бізнесу не повинна оцінюватися виключно через показники прибутку, оскільки довгострокова стійкість потребує балансу між економічними результатами, добробутом людей та впливом на довкілля [3, с. 1-16].

ESG-підхід конкретизує зазначену логіку та переводить її у площину стратегічного управління. Екологічна складова передбачає управління впливом підприємства на навколишнє середовище. До основних напрямів належать скорочення викидів парникових газів, раціональне використання енергетичних і водних ресурсів, управління відходами, запобігання забрудненню, підвищення ресурсоефективності та розвиток екологічних інновацій. Значущість екологічних факторів для бізнесу полягає не лише у необхідності дотримання законодавчих вимог. Екологічні ризики можуть безпосередньо впливати на витрати підприємства, безперервність постачання, доступність ресурсів, страхування та репутацію.

Соціальна складова ESG охоплює відносини підприємства з працівниками, споживачами, постачальниками та суспільством. Вона передбачає забезпечення належних умов праці, охорону здоров’я та безпеки працівників, розвиток людського капіталу, недискримінацію, дотримання прав людини, відповідальне ставлення до споживачів та формування соціально відповідальних ланцюгів постачання. Для стратегічного управління це означає, що людський капітал розглядається не лише як витратний ресурс, а як один із ключових чинників створення довгострокової цінності [7, с. 229-239].

Управлінська складова ESG пов’язана з якістю корпоративного управління, прозорістю, діловою етикою, системами внутрішнього контролю, управлінням ризиками та відповідальністю органів управління. Ефективне корпоративне управління створює передумови для інтеграції ESG-факторів у процес прийняття стратегічних рішень. IFRS S1, зокрема, передбачає розкриття інформації щодо процесів корпоративного управління, стратегії, управління ризиками, показників і цільових орієнтирів у сфері сталого розвитку [1, с. 2-4]. Отже, ESG перестає бути виключно сферою діяльності окремого підрозділу зі сталого розвитку та стає складовою загальної системи корпоративного управління.

Принципове значення для ESG-орієнтованого стратегічного управління має визначення суттєвих ризиків і можливостей. Підприємство повинно встановити, які екологічні, соціальні та управлінські фактори здатні впливати на його бізнес-модель, грошові потоки, доступ до фінансування або вартість капіталу. Саме такий підхід покладено в основу IFRS S1: підприємства мають розкривати інформацію про ті ризики та можливості у сфері сталого розвитку,

які можуть обґрунтовано очікувано вплинути на їхні перспективи [1, с. 1-3]. Це означає, що ESG має бути пов'язане не з формальним виконанням набору показників, а з реальними стратегічними пріоритетами підприємства.

Інтеграція ESG-факторів у стратегічне управління може здійснюватися за певною послідовністю. Першим етапом є діагностика поточного стану підприємства та визначення його ключових ESG-впливів. На цьому етапі аналізуються ресурси, виробничі процеси, ланцюги постачання, кадрова політика, корпоративне управління, взаємодія зі стейкхолдерами та потенційні регуляторні ризики. Другий етап передбачає визначення суттєвих ESG-ризиків і можливостей. Третій – формування стратегічних цілей та показників, які повинні бути інтегровані в загальну систему стратегічного планування.

Четвертий етап полягає у розробленні конкретних програм і заходів. Наприклад, екологічна ціль щодо скорочення енерговитрат повинна трансформуватися в інвестиційну програму модернізації обладнання, а соціальна ціль щодо розвитку персоналу – у систему професійного навчання та оцінювання компетентностей. Важливо, щоб ESG-цілі мали вимірюваний характер, часові межі та відповідальних осіб. П'ятий етап передбачає моніторинг результатів, аналіз відхилень і коригування стратегії. Таким чином формується безперервний управлінський цикл «оцінювання – планування – реалізація – контроль – удосконалення».

Важливим інструментом ESG-орієнтованого управління є система ключових показників ефективності (KPI). До екологічних KPI можуть належати обсяги викидів, енерго- та водомісткість виробництва, частка перероблених відходів. Соціальні KPI можуть характеризувати рівень травматизму, плинність кадрів, витрати на навчання, залученість працівників, дотримання стандартів прав людини. Управлінські показники можуть стосуватися незалежності та різноманітності органів управління, дотримання антикорупційних процедур, результативності внутрішнього контролю та управління ризиками [1, с. 2-4].

Окреме значення має ESG-звітність, оскільки вона забезпечує інформаційну прозорість підприємства. За даними OECD, у 2022 р. майже 9 600 із 43 970 глобальних публічних компаній розкривали інформацію, пов'язану зі сталим розвитком; компанії, що розкривали дані про викиди Scope 1 і Scope 2, представляли близько 77% світової ринкової капіталізації [2, с. 9-10]. Ці тенденції свідчать про зростання ролі ESG-інформації у взаємодії підприємств з інвесторами та іншими стейкхолдерами.

Водночас ESG-звітність не повинна перетворюватися на самоціль. Її основне призначення полягає у забезпеченні користувачів достовірною, порівнюваною та суттєвою інформацією про ризики, можливості й результати підприємства. Саме тому сучасні міжнародні стандарти акцентують увагу на взаємозв'язку між ESG-факторами та економічними перспективами компанії. ISSB визначає чотири базові напрями розкриття: governance, strategy, risk management, metrics and targets [4]. Такий підхід сприяє інтеграції ESG-питань безпосередньо в систему стратегічного та ризик-менеджменту.

Для сучасних підприємств ESG-орієнтоване управління створює низку потенційних стратегічних можливостей. До них належать підвищення ресурсоефективності, зниження операційних ризиків, розвиток інноваційних продуктів, розширення доступу до капіталу, підвищення довіри клієнтів та зміцнення репутації. Концепція створення спільної цінності, запропонована М. Портером і М. Крамером, також наголошує на можливості поєднання економічного та суспільного прогресу через переосмислення продуктів і ринків, підвищення продуктивності ланцюга створення вартості та розвиток локальних бізнес-кластерів [5, с. 62-77].

Важливим напрямом ESG-орієнтованого управління є взаємодія зі стейкхолдерами. Підприємству доцільно враховувати очікування працівників, клієнтів, партнерів, інвесторів і місцевих громад під час формування стратегічних цілей. Такий підхід дає змогу своєчасно виявляти потенційні ризики та краще узгоджувати діяльність підприємства із суспільними потребами [7, с. 229-239].

Для українських підприємств ESG-підхід набуває особливого значення у контексті європейської інтеграції та необхідності підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Орієнтація на європейські стандарти корпоративної прозорості, екологічної відповідальності та соціального захисту може сприяти підвищенню інвестиційної привабливості українського бізнесу. Особливо важливим є врахування вимог міжнародних партнерів та великих компаній, які поширюють ESG-критерії на власні ланцюги створення вартості. Європейська система корпоративної звітності охоплює широкий спектр питань – від клімату, забруднення, водних ресурсів і біорізноманіття до питань працівників та ділової поведінки [2, с. 39-40].

Разом із перевагами ESG-орієнтоване стратегічне управління має певні проблеми. Серед них – складність вимірювання окремих соціальних та екологічних результатів, відмінності між стандартами звітності, значні витрати на збір і перевірку даних, ризик формального підходу та greenwashing. Додатковим викликом є необхідність узгодження довгострокових ESG-цілей із поточними фінансовими можливостями підприємства. Тому ESG-стратегія повинна ґрунтуватися на реалістичній оцінці ресурсів та бути інтегрованою у загальну бізнес-стратегію.

Таким чином, ESG-орієнтоване стратегічне управління слід розглядати як комплексний підхід до забезпечення довгострокової стійкості підприємства через інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у процеси формування і реалізації стратегії. Його ефективність залежить не від кількості оприлюднених ESG-показників, а від того, наскільки вони реально впливають на стратегічні рішення, інвестиції, управління ризиками, інноваційну діяльність та корпоративне управління.

Отже, ESG трансформується з інструменту корпоративної соціальної відповідальності у важливий компонент сучасного стратегічного менеджменту. Підприємства, які системно оцінюють ESG-ризики та можливості, встановлюють вимірювані цілі, інтегрують їх у систему KPI та забезпечують

прозоре розкриття інформації, отримують основу для підвищення організаційної стійкості й адаптації до змін зовнішнього середовища. У перспективі ESG-орієнтоване управління доцільно розглядати не як окремий напрям діяльності, а як наскрізний принцип формування довгострокової стратегії підприємства та створення економічної, соціальної й екологічної цінності.

Список використаних джерел

1. IFRS Foundation. *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. London : IFRS Foundation, 2023. 41 p.

2. OECD. *Global Corporate Sustainability Report 2024*. Paris : OECD Publishing, 2024. 63 p. DOI: https://doi.org/10.1787/8416b635-en.

3. Elkington J. *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?* In: Henriques A., Richardson J. (eds.). *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?* London : Earthscan, 2004. P. 1-16.

4. IFRS Foundation. *Introduction to the ISSB and IFRS Sustainability Disclosure Standards*. London : IFRS Foundation, 2024. URL: https://www.ifrs.org/sustainability/knowledge-hub/introduction-to-issb-and-ifrs-sustainability-disclosure-standards/ (дата звернення: 22.09.2026).

5. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, no. 1-2. P. 62-77.

6. Хоменко І.О., Бабаченко Л.В., Москаленко В.А., Павловський С. А., Литвиненко С.С. Методологічні підходи до прогнозування споживчих трендів у цифровому маркетингу з урахуванням соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* Серія «Економічні науки». Випуск 4(118), 2025. С.98-105. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-4-14

7. Хоменко І.О., Базилюк А.В., Теслюк Н.П., Лейчук А. О. Методологічні підходи до дослідження нематеріальних інструментів підвищення командної мотивації в контексті корпоративної соціальної відповідальності. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. № 12. С. 229-239. DOI https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-29

8. Хоменко І. О., Горобінська І.В., Горобінський А.В. Впровадження світового досвіду організації мультимодальних перевезень в Україні в контексті забезпечення сталого розвитку. *Розвиток міста.* 2025. Випуск 1(05). С.133-141. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-19

Христофорова Н.В.
здобувачка другого (магістерського) рівня,
ОП Економіка персоналу та HR-індустрія,
Запорізький національний університет
Науковий керівник: ***Дашко І.М.***
д.е.н., професор,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ HR-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна військова агресія проти України поставила вітчизняний сектор критичної інфраструктури (енергетику, водо- та теплопостачання, транспорт, телекомунікації, логістику та медичні послуги) перед загрозою безпрецедентних деструктивних впливів. Стабільне функціонування цих підприємств є питанням національної безпеки, оскільки вони забезпечують життєдіяльність населення та стійкість усієї економічної системи держави [1, с. 15]. У цих умовах ключовим фактором збереження операційної спроможності критичної інфраструктури стає людський капітал.

Проте сучасне воєнно-економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, постійною загрозою фізичного знищення виробничих потужностей, глибокими демографічними шоками, масовими внутрішніми та зовнішніми міграційними переміщеннями, а також інтенсивними мобілізаційними процесами [4, с. 90]. Традиційні концепції стратегічного управління персоналом, базовані на довгостроковому ретроспективному аналізі, стабільних ринкових трендах та лінійному плануванні кадрового резерву, виявилися неефективними [2, с. 113]. Виникає гостра науково-практична потреба у формуванні нових методологічних засад розробки та реалізації інноваційної HR-стратегії, яка б поєднувала високу технологічність (HR-Tech, ШІ, прогностичну аналітику) із гнучкими організаційними механізмами, заходами безпеки та ментальної підтримки персоналу.

Питанням формування HR-стратегій, цифрової трансформації кадрового менеджменту та управління людським капіталом у кризових умовах присвячені праці багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема О. Гришнової [1], М. Семикіної [4], А. Колота та С. Цимбалюк [3], С. Маркової [2], а також концептуальні аналітичні звіти Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) [6]. Разом з тим, специфіка формування інноваційної HR-стратегії саме на підприємствах критичної інфраструктури в умовах викликів тривалої високоінтенсивної війни потребує додаткового методологічного обґрунтування та систематизації.

Методологія формування інноваційної HR-стратегії підприємства критичної інфраструктури спирається на три фундаментальні наукові підходи:

1. Системно-динамічний підхід – розглядає систему управління

персоналом як відкриту, саморегульовану екосистему, здатно миттєво перебудовувати внутрішні зв'язку та кадрові конфігурації у відповідь на зовнішні загрози [2, с. 116].

2. Ризик-орієнтований (сценарний) підхід – вимагає інтеграції кадрового

менеджменту із загальною системою управління ризиками (Enterprise Risk Management) підприємства, де кожне кадрове рішення оцінюється з точки зору мінімізації загроз зупинки критичних процесів [4, с. 94].

3. Людиноцентричний підхід – покладає в основу стратегії фізичну безпеку, психологічну стійкість та соціально-економічну захищеність працівника як головного носія критичних компетенцій [1, с. 78; 5].

Формування інноваційної HR-стратегії на підприємствах критичної інфраструктури в умовах війни має базуватися на сукупності специфічних принципів [2, с. 118; 3, с. 348]:

– принцип стратегічної гнучкості та адаптивності: перехід від

– жорсткого 3–5 річного планування до систем короткострокового скорингу та сценарного моделювання (із часовим горизонтом у 3–6 місяців);

– принцип безперервності функціонування (Business Continuity

– Management): дублювання критично важливих кадрових функцій та формування матричних систем взаємозамінності;

– принцип інноваційної технологічності (HR-Tech integration):

– впровадження цифровізованих та інтелектуальних інструментів управління персоналом для підвищення швидкості та об'єктивності управлінських рішень;

– принцип цифрової та фізичної безпеки: захист персональних даних

– працівників об'єктів критичної інфраструктури від кіберзагроз та розвідувальної діяльності противника;

– принцип безбар'єрності та реінтеграції: створення умов для

– ефективного повернення до трудової діяльності ветеранів війни, залучення осіб з інвалідністю та соціально вразливих груп.

З урахуванням вищезазначеного, складовими елементами методологічного базису інноваційної HR-стратегії є п'ять взаємопов'язаних блоків (рис. 1).

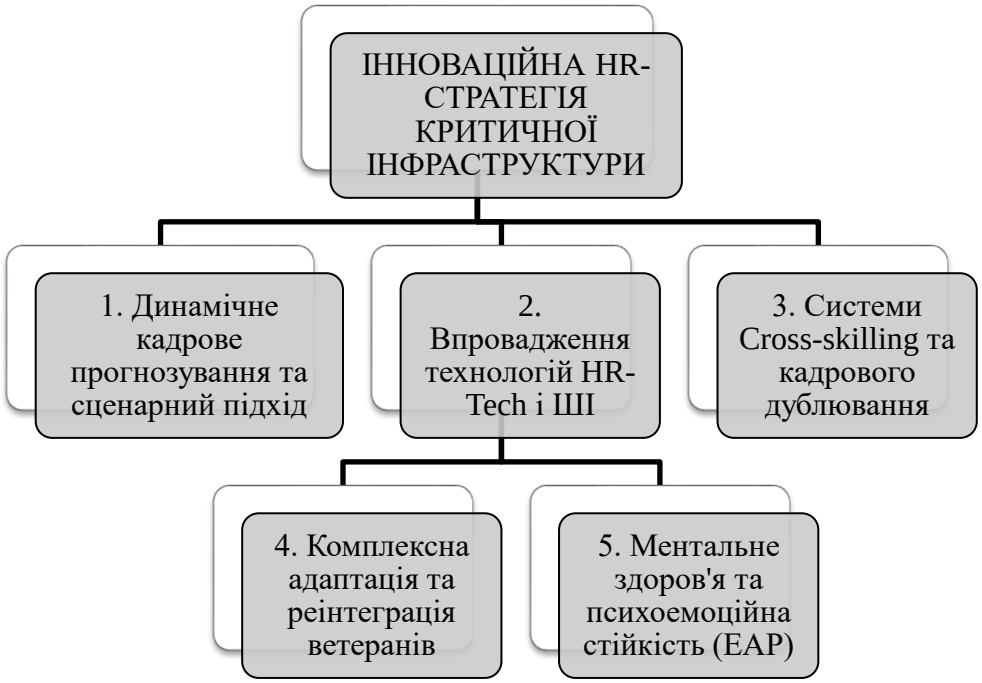


Рис. 1. Концептуальна блок-схема складових інноваційної HR-стратегії

Розглянемо докладніше зміст кожного блоку запропонованої методології:

1. Динамічне кадрове прогнозування та сценарне планування. Усі управлінські рішення розділяються на три базові сценарії [2, с. 119]:

– оптимістичний (стабілізаційний): розширення діяльності, плановий підбір, підвищення кваліфікації;

– реалістичний (адаптивний): робота в умовах плинних кадрових дефіцитів, часткова релокація, заповнення вакансій за рахунок внутрішніх резервів та прискореного перенавчання;

– кризовий (екстремальний): пряме пошкодження об'єктів, масова відсутність персоналу.

Передбачає миттєвий перехід на аварійні графіки, дистанційне виконання адмінфункцій та залучення мобільних кадрових бригад.

2. Впровадження цифрових інструментів HR-Tech та штучного інтелекту.

Впровадження інтелектуальних систем дозволяє оптимізувати традиційні процедури [3, с. 350]:

– прогностична аналітика (Predictive HR-Analytics): аналіз ймовірності звільнення, вигорання або потенційного дефіциту фахівців вузького профілю;

– ШІ-рекрутинг та скринінг: використання алгоритмів для автоматичного аналізу анкет, перевірки відповідності кваліфікаційним вимогам та прискореного заповнення вакансій критично важливих робітничих спеціальностей;

– автоматизований моніторинг робочого часу та безпеки: використання IoT та мобільних додатків для відстеження безпекового стану працівників на віддалених чи підвищено небезпечних об'єктах.

3. Формування матриці взаємозамінності (Cross-skilling) та систем

дублювання – оскільки відсутність одного вузькопрофільного фахівця (наприклад, інженера з обслуговування котлів або диспетчера мереж) може призвести до зупинки всієї системи, методологія вимагає побудови системи мультикомпетенцій [1, с. 142]. Кожен працівник критичної ланки повинен пройти володіння суміжною спеціальністю на рівні, достатньому для підтримання аварійного режиму роботи.

4. Стратегія реінтеграції ветеранів та адаптація кадрової політики.

Повернення мобілізованих працівників вимагає від HR-служби впровадження спеціалізованих протоколів [4, с. 98]:

– юридичний та соціальний супровід;

– технічна та ергономічна адаптація робочих місць відповідно до потреб осіб, які отримали поранення чи інвалідність;

– перенавчання або підвищення кваліфікації із урахуванням сучасного цифрового обладнання підприємства;

– навчання лінійних керівників особливостям комунікації та управління змішаними колективами.

5. Підтримання ментального здоров'я та психологічної стійкості (Mental Health). Систематичний стрес, обстріли та підвищене навантаження знижують концентрацію уваги, що на об'єктах критичної інфраструктури підвищує ризик техногенних аварій та травматизму [6].

6. Впровадження Програм підтримки працівників (Employee Assistance Programs – EAP) включає корпоративне психологічне консультування, створення кімнат розвантаження, навчання технікам самодопомоги та виявлення ознак ПТСР і професійного вигорання на ранніх стадіях [6].

Поряд із суттєвими перевагами, впровадження інноваційно-технологічних рішень (HR-Tech) у стратегічний менеджмент підприємств критичної інфраструктури пов'язане із низкою ризиків та обмежень, які систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація ризиків впровадження HR-Tech та шляхи їх мінімізації

Категорія ризику	Прояв ризику на підприємствах критичної інфраструктури	Заходи щодо мінімізації та нейтралізації загроз
Кібербезпека та приватність	Ризик витоку персональних даних працівників, розголошення місць дислокації чи графіків роботи стратегічного персоналу [3, с. 352].	Впровадження локальних (On-Premise) серверів, суворого шифрування, двофакторної аутентифікації та відмова від хмарних сервісів із невизначеною юрисдикцією.
Технологічна залежність	Втрата доступу до хмарних HR-платформ або аналітичних систем під час блек-аутів та відсутності зв'язку [2, с. 120].	Створення офлайн-дублів базових кадрових реєстрів, регулярне резервне копіювання (Backup) на захищені локальні носії.
Алгоритмічна непрозорість	Упередженість ШІ-алгоритмів під час оцінювання кадрового потенціалу, ризик відсіювання перспективних кандидатів [3, с. 355].	Застосування принципу «Human-in-the-loop» (остаточне рішення завжди ухвалює людина), регулярний аудит алгоритмів.

Соціально-психологічний опір	Недовіра працівників традиційних робітничих професій та старшого віку до цифрових нововведень [1, с. 185].	Покрокове навчання, роз'яснювальна робота, демонстрація того, що HR-Tech полегшує, а не ускладнює їхню щоденну роботу.

Оцінка ефективності запропонованої інноваційної HR-стратегії повинна здійснюватися за допомогою системи збалансованих показників (KPI / OKR), що враховують специфіку воєнного стану [4, с. 101]:

– коефіцієнт кадрової готовності (K_{rg}): частка критичних посад, які мають мінімум одного підготовленого дублера;

– середній час заповнення критичної вакансії (Fill Rate): швидкість залучення або внутрішнього переведення фахівця на вакантне місце;

– рівень утримання ключового персоналу (Retention Rate): відсоток збереження фахівців унікальних компетенцій;

– індекс психоемоційного стану та залученості персоналу (eNPS / Well being Index) [6].

Таким чином, сформовані методологічні засади формування інноваційної HR-стратегії підприємства критичної інфраструктури в умовах війни базуються на поєднанні гнучкого сценарного планування, цифровізації HR-процесів (HR-Tech, ШІ), крос-функціонального навчання та комплексної системи соціально-психологічного захисту працівників. Впровадження запропонованих підходів дозволяє підприємствам критичної інфраструктури мінімізувати вплив воєнно-економічних шоків, упередити критичні кадрові дефіцити, забезпечити безперервність надання життєво важливих послуг населенню та створити міцний фундамент для повоєнної технологічної та організаційної трансформації.

Список використаних джерел

1. Гришнова О. А. Людський капітал: формування та розвиток в системі соціально-трудових відносин. Київ : Знання, 2021. 254 с.

2. Маркова С. В. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах нестабільного середовища. *Економіка та організація управління*. 2023. № 2 (50). С. 112–121.

3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Трансформація сфери праці та зайнятості в цифрову еру: виклики та відповіді. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 3. № 44. С. 345–357.

4. Семикіна М. В. Конкурентоспроможність людського капіталу в умовах кризи: стратегічні пріоритети регулювання. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 1 (51). С. 89–102.

5. Дашко І., Михайліченко Л. Кадровий потенціал підприємства як стратегічний ресурс в умовах військових викликів. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського,* 2025. Випуск 4(153) С. 49-57. DOI: https://doi.org/10.32782/1995-0519.2025.4.6

6. CIPD. Resilience and well-being at work in times of crisis. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2024. 42 p. URL: https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/resilience-wellbeing-crisis

Цісецький О.Є.
к.е.н., доцент,
старший науковий співробітник
відділу демографічного моделювання та прогнозування,
Інститут демографії та досліджень якості життя НАН України,
м. Київ

МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я ЯК ФАКТОР ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ВТРАТ

Повномасштабна війна Росії проти України сформувала комплекс взаємопов'язаних демографічних, соціальних та економічних викликів, наслідки яких визначатимуть можливості відновлення країни у довгостроковій перспективі. Водночас. одним із ключових ресурсів економічного відновлення є людський капітал, який суттєво підірваний війною. У цих умовах особливого значення набуває ментальне здоров'я населення.

Війна є джерелом тривалого стресу, тривоги, страху, емоційного виснаження, порушень сну, депресивних проявів та інших психоемоційних проблем. За результатами опитування Всесвітньої організації охорони здоров'я, проведеного у квітні 2025 р., 72 % дорослого населення України повідомили про прояви проблем із ментальним здоров'ям протягом попередніх 12 місяців. Найчастіше йшлося про постійне занепокоєння, тривожність або труднощі з розслабленням, знижений настрій, проблеми зі сном, апетитом чи концентрацією та відчуття сильного стресу. Водночас за професійною допомогою зверталася лише кожна п'ята людина [1].

Вважаємо, що ментальне здоров'я доцільно розглядати не лише як складову громадського здоров'я або соціального благополуччя, а й як економічний ресурс, від якого залежить здатність людини реалізовувати накопичені знання, навички та професійний досвід. Особливої актуальності це набуває в умовах демографічних втрат.

Постановка проблеми. У традиційному розумінні людський капітал охоплює знання, освіту, професійні навички, досвід і здоров'я людини. Сучасні підходи до його оцінювання дедалі більше враховують не лише накопичені характеристики людини, а й можливість їх практичної реалізації у процесі навчання, праці та соціальної активності. На нашу думку, в умовах тривалої війни такий підхід доцільно доповнити ментальним компонентом. Людина може мати високий рівень освіти, професійну кваліфікацію та значний досвід, але тривалий стрес, психоемоційне виснаження, депресивні прояви, порушення сну або тривожність можуть знижувати її здатність повною мірою реалізовувати накопичений людський капітал. Тому проблема полягає не лише у збереженні кількісного складу населення та його професійних характеристик, а й у

збереженні функціональної здатності людини використовувати власні знання, навички та досвід.

Наша мета полягає в обґрунтуванні ролі ментального здоров'я як фактора збереження та ефективного використання людського капіталу України в умовах демографічних втрат. По-перше, демографічні втрати створюють для України не лише кількісний, а й якісний ризик втрати людського капіталу. За даними ООН, станом на початок 2026 р. за межами України було зареєстровано близько 5,9 млн. українських біженців, а ще близько 3,7 млн. осіб залишалися внутрішньо переміщеними [2]. Водночас український ринок праці характеризується значним дефіцитом працівників та професійних компетентностей. Отже, в умовах скорочення демографічної бази економіки особливо важливим стає не лише залучення нових працівників, а й збереження функціональної спроможності вже наявного людського капіталу. Йдеться про недопущення ситуації, коли людина формально залишається частиною населення працездатного віку та володіє необхідною кваліфікацією, але через погіршення ментального здоров'я частково або повністю втрачає здатність до продуктивної діяльності.

По-друге, ментальне здоров'я є важливою умовою реалізації людського капіталу. Ми пропонуємо розглядати людський капітал не лише як сукупність накопичених людиною знань, навичок та досвіду, а як поєднання цих характеристик із її здатністю реалізувати їх у конкретній соціально-економічній діяльності. У цьому контексті можна запропонувати концептуальну конструкцію (див. рис. 1).



Рис. 1. Концептуальний механізм реалізації людського капіталу через ментальну та фізичну спроможність

Погіршення ментального здоров'я може порушувати цей ланцюг на етапі переходу від накопиченого потенціалу до його практичної реалізації. Зниження концентрації уваги, мотивації, здатності приймати рішення, емоційної стабільності та адаптивності може позначатися на якості праці, професійній активності та здатності людини утримуватися на ринку праці.

По-третє, взаємозв'язок між ментальним здоров'ям і людським капіталом має двосторонній характер. З одного боку, воєнні ризики погіршують ментальний стан населення, а іншого – погіршення ментального здоров'я здатне послаблювати економічну активність людини, знижувати її продуктивність та

підвищувати ризик виходу з ринку праці, втрати якості людського капіталу. Водночас існує і позитивний механізм спрямований на профілактику, раннє виявлення проблем, доступ до психологічної та психіатричної допомоги, відновлення функціонального стану, повернення до навчання, праці та соціальної активності, збереження і покращення людського капіталу.

Важливість такого підходу підтверджують сучасні зміни української системи охорони ментального здоров'я. У 2024 р. понад 500 тис. пацієнтів отримали допомогу у сфері психічного здоров'я на первинному рівні, що було майже в чотири рази більше, ніж у 2023 р. З 2025 р. послуги з психосоціальної підтримки інтегровано до базового пакета первинної медичної допомоги, а також розширено мережу центрів ментального здоров'я [3].

Це створює інституційні передумови для переходу від переважно реактивної моделі допомоги до системи раннього виявлення та профілактики погіршення ментального стану. Як зазначено у нашому попередньому дослідженні, раннє виявлення ознак погіршення психічного благополуччя є важливою передумовою своєчасного запобігання його подальшому погіршенню [4].

По-четверте, у контексті демографічних втрат видатки на ментальне здоров'я доцільно розглядати не лише як соціальні або медичні витрати, а як інвестиції у збереження людського капіталу. Такий підхід змінює саму логіку політики: метою стає не тільки лікування сформованих психічних розладів, а й підтримання ментальної стійкості населення, попередження психоемоційного виснаження, забезпечення раннього звернення по допомогу та збереження здатності людини до економічної активності.

Для оцінювання цього взаємозв'язку доцільно використовувати систему взаємопов'язаних демографічних, ментальних та економічних індикаторів. До демографічних показників належать чисельність та структура населення, показники природного руху населення, міграційні потоки. Блок ментального здоров'я може охоплювати поширеність симптомів тривожності, депресивних проявів, стресу, психоемоційного виснаження, порушень сну, суб'єктивну оцінку ментального здоров'я, потребу в психологічній допомозі та частку осіб, які звертаються за нею. Економічний блок доцільно формувати з показників економічної активності населення, продуктивності праці, професійної мобільності та ін. Особливо показовими є результати дослідження Gradus Research. У 2024 р. частка українців, які оцінювали власне ментальне здоров'я як незадовільне, зросла до 13% проти 9% у 2022 р. [5]. У грудні 2025 р. втома стала найбільш поширеним емоційним станом серед опитаних: її зазначили 52% респондентів, тоді як напруження – 43% [6]. Такі результати свідчать про накопичення довготривалого психоемоційного навантаження, яке потенційно може впливати на працездатність та економічну поведінку населення.

Висновки. Демографічні втрати України формують довгостроковий ризик скорочення людського капіталу та трудового потенціалу, що посилюється вимушеною міграцією, внутрішнім переміщенням, старінням населення та дефіцитом працівників. За цих умов ментальне здоров'я набуває стратегічного

значення як фактор збереження не тільки фізичної та психологічної спроможності населення, а й здатності реалізовувати накопичені знання, професійні навички та досвід.

Запропонований підхід дає підстави розглядати ментальне здоров'я як функціональний компонент людського капіталу та як ресурс економічної стійкості України. Відповідно, політика збереження людського капіталу має бути інтегрована з політикою охорони ментального здоров'я, зайнятості, освіти, соціального захисту та демографічного розвитку. Пріоритетними напрямами мають стати профілактика психоемоційного виснаження, раннє виявлення проблем ментального здоров'я, підвищення доступності психологічної та психіатричної допомоги, підтримка ментального здоров'я на робочому місці, реабілітація та сприяння поверненню людей до навчання і продуктивної економічної діяльності.

Отже, в умовах демографічних втрат стратегія відновлення України має бути орієнтована не лише на збереження чисельності населення, а й на збереження його функціонального потенціалу. Саме тому інвестиції в ментальне здоров'я доцільно розглядати як один із механізмів збереження та відтворення людського капіталу, а отже – як складову економічної стійкості та майбутнього відновлення України.

Список використаних джерел

1. Оцінка потреб дорослого населення в Україні : звіт опитування, квітень 2025 р. Всесвітня організація охорони здоров'я. 2025. URL: https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2025-6904-46670-80597 (дата звернення: 04.10.2026).

2. ООН підрахувала кількість українських біженців та переселенців. УНІАН. 2026. URL: https://www.unian.ua/world/oon-ukrajina-vhodit-do-p-yatirki-krajin-iz-naybilshimi-potokami-bizhenciv-13409733.html (дата звернення: 04.10.2026).

3. Система охорони ментального здоров'я: ключові досягнення та плани. Міністерство охорони здоров'я України. 2024. URL: https://moz.gov.ua/en/mental-health-care-system-key-achievements-and-plans (дата звернення: 04.10.2026).

4. Цісецький О. Теоретична модель раннього виявлення ознак погіршення психічного благополуччя населення // Габітус. 2026. Вип. 82, т. 2. С. 231-236. URL: https://habitus.od.ua/82-2026-2 (дата звернення: 04.10.2026).

5. Mental health and attitudes of Ukrainians towards psychological assistance. Gradus Research. 2024. URL: https://gradus.app/en/report/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/ (дата звернення: 04.10.2026).

6. What Ukrainians feel in the 4th year of war and how they cope. Gradus Research. 2025. URL: https://gradus.app/en/report/feelings-coping-4th-year-of-ar/ (дата звернення: 04.10.2026).

Чайка Т.О.
к.е.н., зав. відділу еколого-економічного розвитку сільських територій, Полтавське відділення Академії наук технологічної кібернетики України, м. Полтава

РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦИРКУЛЯРНИЙ БІОЕНЕРГЕТИЧНИЙ КЛАСТЕР ЯК МОДЕЛЬ МІЖГАЛУЗЕВОЇ СИНЕРГІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ТА ЕНЕРГЕТИКИ

Підвищення енергоефективності та зменшення залежності сільських територій від зовнішніх джерел енергопостачання тривалий час розглядаються як важливі складові їхньої економічної стійкості. Реалізація цього підходу передбачає раціональне використання місцевого ресурсного потенціалу, розвиток відновлюваної енергетики, удосконалення системи енергетичного менеджменту та створення організаційно-економічних умов для реалізації відповідних проєктів [1, с. 61].

Подальший розвиток такого підходу пов’язаний із принципами циркулярної економіки, що передбачають залучення місцевих ресурсів до повторюваних виробничих циклів і скорочення втрат ресурсної та енергетичної цінності. Для аграрних територій одним із напрямів реалізації цих принципів є використання сільськогосподарських відходів і побічних продуктів як сировини для локального виробництва енергії, зокрема, одержання біогазу з відходів тваринництва та енергетичного використання рослинних залишків [2, с. 113]. Це створює передумови для поєднання аграрного виробництва й енергетики в межах спільного ресурсно-енергетичного циклу та зменшення залежності територій від зовнішніх енергоресурсів.

В умовах повномасштабної війни енергетична стійкість територіальних громад визначається не лише рівнем енергоефективності, а й здатністю локальних енергетичних систем підтримувати функціонування за умов зовнішніх порушень енергопостачання. Такий підхід передбачає взаємодію управлінських, ресурсно-технологічних і соціально-інституційних складових та механізмів резилієнтності [3]. Біоенергетика в такій системі поєднує локальне виробництво енергії з використанням місцевої аграрної сировини, створюючи передумови для формування агроенергетичного циклу [3, с. 721].

Міжгалузева інтеграція аграрного сектору та біоенергетики на регіональному рівні ґрунтується на формуванні взаємопов’язаних ресурсних і енергетичних потоків, що дають змогу залучати аграрну біомасу та побічні продукти до локальних ланцюгів виробництва енергії. Теоретичним підґрунтям такого підходу є принципи циркулярної біоекономіки та промислового симбіозу. Дослідження N. Bijon та співавтори показують, що взаємодія біоекономіки та промислового симбіозу створює можливості для формування взаємопов’язаних

потоків органічної сировини та побічних продуктів між різними видами діяльності, причому роль сільського господарства в таких системах залишається значною мірою недовикористаною [4].

Організаційною формою реалізації такого підходу на регіональному рівні можуть бути біокластери. F. Hermans визначає біокластери як окремий тип кластерних утворень, особливістю яких, поряд з економічною взаємодією учасників, є орієнтація на цілі сталого регіонального розвитку [5]. Українські дослідження також підтверджують можливість формування територіальних біоенергетичних кластерів, у яких аграрне виробництво забезпечує сировинну основу для виробництва біопалива, а поєднання виробників сільськогосподарської продукції, переробних підприємств та енергетичного сектору створює передумови для розвитку локальних ланцюгів доданої вартості [6].

З урахуванням зазначеного регіональний циркулярний біоенергетичний кластер пропонується розглядати як територіально локалізовану систему взаємодії аграрних виробників, підприємств переробки біомаси та виробництва енергії, територіальних громад, енергетичних спільнот, споживачів енергії, інвесторів, фінансових і науково-освітніх установ, у межах якої узгоджуються ресурсні, виробничі, енергетичні та фінансові потоки з метою підвищення ефективності використання місцевих біологічних ресурсів, рівня енергетичної самодостатності територій і локалізації доданої вартості.

У структурі запропонованої моделі доцільно виокремити ресурсний, виробничо-енергетичний та економіко-інституційний контури. Ресурсний контур формує сировинну базу кластера і може охоплювати сільськогосподарські залишки та побічні продукти рослинництва і тваринництва, спеціально вирощені біоенергетичні культури, а також біомасу, отриману в процесі відновлення деградованих або забруднених земель. Останній напрям розширює традиційне розуміння сировинної бази біоенергетики та пов’язує її з відновленням сільськогосподарських земель, пошкоджених унаслідок воєнних дій. Поєднання рекультивації та фіторемедіації таких земель із подальшим енергетичним використанням отриманої біомаси формує додатковий ресурсний потік, здатний частково компенсувати витрати на відновлення та забезпечити включення біомаси до циркулярного циклу [7].

Формування сировинної бази регіонального кластера не обов’язково має ґрунтуватися на одному виді біомаси. Поєднання аграрних залишків, побічної продукції, біоенергетичних культур і біомаси, отриманої в процесі відновлення сільськогосподарських земель, дає змогу консолідувати розосереджені ресурсопотоки. При цьому відновлення деградованих земель не обмежується фіторемедіацією, а може включати агролісомеліоративні та інші рекультиваційні заходи, інтегровані з принципами циркулярного використання ресурсів [8]. Водночас принцип циркулярності не означає безумовного повернення всіх продуктів переробки до агроекосистеми: можливість їх повторного використання повинна визначатися екологічною безпечністю, тоді як залишки, що містять накопичені забруднювачі, потребують контрольованого поводження.

Виробничо-енергетичний контур охоплює заготівлю, логістику та підготовку біомаси, її переробку, виробництво біогазу, біометану, теплової й електричної енергії або твердого біопалива, а також подальше використання отриманих енергоресурсів. Його принциповою відмінністю від традиційної моделі реалізації аграрної сировини є перенесення частини операцій із формування доданої вартості безпосередньо в регіон. У такому випадку економічний результат формується не лише на етапі виробництва біомаси, а й у сфері її заготівлі, транспортування, переробки, енергогенерації та сервісного обслуговування.

Цей ефект має безпосереднє значення для сільських територій. На прикладі біогазового сектору Данії [9] встановлено, що збільшення використання доступного гною для виробництва біогазу на 10 % може забезпечити 342 постійні робочі місця та близько 21 млн євро додаткового річного доходу. Наведені результати не можуть механічно переноситися на українські регіони через відмінності в економічній структурі та технологічному розвитку, однак вони демонструють, що біоенергетичний ланцюг має не лише енергетичний, а й виражений локальний соціально-економічний ефект.

Для України важливими учасниками такого ланцюга можуть стати територіальні громади та енергетичні спільноти. Дослідження механізмів їхньої участі в децентралізованому електропостачанні показує, що енергетичні спільноти поєднують технологічні, ринкові та соціально-структурні механізми взаємодії й можуть виступати активними суб’єктами локального енергетичного ринку [10]. У межах циркулярного біоенергетичного кластера громада, таким чином, може виконувати декілька функцій: бути споживачем локально виробленої енергії, учасником енергетичних проєктів, координатором територіальної взаємодії та партнером у залученні інвестицій.

Такий підхід узгоджується із сучасним європейським баченням регіональної циркулярної біоекономіки. Проєкт BIO2REG програми Horizon Europe розглядає перехід до циркулярних і системних моделей біоекономічних регіонів через інтеграцію специфічних ресурсів території, її економічної та галузевої структури, стейкхолдерів, системи управління, науки, освіти та інновацій [11]. Це принципово важливо для формування регіональних кластерів, оскільки результат залежить не лише від фізичної наявності біомаси, а й від здатності регіону організувати її переробку, сформувати сталі зв’язки між учасниками та забезпечити економічну життєздатність відповідних ланцюгів.

Ресурсні передумови для розвитку такого напряму в Україні є значними. За оцінкою Міжнародного енергетичного агентства, потенціал виробництва біогазу та біометану в Україні лише на основі відходів і залишків становить близько 11,6 млрд м³ у газовому еквіваленті на рік. Водночас розвиток біометанового сектору може сприяти не лише диверсифікації енергопостачання, а й економічному розвитку села, створенню робочих місць, формуванню нових ринків для аграрної сировини та продуктів її переробки [12]. При цьому реалізація потенціалу визначається вже не стільки наявністю сировини, скільки здатністю подолати інституційні, інфраструктурні, фінансові та ринкові бар'єри.

Саме ці завдання формують економіко-інституційний контур регіонального циркулярного біоенергетичного кластера. Його функцією є узгодження інтересів виробників біомаси, енергетичних підприємств, органів місцевого самоврядування, споживачів та інвесторів; формування довгострокових контрактних відносин щодо постачання сировини та енергії; підготовка спільних інвестиційних проєктів; залучення грантового, кредитного та приватного капіталу. Європейський досвід фінансування циркулярної економіки засвідчує необхідність поєднання різних фінансових інструментів і координації дій держави, бізнесу, фінансових установ та інших стейкхолдерів [12].

Кластерний формат у цьому контексті може зменшити фрагментарність окремих локальних проєктів. Для аграрного підприємства він формує стабільніший канал реалізації біомаси та побічної продукції; для біоенергетичного об'єкта – прогнозовану сировинну базу; для громади – можливість диверсифікації локального енергозабезпечення та залучення господарської діяльності на територію; для інвестора – структурований проєкт, у якому взаємопов'язані постачальники ресурсів, технологічний оператор і споживачі кінцевої продукції. Синергетичний результат при цьому виникає не через просту суму ефектів окремих учасників, а завдяки взаємному використанню ресурсних потоків, спільній інфраструктурі та послідовному формуванню доданої вартості в межах регіонального ланцюга.

Таким чином, регіональний циркулярний біоенергетичний кластер доцільно розглядати не лише як форму організації виробництва енергії з біомаси, а й як механізм міжгалузевої інтеграції аграрного та енергетичного секторів на регіональному рівні. Його функціонування поєднує використання місцевих біологічних ресурсів, переробку аграрних залишків і побічних продуктів, можливе залучення біомаси з відновлюваних земель, децентралізоване виробництво енергії та координацію інвестиційної діяльності. Очікуваний синергетичний ефект проявляється у підвищенні ресурсної ефективності, диверсифікації доходів аграрних виробників, створенні локальної зайнятості, підвищенні рівня енергетичної самодостатності громад і локалізації більшої частини доданої вартості. Практична реалізація такої моделі потребує оцінювання регіонального потенціалу біомаси, економічної доцільності технологічних ланцюгів, просторової організації логістики та формування дієвого механізму координації учасників кластера.

Список використаних джерел

1. Чайка Т. Розвиток енергоефективності й енергонезалежності сільських територій : монографія. Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2021. 96 с.

2. Чайка Т. О. Впровадження циркулярної економіки у післявоєнне відновлення України. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2023: Функціонування сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки* : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Дубляни, 6–7 черв. 2023 р. Львів : Галицька видавнича спілка, 2023. С. 112–115.

3. Чайка Т. О., Стеценко А. Р. Енергоефективна й енергонезалежна територіальна громада: концептуальна модель управління енергетичною резильєнтністю. *Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 14 трав. 2026 р. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2026. С. 716–726. DOI: 10.5281/zenodo.20487589.

4. Bijon N., Wassenaar T., Junqua G., Dechesne M. Towards a Sustainable Bioeconomy through Industrial Symbiosis: Current Situation and Perspectives. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 3. Art. 1605. DOI: 10.3390/su14031605.

5. Hermans F. L. P. Bioclusters and Sustainable Regional Development. *Rethinking Clusters: Place-based Value Creation in Sustainability Transitions* / ed. by S. R. Sedita, S. Blasi. Cham : Springer, 2021. P. 81–91. DOI: 10.1007/978-3-030-61923-7_6.

6. Pryshliak N., Bondarenko V., Sokoliuk S., Brovarets O. The formation of a bioenergy cluster for the production of biofuels from agricultural crops and waste: the experience of Ukraine. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 2022. Vol. 25, No. 4. P. 149–164. DOI: 10.33223/epj/156210.

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

8. Чайка Т. О. Агролісомеліорація та циркулярні підходи до рекультивації деградованих земель у повоєнний період. *Сучасні виклики і актуальні проблеми лісівничої освіти, науки та виробництва* : VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Біла Церква, 16 квітня 2026 р. Біла Церква : БНАУ, 2026. С. 79–81. DOI: 10.33245/16-04-2026

9. Sørensen J. F. L., Jørgensen H. P. Rural Development Potential in the Bioeconomy in Developed Countries: The Case of Biogas Production in Denmark. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 17. Art. 11077. DOI: 10.3390/su141711077.

10. Комар В., Веремійчук Ю. Формування механізмів залучення енергетичних спільнот до децентралізованого електропостачання в Україні. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2026. № 2. С. 18–26. DOI: 10.20535/1813-5420.2.2026.361472.

11. European Commission. Enabling transition towards circular and systemic BIOeconomy model regions by a Regions-to-Regions approach (BIO2REG). CORDIS. 2026. DOI: 10.3030/101135420. URL: https://cordis.europa.eu/project/id/101135420 (дата звернення: 18.09.2026).

12. Alcalde Báscones A., Gebhardt T. From farms to fuel: Ukraine's biomethane opportunity for energy security and European decarbonisation. *International Energy Agency*. 15 June 2026. URL: https://www.iea.org/commentaries/from-farms-to-fuel-ukraines-biomethane-opportunity-for-energy-security-and-european-decarbonisation (дата звернення: 19.09.2026).

13. Strapchuk S. I., Moroz S. H., Strapchuk O. D. European Experience in Financing the Circular Economy and Opportunities for Its Use in Ukraine. *Business Inform*. 2024. No. 8. P. 52–66. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-8-52-66.

Шафалюк О.К.
д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

РЕЗЕРВИ ПРОГРЕСУ ІНДУСТРІЙ ТА КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ В АКТИВІЗАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ У ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації суттєво дестабілізувала функціонування ринку праці України. Негативний вплив воєнного стану на українську економіку: інфляційні процеси, стрімке зниження рівня інвестиційної привабливості, відтік малого та середнього бізнесу, неминуче призводить до значних втрат робочої сили та погіршення її якісних характеристик. Саме тому питання, пов'язані із доланням проблем і дисбалансів на ринку праці знаходяться у фокусі уваги державного та приватного секторів економіки України, а також громадськості [1].

Воєнні дії спричинили масове переміщення населення, руйнування виробничої та підприємницької інфраструктури, істотне скорочення робочих місць і просторове зміщення економічної активності. Унаслідок цього посилилися структурні диспропорції, зокрема зросло безробіття, розширилася незадекларована зайнятість і поглибилися втрати людського капіталу. Водночас до нових викликів додалися довоєнні системні проблеми, що підсилює їхній сукупний негативний вплив. Так, на параметри ситуації з зайнятістю населення у 2022-2025 роках все більше впливало зростання частки осіб, які не можуть брати участь у ринку праці через складний психологічний стан (179,3 тис.), труднощі з пошуком підходящої роботи (135,2 тис.), недостатній рівень освіти (37,1 тис.) або сезонний характер зайнятості (90,8 тис.) [2].

Відповідно, в Україні критично високою є частка неактивного на ринку праці населення. Вона, за оцінками Інституту демографії та проблем якості життя імені М.В. Птухи НАН України, у 2024 році становила близько 46,5% від загального резерву робочої сили [3]. За складних соціально-економічних умов та дефіциту робочої сили в Україні активація зайнятості усіх груп населення має розглядатися як пріоритетний резерв для використання у покращенні поточної економічної ситуації та стратегічний ресурс відновлення. Вона забезпечує позитивну синергію розширення пропозицій робочої сили та зменшення тиску на системи соціального захисту і допомоги.

Сьогоднішня зайнятість за галузями й система підготовки кадрів дедалі гірше відповідають реальним потребам економіки, особливо у контексті викликів майбутнього (відновлення, прогрес технологій тощо). Ситуація загострюється збереженням на багатьох українських підприємствах застарілої технологічної бази, через що структурні перекоси "консервуються", а професійно-кваліфікаційна структура ринку праці реагує на зміни надто

повільно. Попит роботодавців і далі переважно зосереджений на низькокваліфікованій і фізично важкій праці з суттєвим обмеженням доходів працівників. Не лише, але й внаслідок цього, залишається відносно низьким рівень зайнятості молоді та інших недостатньо активних на ринку праці груп населення.

Закономірності розвитку ринку праці та зайнятості за умов зниження конкурентоспроможності й прогресу технологій у ЄС, на фоні розгортання кризових явищ і нових викликів продуктивності праці для національних чи регіональних економік, є показовими для України і потребують врахування [4].

Починаючи з 2018 року частка доданої вартості, створеної у обробній промисловості, скорочувалася швидше, ніж її частка у загальній зайнятості. Це призвело до відносного зниження продуктивності праці у виробничому секторі порівняно з іншими галузями економіки, відхиленням від історичних тенденцій

За умов уповільненого економічного зростання та тривалих структурних трансформацій у економіці Європейського Союзу в 2024 році почали проявлятися ознаки поступового охолодження ринку праці. Темпи зростання зайнятості знизилися до 0,8%, порівняно з 1,2% у 2023 році. Очікується, що загальне посилення економічної невизначеності, а також підвищення тарифів США на експорт із країн ЄС, негативно позначаться на рівні зайнятості, причому масштаби цього впливу будуть різними залежно від галузевої структури.

Індикатори економічних настроїв у Європейському Союзі опустилися нижче допандемічного рівня ще наприкінці 2022 року і залишалися слабкими на початку 2025 року. Дедалі частіше фіксуються випадки оголошення про скорочення персоналу, пов’язані з реструктуризаційними процесами у капіталомістких секторах, зокрема в автомобілебудуванні, телекомунікаціях, електротехнічній та фармацевтичній промисловості, які традиційно відзначалися високими темпами зростання продуктивності. Уповільнення розширення зайнятості особливо відчутне у країнах із значною часткою виробничого сектору в економіці. У таких державах, як Чехія, Німеччина, Угорщина, Румунія та Словаччина, зайнятість у виробництві демонструє стагнацію або навіть скорочення.

Попри загальне скорочення ролі обробної промисловості, у низці високопродуктивних секторів зростає кількість високооплачуваних і висококваліфікованих робочих місць. Зокрема, у таких галузях, як фармацевтика та телекомунікації, їх кількість зросла майже на третину з 2012 року. Паралельно відбувається скорочення низькокваліфікованих і низькооплачуваних робочих місць у менш технологічних індустріальних секторах та роздрібній торгівлі, що значною мірою пояснюється процесами автоматизації, збільшенням капіталовкладень та підвищенням загального рівня кваліфікації і продуктивності працівників.

Приблизно третина зайнятості все ще припадає на низько- та середньо оплачувані робочі місця у швидкозростаючих, але малопродуктивних секторах, таких як транспорт, готельно-ресторанний бізнес та побутові послуги. Незважаючи на обмежені темпи зростання продуктивності в цих сферах

упродовж останніх десятиліть, вони залишаються важливими для функціонування суспільства і відіграють значну роль у підтриманні динамічної та інклюзивної економіки. При цьому у менш технологічних секторах економіки, у сфері оптової та роздрібної торгівлі очікується найбільше абсолютне скорочення зайнятості.

Для подолання проблеми повільного зростання продуктивності надзвичайно актуальним стало прискорене впровадження нових технологій, посилення інноваційної діяльності та розширення сфер, заснованих на знаннях, а також проактивна державна політика, спрямована на розвиток навичок працівників та створення робочих місць у перспективних галузях.

Останнє є надзвичайно актуальним, але проблематичним в Україні, де на початок 2026 року налічувалося близько 19 млн. осіб, що потребують підтримки у активації навчання, працевлаштування і професійного розвитку. При цьому рівень працевлаштування офіційно зареєстрованих безробітних, що користувалися державними сервісами, дещо перевищує 30%, хоча роботодавці готові пропонувати в 3–7 разів більше вакансій, ніж є активних кандидатів. Рівень зацікавленості та використання стимулів активізації зайнятості від держави залишається низьким. У 2025 році ваучери на навчання отримали всього 25 тис. осіб, а мікрогранти для підприємництва 10,6 тис. осіб [5].

Клієнторієнтованість і таргетування ініціатив й сервісів підтримки, що є одним з самостійних стратегічних векторів у розвитку екосистеми активізації зайнятості населення у державі [6], допомоги постраждалим від війни громадянам, послідовно і системно впроваджується на базі CJM та JTBD рішень, міжсекторального та міжнародного бенчмаркінгу [7], забезпечує суттєве зростання результативності у стабілізації та відновленні економіки країни.

Список використаних джерел

1. Дорожня карта для активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці. URL: https://skills4recovery.org/wp-content/uploads/2026/09/Roadmap-for-activating-and-reintegrating-vulnerable-groups-in-labour-market-ua.pdf
2. Макроекономічний та монетарний огляд. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-sichen-2026-roku
3. Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-zainiatosti-naselennia-ukrainy-na-period-do-2030-roku-ta-t70126
4. Labour Market and Wage Developments in Europe. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/labour-market-and-wage-developments-europe-annual-review-2025_en
5. У 2025 році за сприяння Державної служби зайнятості працевлаштовано понад 315 тисяч людей. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/u-2025-rotsi-za-spryiannia-derzhavnoi-sluzhby-zainiatosti-pratsevlashtovano-ponad-315-tysiach-liudei
6. VA CX Accomplishments Report. URL: www.va.gov/ve/docs/cx/customer-experience-accomplishments.pdf
7. D'Emidio, T., Klier, J., JWagner J. & Weber Th. The public sector gets serious about customer experience. URL: https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/the-public-sector-gets-serious-about-customer-experience

Штефан А-В.В.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: ***Корицька О.І.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

МАСШТАБУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УКРАЇНІ: КЕЙС МЕРЕЖІ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ»

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища одним із важливих завдань підприємств є пошук таких моделей розвитку, які дають змогу одночасно збільшувати масштаби діяльності та контролювати витрати й ризики. Особливо актуальним це питання є для підприємств сфери громадського харчування, де відкриття кожного нового закладу потребує значних інвестицій, залучення персоналу, організації постачання та контролю якості. Одним із механізмів, що дозволяє прискорити масштабування бізнесу, є франчайзинг.

Франчайзинг передбачає передачу партнеру права використовувати бренд, бізнес-концепцію, стандарти та відповідні управлінські й технологічні рішення за визначених умов. Для франчайзера така модель дає можливість швидше розширювати мережу без необхідності самостійно фінансувати кожне нове відкриття, а для франчайзі – отримати готову бізнес-модель та підтримку від власника бренду [1].

Показовим прикладом використання такої моделі в Україні є мережа Lviv Croissants. Перший заклад бренду було відкрито у Львові у 2015 році [2]. На початковому етапі це був невеликий заклад, орієнтований на продаж круасанів із різними начинками. Уже у 2016 році компанія почала активно використовувати франчайзингову модель, відкривши 20 франчайзингових точок. Динаміка розвитку Lviv Croissants демонструє, що саме масштабування через франчайзинг стало одним із ключових чинників розширення мережі.

Важливим фактором масштабування є не лише сама передача франшизи, а й система підтримки франчайзі. На офіційному сайті Lviv Croissants зазначено, що після відкриття пекарні компанія здійснює щоденний супровід діяльності, проводить аналіз реалізації, щомісячний аналіз економічних показників та щоквартальні аудити. Крім цього, франчайзі отримують маркетингову підтримку, контроль через програмне забезпечення та відеоспостереження, а також допомогу HR-відділу з підбором персоналу [2].

Таким чином, масштабування мережі забезпечується не лише кількістю нових закладів, а й формуванням єдиної системи управління (рис.1). Це особливо важливо для ресторанного бізнесу, оскільки збільшення кількості точок може призвести до втрати єдиних стандартів обслуговування та якості продукції.

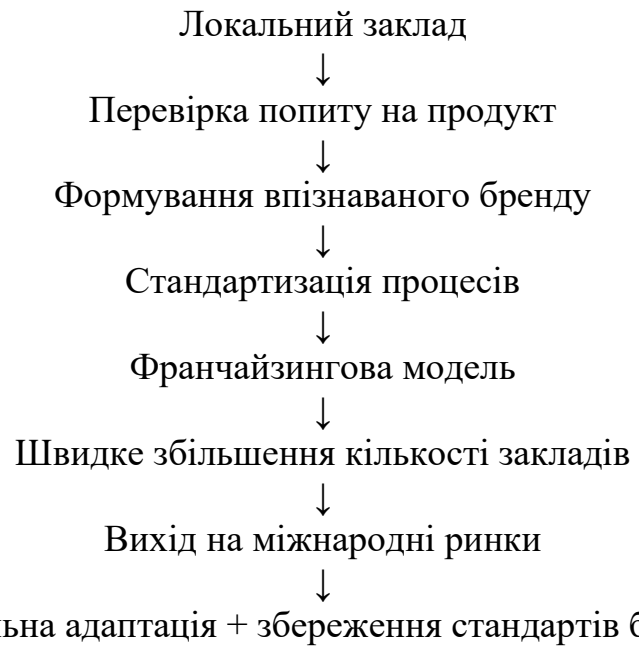


Рис.1. Логіка масштабування бізнес-моделі Lviv Croissants
Джерело: розроблено автором

Саме останній етап є особливо важливим для сучасного розвитку компанії. Після масштабування в Україні Lviv Croissants почала виходити на закордонні ринки. За даними Forbes Ukraine, у 2024 році мережа відкрила 26 нових закладів і до кінця року налічувала 179 точок в Україні, залишаючись найбільшою ресторанною мережею України за кількістю закладів. Перший заклад за межами України було відкрито у Польщі у 2022 році. Навіть більше: засновники повернулися на польський ринок після невдалого виходу туди у 2018 році та збитків у $150 тис. Мережа все ж закріпилася у Польщі і тепер налічує 11 закладів [3]. Надалі мережа з'явилася у Словаччині, Чехії, США та Франції. У січні 2025 року перший французький заклад було відкрито в Каннах [4]. Компанія зазначала, що перед відкриттям протягом шести місяців досліджувала французький ринок та особливості місцевої культури споживання їжі.

Цей приклад демонструє важливу закономірність: стандартизація бренду не означає повну відмову від адаптації. Базова концепція Lviv Croissants зберігається, але окремі елементи можуть змінюватися залежно від конкретного ринку. Наприклад, у Каннах меню було адаптовано з урахуванням місцевих смакових уподобань, а для розробки нових начинок залучали місцевих шеф-кухарів.

Водночас масштабування створює для компанії нові управлінські проблеми. Однією з них є забезпечення однакової якості продукції та обслуговування у великій кількості закладів. Якщо в невеликій мережі контроль можна здійснювати безпосередньо, то зі збільшенням кількості точок необхідні формалізовані стандарти, цифровий моніторинг та регулярні аудити. Іншим важливим фактором є персонал. У матеріалах Forbes за результатами аналізу

ресторанного ринку за 2024 рік зазначалося, що одним із головних викликів для ресторанної галузі була проблема найму та утримання працівників [4]. Представник Lviv Croissants також зазначав необхідність використання додаткових мотиваційних програм для конкуренції за персонал.

На нашу думку, для подальшого розвитку Lviv Croissants доцільним є використання моделі «стандартизація + адаптація». Стандартизованими мають залишатися ключові елементи бренду: візуальна ідентичність, основні технологічні процеси, вимоги до якості, корпоративні стандарти та принципи обслуговування. Водночас меню, маркетингові комунікації, асортимент окремих позицій та формат закладу можуть адаптуватися до особливостей конкретного ринку. Також доцільним є подальше використання цифрових інструментів управління франчайзинговою мережею. Зокрема, можна створити єдину систему моніторингу ключових показників кожного закладу: середнього чека, кількості транзакцій, виручки на одного працівника, повторних покупок, відгуків клієнтів та списання продукції. Це дозволило б оперативніше виявляти проблемні точки та приймати управлінські рішення на основі даних.

Отже, кейс Lviv Croissants демонструє, що франчайзинг може бути ефективним механізмом масштабування українського бізнесу. Компанія пройшла шлях від невеликого закладу у Львові у 2015 році до великої мережі з сотнями закладів в Україні та за кордоном. Ключовими елементами цієї моделі є стандартизація процесів, підтримка франчайзі, контроль економічних показників, маркетингова система та здатність адаптувати бізнес-концепцію до умов різних ринків.

Таким чином, досвід Lviv Croissants може розглядатися як приклад того, як українське підприємство може використовувати франчайзинг не лише для внутрішнього масштабування, а й як інструмент міжнародної експансії. Водночас подальше зростання мережі потребує посилення систем контролю якості, розвитку кадрової політики, цифровізації управління та поглибленого дослідження локальних ринків перед відкриттям нових закладів. Саме поєднання єдиних стандартів бренду з адаптацією до місцевих умов може стати основою стійкого розвитку франчайзингової мережі в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Партин В. Я., Стецюк А. І. Аналіз та особливості розвитку ринку страхування в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 112–119. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.176.

2. Франшиза Lviv Croissants. *Lviv Croissants* : офіційний вебсайт. URL: https://lvivcroissants.com/ua/franchise/ (дата звернення: 27.09.2026).

3.Як розвивалася мережа Lviv Croissants: прорив на українському ринку і реванш на польському. *LIGA.net*. 2024. URL: https://biz.liga.net/ua/all/article/istoriia-lviv-croissants-proryv-na-ukrainskomu-rynku-i-revansh-na-polskomu (дата звернення: 27.09.2026).

4. Lviv Croissants вийшла на ринок Франції: перший заклад запрацював у Каннах. *Forbes Ukraine*. 2025. 31 січ. URL: https://surl.li/dobico (дата звернення: 27.09.2026).

Юрченко Г.Ю.
здобувач вищої освіти,
Андрейченко А.В.
д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЕКОНОМІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ПРИФРОНТОВИХ ОБЛАСТЕЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах війни прифронтові області зазнали суттєвих руйнувань, відтоку населення та постійних загроз обстрілів. У 2026 році KSE (Київська Школа Економіки) оцінювали сукупні втрати економіки від початку повномасштабної війни до середини 2024 року у $1,1 трлн. втраченого виторгу та близько $400 млрд. втраченої доданої вартості, а також прямі збитки інфраструктури станом на кінець 2024 року у $170 млрд. В таких умовах держава має забезпечити не лише достатнє фінансування цих областей, а й правильну економічну політику задля забезпечення функціонування та подальшого відновлення тамтешньої інфраструктури, забезпечення захисту населення, підтримку підприємств та насамперед забезпечення максимально ефективної військової логістики.

Крім прямих втрат від війни, прифронтові області («території підвищеного ризику» [1], згідно офіційної термінології) зазнають непрямих втрат: дефіцит працівників, високі страхові ризики, скорочення податкової бази місцевих бюджетів, падіння інвестиційної активності тощо. Наприклад, в Одеській області, попри те що вона не перебуває в зоні бойових дій, хоч і вважається територією підвищеного ризику, за час війни сталося падіння прямих іноземних інвестицій на 0.8%, порівнюючи початок 2022 року з 2025 [2]. Саме тому прифронтові області потребують особливого економічного підходу. Також нагальною проблемою є недостатнє фінансування та його нерівномірна доступність, спричинена високими потребами і неможливістю їх забезпечення з державного бюджету.

Перш за все, треба визначити пріоритет галузей економіки у цих областях. Найважливіше - забезпечення потреб фронту, а отже оборона і логістика, що проявляється у безперебійному постачанні, транспортній інфраструктурі (її захисту, ремонті та створенню нових безпечних шляхів), забезпечення складів, переміщення ресурсів тощо. Не менш важливим є енергетика та теплопостачання, включно з забезпеченням резервних джерел живлення. З інших галузей можна виділити підтримку бізнесу і промисловості, сільського господарства (особливо у питаннях розмінування), а також відновлення житла та/або забезпечення умов внутрішньої міграції та евакуації.

Держава використовує багато інструментів державної підтримки в цих регіонах. Розглянемо основні:

1) Компенсація пошкодженого майна

2) Фінансування критичної та відновлення муніципальної інфраструктури.

3) Пільги (податкові пільги, гранти, пільги для кредитування тощо), наприклад "Доступні кредити 5-7-9%" та “Зроблено в Україні”.

4) Енергетична децентралізація

5) Забезпечення постачання для фронту.

6) Забезпечення безпечної освіти шляхом облаштування укриттів та безпечних просторів у школах і дитсадках.

7) Соціальна допомога, наприклад зимова підтримка для прифронтових регіонів; програма “СвітлоДІМ”.

Та інші програми підтримки.

Однак, держава далеко не завжди правильно та ефективно формує свою політику щодо прифронтових регіонів. Також варто розуміти, що не треба готуватися до відновлення регіонів лише після завершення бойових дій — шляхи вирішення проблем прифронтових областей мають розроблятися і впроваджуватися вже зараз. Вони можуть полягати у:

1) Пріоритетному відновленні інфраструктури, яка має одночасно цивільне та військове значення, а також забезпечення їх захисту (наприклад, протидроновими сітками).

2) Стимулювання працевлаштування ВПО, залучення нових працівників у критично важливі галузі, автоматизація виробництва, бронювання працівників критичних галузей та житлові програми, що можуть стимулювати появу нових робітників в прифронтових областях.

3) Відновлення екології регіонів, шляхом надання технічної та фінансової підтримки з розмінування полів фермерам; розширенням важливих національних парків і їх відновленням; фінансування систем фільтрації для промисловості тощо.

4) Залученню приватного капіталу у відновлення і розвиток прифронтових областей. Крім ризиків війни, як іноземні, так і внутрішні капітали стикаються ще й з іншими проблемами, що відштовхують від інвестицій, наприклад недосконалою судовою системою з проблемами захисту прав власності, розповсюдженими сильними економічними регуляціями, тиском на бізнес тощо. Вирішивши ці проблеми, Україна зможе залучити нові довгострокові інвестиції, без яких відновлення прифронтових областей буде майже неможливим. Продовжуючи цю тему:

5) Створення стимулів для збереження і розвитку бізнесу, підприємств та сільського господарства у прифронтових областях. Не лише через пільгові кредити, а й з впровадженням страхування воєнних ризиків (що зараз стало дуже актуальним внаслідок масованих атак на торгові центри, сервіси доставок та інтернет-магазини), варто зазначити, держава не повинна компенсувати всі воєнні ризики безпосередньо з бюджету, її роль може полягати у створенні механізму державного співстрахування або гарантування частини ризиків, що дозволить приватним страховикам страхувати майно та інвестиції підприємств.

6) З інших методів, це зменшення регуляцій в бізнес-сфері; розвиток та фінансування створення нових індустріальних парків на найперспективніших територіях (як метод, що показав себе найдієвішим у питанні відновлення промисловості та залучення інвестицій); завершенням повного відкриття ринку землі (в тому числі для юридичних осіб та нерезидентів); перегляд Національної Стратегії Доходів Громадян з залученням до обговорення бізнесу і населення; усунення політичного впливу на правоохоронні органи та суди (один з шляхів цього - розвиток системи медіації, тобто досудового вирішення суперечки через посредника) ; завершення масштабної цифровізації державних послуг (що є на даний момент найефективнішим методом боротьби з корупцією, усуваючи не її наслідки, а загалом її можливість через переведення всіх бюрократичних і фінансових механізмів у комп'ютер, доказом чого є впровадження системи Prozorro); відмова від збільшення податків і з компенсацією для держбюджету за рахунок відмови від недієвих соціальних програм (з переходом на виключно адресну соціальну допомогу) та початку впровадження накопичувальної пенсійної системи (одна з найважливіших і необхідних реформ для України, однак яку досі навіть не почали впроваджувати), масштабної приватизації неефективних державних підприємств та корпоративізації державних компаній-монополій (зі збереженням контрольної частки держави).

7) Продовження переходу до децентралізованої енергетики. Як показав досвід минулих років, великі електростанції можуть зазнати суттєвих пошкоджень за одну атаку, і бути виведені з ладу на довгий період. Тому ще з 2022-2023 років почалася "Енергетична децентралізація", яка розвивається двома шляхами: перший — через невеликі газові електростанції, другий — через зелену енергетику, тобто сонячні панелі і вітряки. Щодо останньої, держава фінансує створення невеликих сонячних електростанцій, починаючи від побутових споживачів електроенергії (тобто звичайних домогосподарств), закінчуючи промисловими сонячними фермами. В розвитку концепції енергетичної децентралізації найбільше мало успіх місто Житомир, де зробили багато нових невеликих газопоршневих і газотурбінних електростанцій, а так же забезпечило сонячною генерацією більшість комунальних підприємств міста. Варто зазначити, хоч Житомир і не є прифронтовим містом, однак його успіхи і результативність в енергетичній децентралізації показують приклад правильної стратегії, яка може впроваджуватись і в інших регіонах. Також важливою віхою енергетичної політики є покращення енерго- та теплоефективності домівок, що особливо є актуальним для застарілих багатоповерхівок.

Також варто наголосити, що однією з найважливіших проблем прифронтових регіонів є демографія. І цю проблему так просто не вирішити - війна завдає жахливої шкоди демографічній ситуації України, і допоки вона не завершиться - всі дії по поверненню українців з-за кордону та зростанню народжуваності можуть мати лише незначний результат. Однак, це залежить не лише від війни: масове повернення українців з-за кордону можливе лише за умови ефективності Української держави і проведення всіх необхідних реформ, які можуть покращити рівень життя в країні, що є співставним фактором для

демографії, навіть поруч із війною. Лише правильна державна політика зможе повернути впевненість українців у власній державі. Правильна і ефективна політика держави у сфері економіки, демографії, права та інших сферах будується не за один день, і тут ми розглянули лише деякі найважливіші кроки для цього.

Отже, у висновку можна зазначити, що прифронтові області в умовах війни потребують окремої економічної політики — необхідно створювати умови для залучення приватного та міжнародного капіталу, розвивати страхування воєнних ризиків, зменшувати надмірні регуляторні бар'єри та забезпечувати належний захист прав власності. Водночас підготовка до повоєнного відновлення має здійснюватися вже під час війни, оскільки відкладення економічних реформ та інвестицій до моменту завершення бойових дій лише збільшить майбутні витрати. Ефективна політика щодо прифронтових територій сьогодні є одночасно інструментом підтримки населення, посилення обороноздатності та інвестицією у майбутнє економічне відновлення України.

Список використаних джерел

1. Сайт Верховної Ради України: Термін «Території підвищеного ризику». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/67785

2. Інститут аналітики і адвокації: Прямі іноземні інвестиції у регіони України за час повномасштабного вторгнення. URL: https://iaa.org.ua/portfolio/foreign-direct-investment-in-the-regions-of-ukraine-during-the-full-scale-invasion/

3. Kyiv School of Economics: Проєкт зі збору, оцінки й аналізу інформації про матеріальні втрати України від війни з Росією. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року; Звіт про непрямі фінансові втрати економікивнаслідок військової агресії Росії проти України станом на 1 липня 2024 року. URL: https://kse.ua/ua/russia-will-pay/

4. Міністерство економіки та довкілля України: "Відновити виробництво і зберегти робочі місця: Мінекономіки представило підтримку для бізнесу в прифронтових регіонах" URL: https://me.gov.ua/News/Detail/318724af-b2de-46c1-854a-e41d0a3ec7a0?lang=uk

5. Світовий Банк: "Fifth Rapid Damage and Needs Assessment" URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

6. Децентралізація: "На своєму місці. Випуск 8. Як Житомир вибудовує свою енергетичну стійкість." URL: https://decentralization.gov.ua/news/19152?page=132

7. CASE Україна: "Економічні пріоритети повоєнної України", ст. 39-86 URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2023/02/Economic_priorities_in-post-war_Ukraine_UKR_01.pdf

Яворська М.І.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Маркетинг»,
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОМНІКАНАЛЬНИХ СИСТЕМ РОЗПОДІЛУ В РИТЕЙЛІ

Сучасний розвиток роздрібної торгівлі в Україні відбувається в умовах підвищених безпекових, логістичних та інфраструктурних ризиків. Зміна просторової концентрації споживчого попиту, зумовлена внутрішньою міграцією населення, та виклики, пов'язані з нестабільністю функціонування традиційних точок продажів, змушують ритейлерів переглядати класичні підходи до маркетингової політики розподілу. Традиційні одноканальні або ізольовані мультиканальні моделі втрачають свою ефективність, поступаючись місцем гнучким омніканальним системам розподілу. Омніканальність дає змогу забезпечити безперервність постачання та доступність товарів для населення на регіональному рівні шляхом інтеграції фізичних точок продажів, мобільних додатків, e-commerce платформ та залучення операторів експрес-доставки.

Омніканальність у сучасній концепції маркетингу є комплексною багаторівневою стратегією, спрямованою на оптимізацію взаємодії підприємства з цільовою аудиторією в усіх точках контакту. На відміну від традиційного використання розрізнених інструментів збуту, омніканальний підхід передбачає глибоку системну інтеграцію каналів комунікації та підтримувальної логістично-інформаційної інфраструктури. Основна мета такої синергії – створення впорядкованого середовища, де сукупний ефект від узгодженого використання всіх точок взаємодії створює значно вищу цінність для споживача та економічну ефективність для бізнесу, ніж функціонування кожного каналу окремо [1].

Розуміння цієї цілісності дає змогу чітко провести межу між омніканальним та мультиканальним підходами до маркетингової політики розподілу. При мультиканальності підприємство використовує декілька автономних каналів продажів (фізичний магазин, інтернет-сайт та мобільний додаток), які діють паралельно, конкурують між собою за товарні ресурси чи споживача та мають розрізнені бази даних. Омніканальність будується на принципі наскрізної інтеграції: споживач отримує безперервний, послідовний і персоніфікований досвід незалежно від способу покупки, а всі канали оперують єдиним інформаційним полем та спільною системою логістики [1; 2].

Омніканальний підхід забезпечує ритейлерам низку переваг:

- підвищення якості клієнтського досвіду та лояльності: завдяки

узгодженості всіх точок контакту створюється зручний і послідовний сервіс, що підвищує задоволеність споживачів та формує їхню довготривалу довіру;

- покращення аналітики та таргетингу: об'єднання інформації про клієнтів з усіх каналів в єдиній системі дозволяє глибоко аналізувати їх поведінку та створювати максимально точні, персоніфіковані пропозиції;
- збільшення обсягів продажів та ефективність просування: синхронізація каналів дозволяє залучати покупців на різних етапах шляху, піднімаючи конверсію та середній чек без зайвих витрат на повторне залучення;
- оптимізація та упорядкованість бізнес-процесів: за рахунок прозорості відстеження клієнтського шляху компанія уникає дублювання маркетингових зусиль та раціонально розподіляє ресурси;
- зростання конкурентоспроможності та адаптивності: екосистема дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкового середовища [1; 3].

Теоретичні переваги омніканальної моделі підтверджені масштабними емпіричними дослідженнями. Зокрема, опитування 46 тис. споживачів, проведене Harvard Business Review виявило, що лише 7% респондентів купують виключно онлайн, а 20% – тільки у фізичних магазинах. Натомість абсолютна більшість (73%) комбінує кілька каналів впродовж шляху до покупки. Також збільшення кількості точок контакту підвищує цінність клієнта: покупці, які використовували 4 і більше каналів, витрачали у фізичному магазині в середньому на 9% більше порівняно з тими, хто обмежувався одним каналом [4].

Еволюція вітчизняної маркетингової політики розподілу пройшла шлях від класичної мультиканальності (до 2020 р., де онлайн-майданчики слугували лише інформаційною вітриною) до вимушеної прискореної цифровізації під час COVID-19 та повної омніканальної адаптації в умовах воєнного стану. Як зазначають аналітики McKinsey&Company, ритейл за останні 5 років зазнав масштабніших структурних зрушень, ніж за попередні пів століття. Пандемія та геополітичні й економічні виклики прискорили адаптацію бізнесу до нових споживчих моделей, де ключовими орієнтирами стали швидкість, гнучкість та зручність виконання замовлень. Головним драйвером розвитку омніканальних ланцюгів постачання стало скорочення часового циклу «від кліку до клієнта» [5].

Трансформація каналів розподілу чітко простежується у зміні структури продажів. За даними Maxi Zoo France (Fressnapf Group), у 2024 р. омніканальні продажі зросли на 12% (до 602 млн євро). Попри те, що фізичні магазини забезпечили основний обсяг доходу, e-commerce сегмент продемонстрував зростання на понад 7%, підтверджуючи тенденцію до нарощування частки змішаних моделей. На вітчизняному ринку спостерігаємо схожу динаміку: частка онлайн-покупок зросла з 19% у 2024 р. до 24% у 2025 р., частка офлайн-продажів зменшилася з 81% до 76%. Офлайн залишається базовим у торгівлі, проте споживачі дедалі частіше обирають гібридні формати покупок [6].

Згідно з прогнозами Euromonitor, частка e-commerce у світовому ритейлі зросте з 22% у 2023 р. до 27% у 2028 р.. Основними рушіями цього зростання стануть формат BOPIS (Buy Online, Pickup In Store) та експрес-доставка [6].

Сучасна маркетингова політика розподілу переорієнтовується з концепції

«підпорядкування клієнта існуючим каналам» на концепцію «адаптації каналів під запити споживача». Основними факторами успіху омніканальної системи є:

– гнучкість та свобода вибору точок отримання товару: споживач розраховує на безперешкодне перемикання між каналами – оформлення замовлення онлайн із подальшим самовивозом із найближчого магазину, отриманням у поштоматі чи використанням швидкої адресної доставки;

– персоналізація: 72% споживачів реагують виключно на персоналізовані маркетингові пропозиції та ігнорують нецільові повідомлення [6];

– єдина CRM-система та наскрізна програма лояльності, що функціонують в онлайні в фізичній мережі, формують індивідуальний клієнтський досвід;

– оптимізація складської логістики під інтернет-виконання. Практичний кейс мережі E-ZOO свідчить, що реорганізація складських потужностей і запуск мезонінних стелажних систем для e-commerce дозволили вдвічі скоротити час від оформлення онлайн-замовлення до його комплектування та пакування [6].

Трансформація політики розподілу в ритейлі демонструє перехід від класичних магазинів до цілісних екосистем, де омніканальність гарантує стійкість бізнесу. Через цифровізацію, зміну уподобань споживачів та безпекові виклики в Україні компаніям важливо забезпечувати наскрізну інтеграцію всіх каналів продажів. Об’єднання фізичних точок, e-commerce, мобільних додатків і логістики в єдину CRM-систему оптимізує бізнес-процеси, децентралізує ризики та створює гнучкі ланцюги постачання. Це дає змогу персоналізувати сервіс і забезпечити безперервний, зручний клієнтський досвід, що конвертується в зростання середнього чека, лояльності покупців і довгострокової ефективності ритейлу.

Список використаних джерел

1. Ковальчук С.В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2025. № 81. С. 21-26. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-03.

2. Vysochyn I., Khmara A. Omnichannel in improved profitability in retail. *Scientia Fructuosa*. 2021. № 6 (140). С. 89-98. DOI: http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)07.

3. Селіщев М. Що таке омніканальний маркетинг та як він працює. Хорошоп Блог. 2023. URL: https://horoshop.ua/ua/blog/what-is-omnichannel-marketing/ (дата звернення: 28.09.2026).

4. Що таке омніканальний маркетинг і чому він важливий для вашого бізнесу? Marketer. 2021. URL: https://marketer.ua/ua/what-is-omnichannel-marketing/ (дата звернення: 28.09.2026).

5. Retail’s need for speed: Unlocking value in omnichannel delivery. McKinsey&Company. 2021. URL: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/retails-need-for-speed-unlocking-value-in-omnichannel-delivery

6. Білюк О. Омніканальність у ритейлі: як тренд став життєвою необхідністю для продажів – колонка. AIN.UA. 2026. URL: https://ain.ua/2026/01/28/omnikanalnist-u-riteili-kolonka/ (дата звернення: 28.09.2026).

Bekh K.,
Dr.,
Head of the World Association in Economics
(https://sites.google.com/view/world-association-in-economics)
Vienna, Austria

WEBSITES IN ECONOMICS

Websites are very important in Economics. Websites are used even for preparing scientific articles.

Websites were researched by Katsikeas [4], Barna and Semak [2], Fernández-Uclés, Bernal-Jurado, Mozas-Moral, and Medina-Viruel [3], Tarnanidis and Sklavounos [5], Ali [1], and other scientists. Websites influence the economy on different levels. Websites are mainly used to provide the following information concerning the economy:

- databases;
- scientific resources (scientific books, articles and theses);
- statistics;
- economic ideas and theories;
- researches;
- economic methods;
- visualization of data;
- reports;
- scientific journals;
- scientific conferences;
- library resources;
- newspapers and news based on reliable statistics;
- business news;
- information based on the proven economic results;
- information how to reach welfare results;

The economic information is placed on such websites as the websites of economic journals and newspapers, Google Scholar, websites of organisations and associations, websites of countries and multinational enterprises.

Websites of economic journals:

- The Economist (https://www.economist.com/);
- Forbes (https://www.forbes.com/).

Websites of economic newspapers:

- The Wall Street Journal (https://www.wsj.com/);
- Financial Times (https://www.ft.com/);
- The Times (https://www.thetimes.com/business);
- The New York Times (https://www.nytimes.com/international/section/business/economy).

Google Scholar is Google's academic search engine of academic works.

Websites of organisations:

• European Bank for Reconstruction and Development (https://www.ebrd.com/#);

• International Finance Corporation (https://www.ifc.org/en/home);

• International Monetary Fund (https://www.imf.org/en/home);

• Organisation for Economic Co-operation and Development (https://www.oecd.org/);

• World Bank Group (https://www.worldbank.org/ext/en/home);

• World Intellectual Property Organization (https://www.wipo.int/portal/en/index.html);

• World Trade Organization (https://www.wto.org/)

and other.

Websites of associations:

• Agricultural & Applied Economics Association (https://www.aaea.org/);

• All-Ukrainian Association of International Economics (https://www.vaem.com.ua/eng/);

• American Economic Association (https://www.aeaweb.org/);

• American Law & Economics Association (https://www.amlecon.org/);

• Asia-Pacific Applied Economics Association (https://www.a-paea.org/);

• Association for Cultural Economics International (https://culturaleconomics.org/);

• Association for Social Economics (https://socialeconomics.org/);

• Association of Environmental and Resource Economists (https://www.aere.org/);

• Association of the Economics of Education (https://economicsofeducation.com/es/);

• Atlantic Canada Economics Association (https://economics.acadiau.ca/atlantic-canada-economics-association.html);

• Austrian Association for Energy Economics (https://aaee.at/);

• Austrian Economic Association (https://www.noeg.ac.at/);

• Austrian Health Economics Association (https://www.athea.at/en/first-athea-conference/);

• Canadian Association for Business Economics (https://cabe.ca/);

• Canadian Economics Association (https://www.economics.ca/);

• Eastern Economic Association (https://www.ramapo.edu/eea/);

• Economic Science Association (https://www.economicscience.org/);

• Economics, Business and Enterprise Association (https://ebea.org.uk/);

• European Association of Agricultural Economists (https://eaae.org/);

• European Association of Environmental and Resource Economists (https://www.eaere.org/);

• European Association of Law & Economics (https://eale.org/);

• European Economic Association (https://eeassoc.org/);

• European Free Trade Association (https://www.efta.int/);

• European Health Economics Association (https://euhea.eu/);

• German Economic Association (https://entwicklungsoekonomischer-ausschuss.de/);
• Illinois Economics Association (https://condor.depaul.edu/iea);
• International Association for Energy Economics (https://www.iaee.org);
• International Association of Maritime Economists (https://www.iame.ac);
• International Economic Association (https://www.iea-world.org/);
• International Health Economics Association (https://healtheconomics.org);
• Midwest Economics Association (https://mea.sites.grinnell.edu);
• Minnesota Economic Association (https://www.csbsju.edu/economics/mea);
• National Association for Business Economics (https://www.nabe.com/);
• National Association of Economic Educators (https://naee.net);
• New York State Economics Association (https://www.nyseconomicsassociation.org);
• New Zealand Association of Economists (https://www.nzae.org.nz/);
• Northeast Business & Economics Association (https://www.nbea.us);
• Spanish Economic Association (https://asesec.org);
• Stanford Economics Association (https://economics.stanford.edu/undergraduate/stanford-economics-association-sea);
• World Association in Economics (https://sites.google.com/view/world-association-in-economics);
• World Economics Association (https://www.worldeconomicsassociation.org) and other.

Websites of countries contain the official statistics about different countries.

Websites of multinational enterprises are sources of official economic information about multinational enterprises.

Websites were researched by many scientists. Websites influence the economy on different levels. Websites are mainly used to provide different information concerning the economy. The economic information is placed on such websites as the websites of economic journals and newspapers, Google Scholar, websites of organisations and associations, websites of countries and multinational enterprises.

References

1. Ali R. 12 Marketing Trends for 2026 That Boost ROI. 2026. URL: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/marketing-trends.shtml (access date: 02.10.2026).

2. Barna M., Semak B. Main trends of marketing innovations development of international tour operating. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6, Issue 5. P. 33-41.

3. Fernández-Uclés D., Bernal-Jurado E., Mozas-Moral A., Medina-Viruel M. J. The importance of websites for organic agri-food producers. *Economic research-Ekonomska istraživanja*. 2020. Vol. 33, Issue 1. P. 2867-2880.

4. Katsikeas C. S. Special issue on the future of international marketing: Trends, developments, and directions. *Journal of International Marketing*. 2018. Vol. 26, Issue 1. P. 1-3.

5. Tarnanidis T. K., Sklavounos N. (Eds.). New trends in marketing and consumer science. IGI Global. 2024.

Gerasymenko Dmytro
PhD student in Economics,
Private Higher Educational Institution
"European University",
Kyiv, Ukraine

FRAGMENTATION OF THE GENERAL AVIATION MARKET: BETWEEN SUPPLY AND REAL ACCESS

General Aviation contains a paradox: the supply may be substantial, while the market itself remains difficult for the customer to navigate. Across different countries, aircraft owners, flying clubs, flight schools, sightseeing and private flight operators, business aviation companies and other market participants are active. Yet a large number of providers does not necessarily mean that a potential customer can easily find the right service, understand the conditions and gain access to it.

This is particularly visible in General Aviation (GA), which is highly diverse by nature. The European Commission includes business aviation, corporate aviation, aerial work, leisure and aerial sport flights, as well as training flights within this sector [1, p. 6]. In practice, one broad term covers many different activities, business models and types of market participants.

The aim of this paper is not to focus primarily on the scale of General Aviation, but on another feature of the sector: the market exists, yet remains highly dispersed. Individual segments, operators and services may operate side by side while still being weakly connected in terms of information and customer access.

The problem is visible even at the level of market assessment. A study prepared for the European Commission notes that there is no complete picture of General Aviation at European level, while much of the available data is collected by national aviation authorities and associations in an inconsistent and non-harmonised way [1, p. 4]. The authors also point out that reliable and representative economic data on the sector are scarce, while the information that does exist is fragmented and often describes only separate parts of the market [1, p. 7].

This is more than a statistical issue. If it is difficult to build a complete picture of the market even at a professional level, it is even harder for an ordinary customer to understand what is actually available.

In practice, aviation services may be spread across a large number of independent websites, social media pages, local clubs, schools, airfields and operators. They use different ways to present their services, communicate with customers, accept bookings and process payments. Some offers are easy to find online, while others remain visible mainly to people who already know the aviation community from the inside.

For this reason, it is useful to distinguish between the existence of aviation supply and its real accessibility to the customer. A large number of aircraft, operators

or flying clubs does not automatically mean that the customer can easily identify and access a suitable product.

This is where the issue becomes economic, not only aviation-related.

In real markets, buyers and sellers spend resources finding one another. The OECD describes search costs as one of the factors that make the matching of supply and demand less efficient [2, p. 11]. For the customer, this means time spent searching, checking information and comparing options. For a small operator, it means the cost of being found at all.

In General Aviation, this can be especially important. The harder it is to find and understand an offer, the more likely it is that potential demand will never turn into an actual transaction. A market may have sufficient infrastructure and a broad supply base, yet still remain relatively small in terms of real customer access.

Digitalisation should therefore not be reduced to websites, apps or online booking forms. One hundred separate websites still do not create one digital market. If the customer has to discover these resources independently, verify each provider and compare offers presented in completely different ways, the original problem has simply moved from offline to online.

The OECD notes that digital platforms can reduce information barriers and search costs by connecting supply and demand more directly. This can be especially important for small and medium-sized businesses that find it difficult to achieve visibility in international markets on their own [2, p. 8].

Academic literature also treats the platform approach as something broader than a single digital product. A. Gawer and M. Cusumano describe external industry platforms as a foundation on which independent participants can develop complementary products and services and form a wider business ecosystem [3, pp. 417-418].

For General Aviation, this distinction matters. A more connected market does not mean a market controlled by one owner. Flying clubs, flight schools, operators, aircraft owners and other companies can remain independent. What may change is the environment in which customers find them, understand their offer and interact with them.

One of the strengths of General Aviation - the large number of different participants, formats and local models - also creates one of its weaknesses. Diversity gives the customer choice, but a scattered choice increases search costs and reduces market transparency.

This also matters for the international development of the sector. Digital technologies allow companies to become visible far beyond their local region, but international accessibility does not appear automatically once a website is launched. For smaller GA participants, visibility, trust and access to wider demand may be no less important than the aviation asset itself.

The development of General Aviation should therefore not be assessed only through traditional indicators such as the number of aircraft, airfields, operators or pilots. Another question is equally important: how easily can a potential customer find this market, understand its offer and actually use it?

The next stage of digital development in General Aviation may be less about creating new supply and more about improving access to what already exists. Economic value is created not only during the flight itself or while an aviation service is delivered, but also by shortening the distance between potential demand and real supply.

The analysis suggests that the dispersed structure of General Aviation should be seen not merely as a characteristic of the sector, but as an economic factor that directly affects access to aviation services.

Market growth cannot be measured only by the number of aircraft, operators, airfields or digital resources. If the existing offer remains difficult to find, compare and understand, part of the potential demand may never enter the market at all.

This problem does not require independent participants to become standardised or absorbed into larger companies. Diversity can remain one of the sector's main strengths. The real challenge is to make the existing offer more visible, more understandable and easier to access.

This leads to a broader conclusion: in modern General Aviation, competitiveness may depend not only on aviation assets, but also on the quality of the connection between supply and demand.

When assessing the development of the sector, the traditional question - how many aircraft, operators or pilots are there? - is no longer sufficient. Another question deserves the same attention: how easily can a person who wants to use aviation actually reach it?

Because having aviation and having access to aviation are not the same thing.

References

1. European Commission, DG Mobility and Transport. Statistical Data, Data Analysis and Recommendation on Collection of Data in the Field of General Aviation in Europe: Final Report. Brussels, 2015. URL: https://transport.ec.europa.eu/system/files/2016-09/2015-12-analysis-and-recommendation-on-collection-of-data-in-the-field-of-general-aviation-in-europe.pdf

2. López González J., Jouanjean M.-A. Digital Trade: Developing a Framework for Analysis. OECD Trade Policy Papers. 2017. No. 205. Paris : OECD Publishing. DOI: 10.1787/524c8c83-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-trade_524c8c83-en.html

3. Gawer A., Cusumano M. A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. Journal of Product Innovation Management. 2014. Vol. 31, No. 3. P. 417–433. DOI: 10.1111/jpim.12105.

Korohodova Olena
PhD in Economics, Associate Professor
Chernenko Natalya
PhD in Economics, Associate Professor
Hlushchenko Yaroslava
PhD in Economics, Associate Professor
Department of International Economics,
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute,
Kyiv, Ukraine

GOVERNANCE OF TERRITORIAL COMMUNITY RESILIENCE UNDER MIGRATION CHALLENGES: SOCIAL-LABOR TRANSFORMATIONS AND ADAPTIVE CAPACITY

The study focuses on how territorial communities build resilience during crises by making governance their core organizing force. Resilience grows through coordinated governance. It relies on how well a community manages resources, handles changes, and adapts to demographic shifts from large-scale migration. This approach is especially important in Ukraine. Decentralization reforms have given territorial communities much more responsibility for planning, services, and resource allocation. Large-scale migration, both within and outside Ukraine, has changed the social and labor structure of these communities. Local leaders now need to integrate displaced workers, deal with the loss of skilled labor, and adjust local labor markets, all while facing war challenges [1; 2].

Resilient communities must manage changes in social and labor systems. This means closing the gap between the skills of displaced people and local job needs, handling the arrival of many internally displaced people in areas with few resources, and dealing with the ongoing loss of working-age residents through emigration. If these problems are not addressed, labor market imbalances can threaten both short-term stability and long-term recovery [1]. To fix these imbalances, communities need long-term, proactive governance strategies rather than reactive crisis responses. Large companies handle labor gaps during digital changes by investing in upskilling, reskilling, and personalized learning. Programs such as Amazon's "Upskilling 2025" and IBM's SkillsBuild show that structured digital retraining helps workers adapt quickly to new jobs. Communities can use similar approaches to retrain displaced people, recognize their skills, and help them find jobs that match local needs [3]. To understand how communities can strengthen resilience, it is necessary to examine how global transformation frameworks influence local governance. The integration of global dimensions, such as the European Green Deal (EGD), the Sustainable Development Goals (SDGs), Industry 4.0-5.0, helps local communities adapt to global changes.

The Circular Economy matters because it encourages more efficient use of resources. These global ideas shape local governance and involve communities in

making decisions. Challenges are shown in Figure 1, illustrating how local governance instruments are embedded in international transformation processes and aligned with European policy logic.

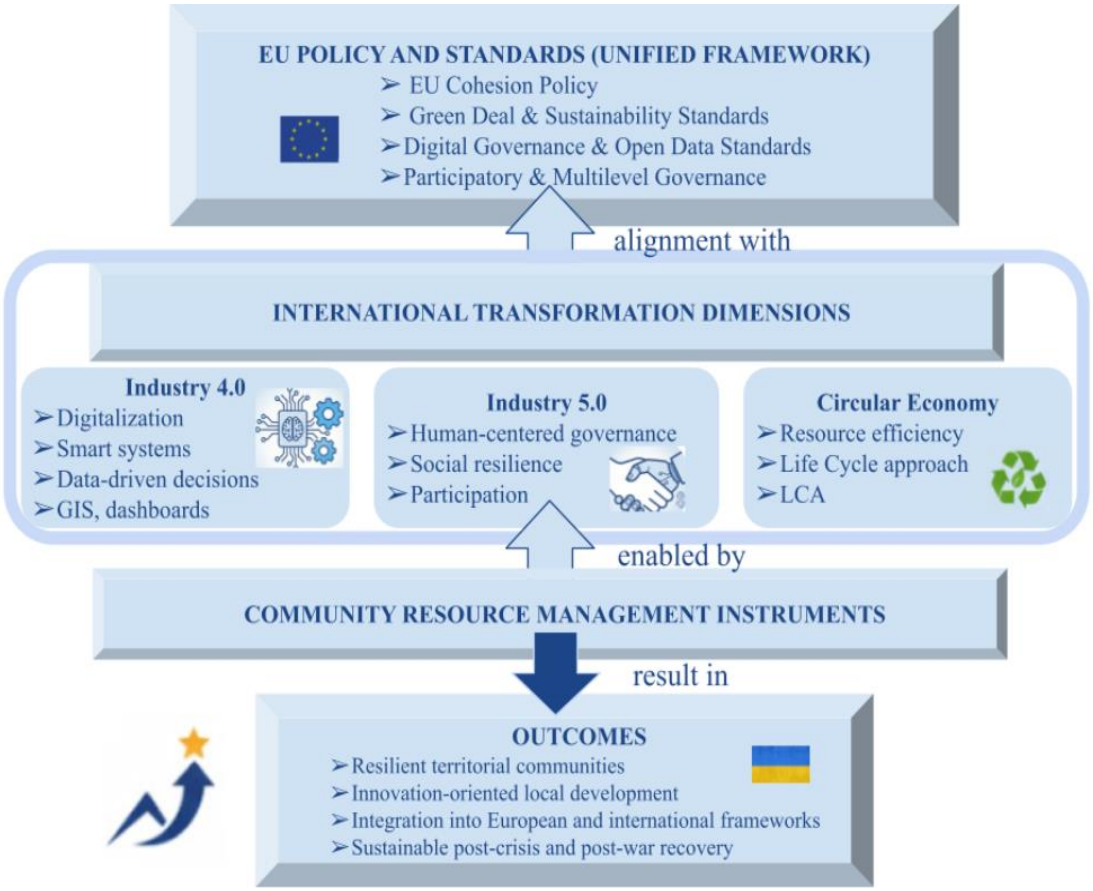


Figure 1. Conceptual framework of international transformation of territorial community resource management

**Formed by the authors based on source [2]*

Figure 1 uses a multi-level framework to link governance, global transformation, and community outcomes. EU policies and standards set the main rules and strategies, including the EU Cohesion Policy, EGD, sustainability standards, digital governance, open data, and participatory and multilevel governance. These guide community growth and help align local actions with broader goals. The second level looks at global transformation through three main ideas. Industry 4.0 uses digital technology, smart systems, data-driven decisions, and tools like GIS and dashboards to improve analysis and operations. Industry 5.0 takes a human-centered approach, focusing on social strength, inclusion, and shared decision-making. The circular economy aims for efficient resource use, life-cycle thinking, and sustainable production and consumption. Together, these ideas shape modern community governance. The third level focuses on community resource management tools that link global transformation ideas to local action. These tools include strategic planning, labor market programs, digital governance, and social integration policies. The figure shows that these tools work best when they align with broader transformation goals.

Resource-based and institutional theories show that community resilience

depends not just on having resources, but also on how well they are coordinated and managed. The concept of multidimensional community capital sees resources as connected human, social, cultural, organizational, infrastructural, and intangible assets. Resilience depends less on the volume of assets than on the ability to integrate and use them effectively. In times of crisis, trust, social cohesion, leadership, and shared identity become even more important, making intangible assets key for development. Tools that build local identity, cultural heritage, and social memory help communities stay united and keep continuity during hard times by creating a shared sense of purpose and belonging. Community resilience is not just about responding to crises; it also preserves agency, continuity, and long-term vision even under extreme pressure [1]. Community resources and management tools all work together as part of a resilience system. Strategic and methodological tools help set shared goals, priorities, and recovery plans. Human and social resource tools build teamwork, leadership, and cooperation, helping communities use their strengths and keep social stability. Each tool is most effective when it fits well with the others in this system [1; 2].

In summary, community resilience in a crisis relies on good governance, combining different resources, and turning collective strengths into adaptive, forward-looking development. When dealing with migration, communities need governance systems that fix labor market imbalances, help integrate displaced people, and maintain human capital during demographic changes. Future research in this project will give practical recommendations to strengthen resilience by managing social and labor changes and reducing labor market imbalances caused by migration in Ukrainian communities.

Acknowledgment: The research was carried out within the framework of the research project (State Registration No. 0126U003572) funded by the Ministry of Education and Science of Ukraine as part of international scientific and technological cooperation, in accordance with the Protocol of the Fifteenth Meeting of the Ukraine–NATO Joint Working Group on Scientific and Environmental Cooperation dated 4 July 2017, and the list approved by the National Technical University of Ukraine ‘Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute’ dated 23 January 2026 of Ministry of Education and Science of Ukraine No05.02/47/26, regarding the provision of funding for the research project under the NATO Programme ‘Science for Peace and Security’.

References

1. Wagle, U.R. (2024) Labor migration, remittances, and the economy in the Gulf Cooperation Council region. *Comparative Migration Studies.* 12, 30. https://doi.org/10.1186/s40878-024-00390-3

2. Chernenko, N., Korohodova, O., Hlushchenko, Y. (2025). Crisis Management in the Local Communities Through the Development of Human Capital. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, (20). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15846559

3. Moiseienko, T., Korohodova, O., Chernenko, N., Hluschenko, Ya. (2025) Napriamy usunennia asymetrii na mizhnarodnomu rynku pratsi v umovakh Industrii 4.0 ta 5.0. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations.* Vol. 15. [in Ukrainian] DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15275103

Ovcharyk R.
PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics,
Kyiv, Ukraine

AUDIT OF PUBLIC PROCUREMENT ACCORDING TO INTERNATIONAL STANDARDS DIGITAL TECHNOLOGIES

Auditing public procurement according to international standards should be considered as a systematic assessment of the legality, economy, efficiency, effectiveness, transparency and integrity of the use of public funds at all stages of the procurement cycle – from the determination of the need to the execution and closing of the contract. International practice involves a combination of financial, compliance and performance auditing, primarily based on INTOSAI standards. INTOSAI Framework of Professional Pronouncements (IFPP) standards are of key importance:

ISSAI 100 Fundamental principles of public audit;
ISSAI 200 Principles of financial audit;
ISSAI 300 Performance Audit Principles;
ISSAI 400 Principles of Compliance Audit;
ISSAI 130 Ethical requirements for auditors;
ISSAI 140 Audit quality management;
ISSAI 150 Auditor's competence.

INTOSAI defines ISSAI as authoritative international standards of public audit, aimed, in particular, at ensuring the quality of the audit, increasing the reliability of audit reports and the transparency of the audit process. Of particular importance for procurement is ISSAI 400, as compliance audit involves an independent assessment of whether the facility's operations meet the established – criteria laws, regulations, rules, contracts and other requirements [2, 3].

In our opinion, it is advisable to form an international procurement audit model in three interrelated directions: financial audit, compliance audit, performance audit. The purpose of the financial audit is to establish the reliability of financial information and the correctness of the display of transactions with budget funds. When conducting it, the auditor examines: the reasonableness of expenses; correctness of accounting; compliance of payments with the terms of the contract; correct payment of delivered goods, works and services; availability of primary documents; compliance of actual expenses with budget purposes. Conformity audit – is a central component of procurement control. It provides for verification of compliance with legislation and other established criteria [1, 4]. During the compliance audit, the auditor checks: procurement planning; selection of the procedure; formation of a technical specification; announcement of the purchase; evaluation criteria; qualification of participants; evaluation of tender offers; determination of the winner; conclusion of the

contract; making changes to the contract; payment; acceptance of goods, works and services.

ISSAI 400 emphasizes that compliance audit can cover all regulatory requirements that relate to the subject of the audit, not just those that have a direct impact on financial statements. Performance audit involves, according to ISSAI 300, an assessment not only of that whether the purchase was legally made, and that, too has the optimal result been achieved for the budget. An important complement to ISSAI is the OECD approaches, which recommend that procurement be evaluated throughout the procurement cycle. OECD views public procurement as an area particularly vulnerable to waste, mismanagement and corruption. Risks may arise even before the tender is announced, during its conduct and after the conclusion of the contract.

Modern auditing is increasingly moving from the verification of individual operations to the analysis of data sets. The auditor can use: Data Analytics; Big Data; artificial intelligence; machine learning; Process Mining; Power BI; automated analysis of tender documents; anomaly detection algorithms; participant connectivity analysis; automatic determination of «red flags» [3, 5]. This is in line with the current trend in international auditing standards: the IAASB in 2026 proposed changes to ISA 330, ISA 500 and ISA 520 that strengthen the risk-oriented approach, audit evidence issues and take into account technological changes in auditing. Digitization of procurement audit it is appropriate to consider as a transformation of traditional documentary verification in digital, risk-oriented and analytical process, in which most audit procedures are performed using electronic data, automated algorithms, analytical platforms and artificial intelligence. The main technological means of digitizing procurement audits today are (table. 1).

Table 1.

Basic digital procurement audit digitization technologies

Technology	Application in procurement audit
Big Data	analysis of the entire procurement population, not a single sample
Data Analytics	search for deviations, atypical prices and transactions
AI	automatic detection of risky purchases
Machine Learning	predicting the probability of violations
Process Mining	reconstruction of the actual procurement process
NLP	analysis of tender documentation and contracts
Power BI	interactive visualization of audit results
RPA	automation of repetitive audit procedures
Blockchain	ensuring the traceability of individual operations
API /integrations	automatic acquisition of data from electronic systems

Source: author's development

Digitization of the audit of public procurement ensures the transition from selective control of individual purchases to systematic monitoring of the entire set of procurement operations, which creates prerequisites for timely detection of anomalies, forecasting of risks, prevention of financial violations and improvement of the efficiency of the use of public funds.

The modern transformation of the public procurement system is characterized by the transition from the electronicization of individual procedures to the complex digitalization of the entire procurement cycle. According to the OECD approach, digital transformation covers not only electronic procurement systems, but the integration of digital technologies at all stages – from the identification of the need and preparation of the procurement to the management of the contract after its conclusion. Data analytics, artificial intelligence, machine learning, RPA and other technologies are of particular importance. Accordingly, it is appropriate to define the digitization of public procurement audits as a process of integrating digital data, analytical technologies, automated procedures and artificial intelligence tools into the system of planning, conducting, documenting and monitoring procurement audits. It is fundamentally important to distinguish between the concepts of «electronic procurement» and «digital procurement audit». Having an electronic procurement system does not in itself imply digitalization of the audit [5, p. 185]. Digital audit involves using accumulated data to automatically assess risks, find anomalies, identify atypical behavior patterns of participants, and prioritize in-depth audit.

Thus, an audit of public procurement according to international – standards is not just a check of compliance with procurement legislation. Its modern concept involves the integration of three interrelated components: compliance audit, financial audit and performance audit. The basis of such a system is ISSAI 100, ISSAI 200, ISSAI 300 and ISSAI 400, supplemented by OECD recommendations on integrity, anti-corruption and conspiracy of participants. A promising direction is the transition to a digital risk-oriented audit, in which artificial intelligence and Data Analytics provide automatic detection of anomalies, participant connectivity, atypical prices, repeated victories and other risk indicators. OECD also emphasizes the potential of digital technologies and better data management for proactive procurement integrity risk management.

References

1. Галкін В. В. Особливості проведення публічних закупівель на час воєнного стану. Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум. 01-02 червня 2023р. Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 198-200.

2. Захаркіна Л. С., Рубанов П. М., Марку А. Г. Забезпечення принципів транспарентності публічних закупівель в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. № 10. DOI: https://doi.org/10.54929/2786 5738-2023-10-08-06

3. Здирко Н. Г. Державне регулювання та контроль у сфері публічних закупівель. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. № 3(4). С. 79-89. DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2019.03.079

4. Кильницька Є. В., Глухова С. В., Колодяжна Т. В. Дослідження тенденцій ринку публічних закупівель під час дії воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. №8. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-10-01

5. Краєвський В. Внутрішній фінансовий аудит : навч. посіб. / В. Краєвський, Т. Міщенко. Ірпінь: ДПУ, 2025. 252 с. – Режим доступу: https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/4925

СЕКЦІЯ 2.
ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА



Андреєва В.В.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність "Підприємництво та торгівля",
Гострик О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЦИФРОВИЙ СЛІД СПОЖИВАЧА ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РІШЕНЬ

Цифровізація торгівлі спричинила те, що кожна дія споживача в онлайн-середовищі (перегляд сторінки, пошуковий запит, реакції в соціальних мережах, замовлення, тощо) фіксується у певному форматі у вигляді відповідного набору даних. При цьому сукупність таких даних і є цифровим слідом споживача, тобто впорядкована в часі інформація про поведінку, інтереси та транзакції особи в цифрових каналах. Сьогодні, з появою систем штучного інтелекту стає можливим прогнозувати поведінку користувачів і виявляти в ній певні закономірності [1]. При цьому цифровий слід із результату діяльності перетворюється на повноцінний інформаційний ресурс підприємства, використання якого потребує поєднання аналітичних, управлінських та етико-правових підходів.

На відміну від опитувань і фокус-груп, які також можуть слугувати джерелами інформації про поведінку споживачів, але водночас лише фіксують наміри респондентів, цифровий слід відображає фактичну поведінку споживачів, а отже, зменшує похибку в інформації про ринок для підприємця. У вітчизняних дослідженнях зазначається, що цифрові канали дозволяють брендам збирати та аналізувати великі масиви даних про споживачів, завдяки чому точніше коригуються стратегії для окремих сегментів аудиторії, а рекламні кампанії стають результативнішими [2, 3]. Дані, отримані з цифрових каналів, зробили можливими постійний аналіз і вдосконалення маркетингової стратегії.

Залежно від способу виникнення розрізняють активний слід, який користувач створює свідомо (відгуки, коментарі, реєстраційні дані), та пасивний, що фіксується автоматично (кліки, тривалість перегляду, геолокація, історія покупок). Основні джерела виникнення сліду та відповідні управлінські рішення, які можливо реалізовувати на його підставі, наведено в таблиці 1.

Масштаб доступних даних в Україні є характеризується дуже значною їх кількістю. Так Ю. Романуша відзначає, що станом на січень 2024 р. YouTube мав 24,3 млн користувачів, TikTok - 16,47 млн, Facebook - 13,85 млн, Instagram - 12,4 млн. Обробка таких обсягів вимагає від аналітиків користуватися певними інструментами, наприклад інструментами штучного інтелекту, які дозволяють виявляти тренди у великих масивах даних, аналізувати настрої аудиторії,

формувати рекомендації та визначати оптимальний час комунікації [4]. Особливе значення такий аналіз має для підприємців, так як він дає можливість ухвалювати рішення не на інтуїції, а на кількісно підтверджених гіпотезах.

Таблиця 1

Джерела цифрового сліду споживача та їх використання у підприємницьких рішеннях

Джерело	Приклади даних	Підприємницьке рішення
Сайт, застосунок (веб-аналітика)	Переглянуті сторінки, час на сторінці, відмови, шлях до покупки	Оптимізація інтерфейсу, асортименту та воронки продажів
Історія покупок, CRM	Склад і частота замовлень, середній чек, повернення	Сегментація клієнтів, програми лояльності, прогноз попиту
Соціальні мережі	Реакції, коментарі, відгуки, згадки бренду	Контент-стратегія, управління репутацією, ідеї нових товарів
Пошукові запити та реклама	Ключові запити, кліки, конверсії	Таргетування, розподіл рекламного бюджету

Джерело створено автором на основі [1; 2; 3; 4].

Інформаційну цінність цифрового сліду підсилює також ще те, що він відображає і мотиви, і бар'єри купівельної поведінки. Автори, які досліджують електронну комерцію, виокремлюють чотири групи мотиваційних факторів, таких як зручність у проведенні покупок та оплати, наявність інформації про продавця і товар, ефективність витрат і часу на придбання, доступність продуктів та послуг та чотири групи стримувальних, таких як відчуття відсутності безпеки коштів та інформації, невідчутність онлайн-продукту, відсутність соціального контакту, незадоволеність інтернет-магазинами) [2].

Окрему групу становлять ризики, пов'язані з довірою та правомірністю обробки даних. Результати змішаного дослідження Б. Абрантеша і К. Остергорд свідчать, що попри запровадження GDPR у ЄС зростає спротив комерційній експлуатації цифрових слідів, виявлено загальну неспроможність мінімізувати ризики зловживання даними, а частина респондентів готова платити за послуги безпеки заради захисту приватності [5]. Це означає, що надмірна персоналізація може знижувати лояльність, а не підвищувати її.

Правові межі встановлюють Регламент (ЄС) 2016/679, який вимагає, зокрема, мінімізації даних, наявності правової підстави обробки та додаткових гарантій у разі автоматизованого профілювання [6], а також Закон України «Про захист персональних даних» [7].

Для малих і середніх підприємств, принципово важливим є те, що значна частина необхідних даних доступна без суттєвих інвестицій за рахунок наявності вбудованої аналітики торгових майданчиків і соціальних мереж, статистики інтернет-магазину, даних програм лояльності та кас. Конкурентна перевага в цьому разі визначається не обсягом даних, а якістю питань, які підприємець до них ставить, і швидкістю, з якою результати аналізу перетворюються на дії, тобто впливають на зміну цін, акції, асортимент та канали просування.

Цифровий слід доцільно використовувати і для оцінювання вже ухвалених рішень, зіставляючи показники конверсії, повторних покупок та середнього чека до і після впровадження змін. Найбільша його цінність проявляється в персоналізації. Аналіз даних про покупців дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, рекомендації товарів і релевантні рекламні повідомлення, що, за оцінками дослідників, підвищує залученість споживачів, їхню лояльність і частоту повторних покупок. Для оцінювання результативності таких рішень дуже важливо відстежувати коефіцієнт конверсії, частку повторних замовлень, середній чек і вартість залучення клієнта. Саме порівняння цих показників до та після змін перетворює аналітику з описової на інструмент управління й дає підприємцю можливість масштабувати ефективні рішення.

Таким чином цифровий слід споживача є цінним джерелом оперативної та об'єктивної інформації, що дозволяє сегментувати ринок, персоналізувати пропозицію, оптимізувати асортимент і рекламні витрати. При цьому довгострокова конкурентна перевага забезпечується лише за умови дотримання вимог законодавства про захист персональних даних і збереження довіри споживачів.

Список використаних джерел

1. Чернишова О., Шибко О., Жолондківський М. AI-моделі для прогнозування поведінки користувачів у цифрових екосистемах:етичні та технічні виклики. *Міжнародний науково-технічний журнал «Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах»*. 2025. С. 236–245. URL: https://doi.org/10.31891/2219-9365-2025-84-25 (дата звернення: 02.10.2026).

2. Балик, У., & Хилюк , В. (2024). Аналіз впливу цифрового маркетигу на споживацьку поведінку в електронній комерції. *Економіка та суспільство*, (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-129 (дата звернення: 03.10.2026).

3. Гострик О.М Програмні засоби бізнес-аналізу та їх застосування для оцінки розвитку бізнес-середовища. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи:* матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції(Одеса, 23-24 вересня 2022 р). - Одеса, 2022, С.372-373). URL: https://surl.li/ptscxu (дата звернення: 04.10.2026).

4. Романуша, Ю. (2024). Використання штучного інтелекту при розробці SMM стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-41 (дата звернення: 03.10.2026).

5. Abrantes B. F., Ostergaard K. G. Digital footprint wrangling: are analytics used for better or worse? A concurrent mixed methods research on the commercial (ab)use of dataveillance. *Journal of Marketing Analytics*. 2022. Vol. 10. P. 187–206. URL: https://link.springer.com/article/10.1057/s41270-021-00144-5 (дата звернення: 03.10.2026).

6. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*. 2016. L 119. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj (дата звернення: 04.10.2026).

7. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (дата звернення: 04.10.2026).

Андрейченко А.В.
д.е.н., професор,
зав. кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Шпак І.Р.
здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
спеціальності D3 «Менеджмент»,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Будівельна галузь є однією з ключових складових національної економіки, оскільки забезпечує створення виробничої, транспортної, житлової та соціальної інфраструктури. Планування та прогнозування розвитку будівельного ринку України набуває особливої актуальності в умовах військового стану та післявоєнного відновлення держави, необхідності модернізації промислових підприємств, розвитку логістичної інфраструктури та інтеграції України до європейського економічного простору. Повномасштабна війна стала фактором масштабних руйнувань і трансформації будівельного ринку. За оцінкою KSE Institute станом на лютий 2026 року прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до $197,5 млрд. [1].

Найбільших прямих збитків зазнав житловий фонд – $65,9 млрд., збитки транспортної інфраструктури оцінюються у $42 млрд, активи підприємств у промисловості, будівництві та секторі послуг – у $18,4 млрд, енергетики – у $18,3 млрд. Ще $12,2 млрд припадає на освітню інфраструктуру та $12,1 млрд – на агропромисловий комплекс і земельні ресурси.

Прогнозування під час військового стану має багато ризиків у зв’язку з невизначеністю ситуації, що залежить від розвитку та інтенсивності бойових дій, але є необхідним для визначення перспектив розвитку ринку, оцінки обсягів попиту на будівельні роботи та формування стратегічних напрямків діяльності учасників ринку. Успішне повоєнне відновлення України напряму залежатиме не лише від обсягів міжнародної допомоги, інвестицій та відбудови інфраструктурних об'єктів, а і від наявності кваліфікованих кадрів, що здатні забезпечувати реалізацію поставлених завдань. Крім того на розвиток будівельної галузі здійснюють вплив комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як:

- макроекономічна ситуація в державі;
- державна політика у сфері будівництва та містобудування;
- демографічна ситуація;
- розвиток технологій і цифрових рішень;

- ціни на енергоресурси та будівельні матеріали.
- кадровий потенціал та виробничі потужності будівельних компаній;
- доступність сучасних технологій проектування та будівництва.

Планування дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати досягнення поставлених цілей у визначені терміни.

Внаслідок бойових дій відбувається активне зміщення будівельних робіт на захід України в більш безпечні тилові райони. Це зумовлено переїздом населення, що в свою чергу стимулює житлове та громадське будівництво, релокацією промислових підприємств, що зумовлює промислове будівництво. Активно розвиваються індустріальні парки, так як релокація виробництва вимагає оперативного переміщення для мінімізації простоїв у виробництві. Одночасно процес створення об'єктів будівництва вимагає взаємодії з місцевими громадами та органами влади, а саме виділення земельних ділянок, надання дозвільних документів, підключення до інфраструктури тощо. В більшості регіонів місцеві громади йдуть назустріч таким процесам і максимально сприяють прискоренню реалізації будівельних проектів. Зі сторони Держави вітчизняний бізнес також має максимальну підтримку, було здійснено ряд заходів для підтримки, серед яких зменшення податкового навантаження – законопроєкт № 7137-д [2], пільгове кредитування, донорські програми та допомога в релокації [3].

Що стосується прифронтових регіонів, районів та міст що піддаються постійним обстрілам, будівельний бізнес зосереджується на відновленні, оцінці та будівництві укриттів та ліній оборони. Говорити про розвиток там недоцільно у зв'язку з ризиками руйнувань. Окрема стаття робіт це відновлення та збереження енергетичних об'єктів, та інших об'єктів критичної інфраструктури, знищення яких призведе до втрати управління та можливостей проживання людей на даній території.

Загалом в період військового стану можна прогнозувати декілька ключових напрямків розвитку будівельного ринку:

– *Житлове будівництво*: очікується зростання попиту на житлову нерухомість у регіонах із високим рівнем економічної активності та міграційного приросту населення. Значна увага приділятиметься реконструкції пошкодженого житла та підвищенню його енергоефективності.

– *Промислове будівництво*: позитивні перспективи мають підприємства харчової промисловості, агропереробки, логістики та енергетики. Важливим чинником розвитку стане перенесення виробничих потужностей у більш безпечні регіони та створення нових індустріальних парків.

– *Енергетичне будівництво*: зростатиме потреба у будівництві та модернізації електростанцій, підстанцій, систем розподілу електроенергії, об'єктів відновлюваної енергетики та систем накопичення енергії.

– *Інфраструктурне будівництво*: відновлення автомобільних доріг, залізничної інфраструктури, мостів, портів та інженерних мереж залишається одним із головних пріоритетів державної політики. Саме цей сегмент може

забезпечити найбільші обсяги будівельних робіт у середньостроковій перспективі.

В залежності від часу та варіанту закінчення бойових дій можна прогнозувати декілька сценаріїв розвитку будівельного ринку, серед яких:

– *оптимістичний*: передбачає активне залучення міжнародних інвестицій, прискорене відновлення економіки та стабільне зростання обсягів будівництва, у цьому випадку будівельна галузь стане одним із драйверів економічного розвитку України;

– *базовий сценарій*: характеризується поступовим відновленням інфраструктури, помірним зростанням інвестицій та стабільним розвитком основних сегментів будівельного ринку;

– *песимістичний сценарій*: можливий у разі погіршення макроекономічної ситуації, скорочення інвестицій або зростання вартості будівельних ресурсів. За такого розвитку подій темпи будівництва можуть суттєво знизитися.

Основними тенденціями у найближчі роки, буде підсилення та прискорення процесів, які поступово розвивались останнім часом, а саме: впровадженням BIM-технологій, цифровізація процесів проектування та управління будівництвом, підвищенням енергоефективності, розвитком «зеленого» будівництва та екологічності будівель; використанням сучасних матеріалів та конструкцій. Дані тенденції дозволять зробити будівельний ринок ефективнішим, сучасним та інтегрувати з європейським законодавством. Особливе значення матиме інтеграція українських нормативних документів до європейських стандартів проєктування та будівництва.

Підсумовуюче вище сказане можем зробити наступний висновок – будівельний ринок України має значний потенціал розвитку завдяки масштабним потребам у відновленні зруйнованих об'єктів, модернізації інфраструктури та розвитку промислового сектору. Для ефективного функціонування підприємств галузі необхідними є якісне стратегічне планування та системне прогнозування ринкових тенденцій.

Прогнозування дозволяє своєчасно виявляти перспективні напрямки діяльності, оцінювати ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення. В умовах післявоєнної відбудови саме будівельна галузь може стати одним із головних локомотивів економічного зростання України, забезпечуючи створення сучасної виробничої, житлової та соціальної інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Прямі збитки інфраструктури України через війну. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukra%D1%97ni-cherez-vijnu-zrosli-do-1975-mlrd-oczinka-kse-institute-stanom-na-lyutij-2026-roku/ (дата звернення 01.10.2026 р.).

2. Проєкт Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану». URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39235?fbclid=IwAR1nslAKNQeEUqej8oVcXDH48CMTmhPbp8elslopXG0FQjQ7EnqdnSERLEY. (дата звернення 01.10.2026 р.).

3. Підтримка бізнесу в умовах війни. URL : https://business.diia.gov.ua/wartime (дата звернення 01.10.2026 р.).

4. Україна готується до повного переходу на Єврокоди. URL: https://mininfra.gov.ua/news/ukraina-hotuietsia-do-povnoho-perekhodu-na-ievrokody-minrozvytku-proanketuvalo-fakhivtsiv-shchodo-ikh-zastosuvannia (дата звернення 01.10.2026 р.).

Антонченко М.Ю.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу ім. Павленка А.Ф.,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОСУВАННЯ ТОРГОВОЇ МАРКИ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

Для українського бізнесу питання експансії на зовнішні ринки набуло безпрецедентної актуальності. Адаптація вітчизняних бізнес-моделей до вимог європейського споживача вимагає не лише трансформації виробничих процесів, але й глибокого переосмислення маркетингових комунікацій. Ефективне управління процесом просування торгової марки у міжнародному крос -культурному середовищі дозволяє мінімізувати ризики відторгнення продукту, раціонально розподілити маркетингові бюджети і швидко завоювати лояльність цільової аудиторії. Саме тому комплексне дослідження системи управління просуванням на прикладі успішних кейсів інтернаціоналізації становить значний науковий та практичний інтерес.

Вихід підприємства на зовнішні ринки та просування там власної торгової марки є складною багаторівневою задачею. Її реалізація вимагає застосування специфічних методичних підходів. На відміну від внутрішнього ринку, міжнародне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, крос-культурними відмінностями, жорсткішим конкурентним тиском та різноманітністю правових норм [1, с. 40]. Управління процесом просування у таких умовах полягає у цілеспрямованому впливі на цільову іноземну аудиторію з метою формування стійкої впізнаваності марки, лояльності до неї та, як наслідок, стимулювання збуту. Головним методичним питанням, яке постає перед керівництвом підприємства при виведенні торгової марки на зовнішній ринок, є вибір між стратегіями стандартизації та адаптації маркетингових зусиль.

Підхід стандартизації або глобальний підхід базується на концепції конвергенції ринків (теорія Т. Левітта). Згідно з теорією під впливом глобалізації, інтернету та міжнародних медіа базові потреби та смаки споживачів у всьому світі стають дедалі більш схожими [2, с. 173]. І тому підприємство може використовувати єдиний комплекс просування (однакові рекламні повідомлення, візуальний стиль, позиціювання, слогани) на всіх міжнародних ринках. Оптимальною сферою застосування даного підходу є високотехнологічні товари B2B-сектору (промислове обладнання, програмне забезпечення), споживча електроніка (смартфони, ноутбуки), а також преміальні бренди та предмети розкоші (годинники, ювелірні вироби тощо), де цінністю є саме глобальний статус марки.

Підхід адаптації, який також визначають як мультидомашній або багатонаціональний, базується на розумінні того факту, що національні ринки залишаються глибоко гетерогенними. Використання цієї стратегії вимагає ретельного пристосування елементів просування до специфіки кожної окремої країни. У процесі адаптації трансформуватися може практично все. Може бути необхідним переклад чи навіть повна зміна назви торгової марки задля уникнення негативних культурних асоціацій до вибору інших каналів комунікації, зміни кольорової гами пакування та залучення місцевих знаменитостей у рекламні кампанії [3, с. 69].

Безперечними перевагами такого підходу є максимальне задоволення специфічних потреб локальних споживачів та формування високого рівня довіри до марки. Так як завдяки адаптації вона починає сприйматися цільовою аудиторією як «своя». Крім того, ця стратегія дозволяє ефективно уникати культурних конфліктів і забезпечує повну відповідність місцевому законодавству. Такими прикладами є жорсткі обмеження щодо реклами алкоголю чи специфічні вимоги до маркування.

Компромісним, але водночас найсучаснішим та найбільш ефективним методичним напрямом для транснаціональних компаній є стратегія глокалізації. Вона керується концептуальним принципом «мисли глобально, дій локально» [4, с. 93]. Дана стратегія являє собою своєрідне поєднання стандартизації та адаптації. У межах цього підходу торгова марка зберігає свою основну глобальну ідентичність, місію, фундаментальні цінності та корпоративний логотип. Водночас вибір каналів комунікації, тактичні промо-акції, політика ціноутворення, специфічні рекламні повідомлення та ін., пристосовуються до місцевого соціокультурного й економічного контексту.

На практиці реалізація глокалізації означає гнучке поєднання єдиної ідеї з локальним виконанням. Наприклад, компанія може затвердити єдиний глобальний слоган та загальний креативний концепт рекламного ролика для всіх країн. Проте для азійського ринку у відео зніматимуться місцеві актори з неухильним урахуванням регіональних традицій спілкування. Тоді як для європейського ринку створюватиметься адаптована європейська версія.

Безперечна перевага такого підходу полягає в його здатності зберігати цілісність бренду та глобальний масштаб бізнесу. Одночасно з цим компромісний підхід забезпечує високу релевантність і близькість пропозиції для місцевого споживача. Завдяки цьому глокалізація гарантує підприємству найвищий рівень маркетингової гнучкості, дозволяючи підтримувати довгострокову конкурентоспроможність у сучасних умовах високодинамічних міжнародних ринків [5].

Стратегії стандартизації та адаптації є діаметрально протилежними за своїми цілями, економічними наслідками і управлінськими вимогами. Стандартизація орієнтована на максимізацію економії на масштабі, централізоване управління та формування уніфікованого глобального іміджу (що доцільно для B2B-сектору та преміум-брендів). Адаптація фокусується на глибокому задоволенні локальних потреб і мінімізації соціокультурних ризиків

шляхом значних фінансових інвестицій та децентралізації. Відповідно, вибір конкретного методичного підходу диктується специфікою продукту, ресурсними можливостями підприємства та необхідністю знаходження балансу між глобальною економічною ефективністю і рівнем довіри місцевої аудиторії.

Сучасний процес управління є циклічним і складається з чотирьох інтегрованих блоків:

Аналітично-прогностичний блок: сквозний аудит цифрового ландшафту цільової країни (наприклад, специфіка пошукових алгоритмів Baidu в Китаї чи Google в ЄС), оцінка індексу сприйняття брендів (Brand Perception Index) та культурного коду (за моделлю Г. Гофстеде).

Стратегічно-адаптаційний блок: формування матриці «Стандартизація-Адаптація». Трансляція ключової ДНК бренду через призму локальних етнокультурних та правових особливостей (GDPR, CCPA).

Інструментально-операційний блок: розгортання мультиканальної екосистеми просування. Використання мікро-інфлюенс маркетингу (як інструменту подолання недовіри до іноземних брендів) та технологій доповненої реальності (AR) для віртуальної примірки/демонстрації товарів.

Контрольно-регулюючий блок: впровадження системи динамічних KPI, що базуються на показниках *Customer Lifetime Value (CLV), Customer Acquisition Cost (CAC)* та *Share of Voice (SOV)* на кожному окремому регіональному ринку.

Підсумовуючи викладене, управління процесом просування торгової марки на зовнішніх ринках є складною ітераційною системою. Головним завданням даного процесу є знаходження оптимального стратегічного балансу між глобальною ідентичністю бренду та його локальною адаптацією. Успішність цього процесу безпосередньо залежить від суворого дотримання управлінського циклу. При цьому в сучасних умовах нестабільного міжнародного середовища реалізація зазначеної методології вимагає обов'язкової інтеграції цифрових інструментів.

Список використаних джерел

1. Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 275 с.

2. Бойко О. В., Морохова В. О. Стратегії просування торгової марки на зовнішніх ринках. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк : ЛНТУ, 2024. С. 172–174.

3. Князєва Т. В., Колбушкін Ю. П., Петровська С. В. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Київ : НАУ, 2019. 164 с.

4. Мальська М. П., Пурська І. С. Міжнародна маркетингова діяльність: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 288 с.

5. Болотіна І. М., Семенець М. В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. Ефективна економіка. 2022. № 1.

Бабуріна М.С.
здобувачка вищої освіти,
Науковий керівник: ***Гострик О.М.***
к.е.н, доцент кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ПЛАНУВАННЯ СТІЙКОЇ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Посилення геополітичної нестабільності, докорінна зміна глобальних ланцюгів постачання та стрімке зростання безпекових загроз, зокрема через руйнівні наслідки війни, актуалізували об'єктивну необхідність переосмислення ролі міжнародної логістики. Сучасні реалії переконливо доводять, що логістичні процеси визначають не лише поточну результативність міжнародної торгівлі, але й фундаментальну здатність держави забезпечувати власну економічну стійкість та гарантувати безперервність критично важливих поставок. Якщо раніше міжнародна логістика розглядалася переважно як технічна складова комерційної діяльності, то у двадцять першому столітті вона перетворилася на надважливий контур національної безпеки [1, с. 13]. Від її стабільного функціонування безпосередньо залежать оборонна мобільність, енергетична і продовольча безпека, доступ до стратегічного імпорту та забезпечення стабільної експортної виручки. Масштабні економічні потрясіння, блокування традиційних маршрутів, санкційні обмеження та фізичні загрози інфраструктурі суттєво підвищили загальну вартість збоїв в операційній діяльності.

Як наслідок експерти з логістики фіксують концептуальний зсув у пріоритетах управління. Попередня модель максимальної операційної ефективності та мінімізації витрат поступається місцем вимогам загальної стійкості, резервування потужностей та комплексної безпеки. Такі зміни в управлінських підходах знаходять своє відображення у перегляді базових принципів планування діяльності компаній на міжнародних ринках [1, с. 16]. У центрі уваги опиняється концепція критичних логістичних елементів, яка дозволяє державі та бізнесу спільно фокусувати ресурси на найбільш вразливих ділянках. Більш наочно класифікацію таких стратегічних складових представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Типологія критичних логістичних елементів у стратегії відновлення

Тип критичності	Розширена характеристика	Практичний приклад в умовах нестабільності
1	2	3
Критичний потік	Вантажі, від безперервного постачання яких залежить життєдіяльність економіки та національна безпека	Енергоносії, базове продовольство, медикаменти, товари критичного імпорту

Продовження Табл. 1

1	2	3
Критичний вузол	Об'єкти інфраструктури з максимальною концентрацією товаропотоків, руйнування яких паралізує весь ланцюг	Морські порти, ключові прикордонні переходи, великі мультимодальні термінали
Критичний маршрут	Напрямки перевезень, які приймають основне навантаження, але не мають швидких і рівноцінних альтернатив	Основні транзитні автомагістралі, безальтернативні залізничні коридори
Критична процедура	Адміністративні та нормативні процеси, що безпосередньо впливають на швидкість руху та перетину кордонів	Митне оформлення, фітосанітарний контроль, узгодження транзитних дозволів

Джерело: розроблено автором на підставі [1, с. 16]

Аналізуючи наведену типологію, можна побачити, що сучасний етап розвитку економіки вимагає від бізнесу системної адаптації до тривалої нестабільності та зосередження на ключових вузлах і потоках. Для українських підприємств ці зміни стали питанням виживання та збереження функціональної спроможності станом на осінь 2026 року, коли накопичені економічні та безпекові виклики вимагають від компаній максимальної гнучкості [2, с. 509]. В умовах тривалої повномасштабної війни вітчизняна логістика зазнала безпрецедентних трансформацій, а самі підприємства фактично стали об'єктами критичної інфраструктури, виступаючи ключовим елементом підтримки життєдіяльності держави. Зросла роль гуманітарної та критичної логістики, оскільки компанії почали виконувати надзвичайно важливу соціальну та безпекову функцію поряд із суто комерційними завданнями. Безпековий фактор став абсолютно визначальним у щоденному плануванні. Тепер підприємства змушені працювати в умовах постійного ризику фізичного пошкодження транспортних вузлів та перебоїв у постачанні енергоносіїв. Функціонування галузі супроводжується масштабними викликами, які створюють абсолютно нове середовище екстремальної невизначеності [3, с. 206]. Фахівці виокремлюють низку дестабілізуючих факторів, що мають прямий вплив на операційну стійкість компаній. Детальніше систематизацію цих явищ наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Виклики, ризики та загрози функціонування підприємств логістики під час повномасштабної війни в Україні

Виклики	Ризики	Загрози
1	2	3
Руйнування транспортної та логістичної інфраструктури	Порушення стабільності логістичних маршрутів; зростання часу та вартості перевезень; перебої у постачанні товарів і ресурсів	Втрата клієнтів через невиконання контрактів; зниження конкурентоспроможності підприємства; фінансові збитки через простої та пошкодження активів

Продовження Табл. 2

1	2	3
Високий рівень воєнних і безпекових ризиків	Пошкодження транспортних засобів і складів; ризики для життя та здоров'я персоналу; зростання витрат на безпекові заходи та страхування	Часткова або повна зупинка діяльності; втрата кадрового потенціалу; критичне зниження операційної стійкості бізнесу
Дефіцит трудових ресурсів та кадрова нестабільність	Нестача водіїв, технічного персоналу й логістичних менеджерів; перевантаження наявних працівників; зниження якості логістичного сервісу	Зниження продуктивності діяльності; втрата професійних компетенцій підприємств; погіршення репутації через невчасне виконання замовлень
Нестабільність ресурсного забезпечення та зростання витрат	Дефіцит пального й окремих ресурсів; різке зростання операційних витрат; порушення фінансової збалансованості діяльності	Погіршення фінансової стійкості підприємств; зростання кредитного навантаження; ризик банкрутства або згортання діяльності
Невизначеність зовнішнього середовища та нестабільність ланцюгів постачання	Часті зміни маршрутів і умов перевезень; складність прогнозування попиту та логістичних потоків; зростання залежності від зовнішніх партнерів і прикордонної інфраструктури	Втрата контролю над логістичними процесами; дестабілізація системи управління підприємствами; посилення залежності від зовнішніх економічних і політичних чинників

Джерело: розроблено автором на підставі [2, с. 510]

Ці дестабілізуючі фактори мають комплексний вплив на економічну діяльність. Руйнування інфраструктури та обмеження морського сполучення змусили компанії переорієнтувати маршрути на західний напрямок, що стимулювало прикордонну логістику та інтеграцію в європейські транспортні коридори. Проте це порушило стабільність традиційних ланцюгів, ускладнило доставку та суттєво підвищило вартість перевезень. Окремим випробуванням став дефіцит кадрів через міграцію та мобілізаційні процеси, які принесла з собою війна. Це вимагає від бізнесу гнучких моделей роботи, соціальної підтримки та розбудови систем внутрішнього навчання персоналу. Крім того, різке зростання витрат на пальне, страхування та охорону тисне на фінансову стійкість, змушуючи підприємства шукати нові шляхи оптимізації [3, с. 207].

Подолання цих перешкод потребує комплексної стратегії відновлення, інтегрованої в загальну систему національної безпеки. Пріоритетом є модернізація логістичної інфраструктури з урахуванням принципів просторової стійкості та багатофункціональності. Диверсифікація маршрутів і активний розвиток мультимодальних перевезень є найдієвішими інструментами зниження залежності від окремих коридорів, що дозволяє рівномірно розподіляти навантаження та уникати вузьких місць. Основними кроками для збереження операційної діяльності також є створення резервних складських баз у відносно безпечних регіонах, запровадження планів безперервності бізнесу, а також спеціалізоване страхування активів від воєнних ризиків і посилення систем охорони об'єктів [4, с. 216].

Вагомим аспектом стратегічної адаптації до умов невизначеності є форсоване прискорення цифровізації усіх логістичних процесів. Фахівці зазначають, що широке впровадження хмарних платформ управління перевезеннями, технологій супутникового моніторингу, систем електронного документообігу та автоматизованого управління складами дозволяє радикально підвищити прозорість операцій і швидкість прийняття управлінських рішень. Цифровізація стає потужним інструментом для пом'якшення наслідків кадрового дефіциту, хоча вона водночас вимагає значної уваги до розбудови систем корпоративної інформаційної безпеки та захисту критично важливих даних [4, с. 217-218]. У фінансовому вимірі зміцнення стійкості передбачає детальну оптимізацію витрат, диверсифікацію джерел доходів шляхом виходу на нові сегменти логістичних послуг та залучення доступних міжнародних програм підтримки. У цьому процесі держава має діяти як активний координатор, стимулюючи державно-приватне партнерство та забезпечуючи захист важливих логістичних ініціатив.

Планування стійкої міжнародної логістики українських підприємств вимагає остаточного переходу до комплексного та проактивного управління. Логістика безповоротно стала стратегічним ресурсом обороноздатності та економічної стабільності нашої держави [1, с. 21]. Формування багаторівневої стійкості, що об'єднує інфраструктурну надійність, технологічну гнучкість, фінансову збалансованість та збереження кадрового потенціалу, є єдиною можливою відповіддю на сучасні кризові виклики. Подальша глибока інтеграція вітчизняного бізнесу у європейський транспортний простір, узгодження регуляторних процедур та розвиток новітніх інструментів управління ризиками стануть тим міцним підґрунтям, яке забезпечить конкурентоспроможність українських компаній на етапі післявоєнного відновлення економіки.

Список використаних джерел

1. Ткаченко А., Зикін О. Стратегія відновлення міжнародних логістичних процесів у системі забезпечення національної безпеки, *Економічний аналіз*, 2026, Т. 36, №2, С. 12-24. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2026.02.012

2. Гейдарова О., Савченко О. Аспекти економічної безпеки підприємств логістики в умовах війни, *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2026, Т. 354, №3, С. 506-514. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-71

3. Блинов В., Череп О. Логістика під час війни та проблеми з якими зтикаються перевізники, *Сталий розвиток економіки*, 2025, №1(52), С. 204-209. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28

4. Лавриненко С. О., Тарасович Л. В., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Логістика 4.0 як основа цифровізації та інноваційної трансформації ланцюгів постачання. *Інвестиції: практика та досвід*, 2026, № 5, С. 215–220. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.215

Байда М.Г.
старший викладач,
кафедра іноземних мов,
Криворізький національний університет,
Бабіченко М.М.
здобувачка спеціальності «Гірництво
та нафтогазові технології»,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг

МІЖКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ФАКТОР УСПІШНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Глобалізація змінила не лише географію ведення бізнесу, а й саме середовище, у якому відбувається ділова взаємодія. Українське підприємство може працювати із замовником у Німеччині, мати працівника в Польщі, фінансового партнера у Великій Британії та постачальника в Туреччині, тоді як усі учасники комунікації взаємодіятимуть переважно через цифрові платформи. За таких умов різниця культур уже не є винятково питанням національних традицій. Вона проявляється у способах формулювання думок, ставленні до часу, довіри, ієрархії, конфліктів, зворотного зв'язку, переговорів та використання цифрових каналів.

Саме тому міжкультурна комунікація дедалі більше перетворюється на економічний ресурс міжнародного бізнесу. Її ефективність впливає не тільки на психологічний комфорт учасників взаємодії, а й на швидкість ухвалення рішень, якість переговорів, формування партнерських відносин, управління мультикультурними командами та здатність компанії утримувати позиції на зовнішніх ринках.

Сучасні дослідження демонструють, що традиційний підхід до міжкультурної комунікації, заснований переважно на порівнянні національних культур, уже не повною мірою пояснює реальну поведінку людей у міжнародному бізнесі. Devjak та співавтори звертають увагу на ризик надмірного узагальнення культурних моделей: висновки на рівні країни не завжди можна безпосередньо переносити на конкретного бізнес-професіонала [1, с. 23–25]. У діловій взаємодії значення мають також професійна, організаційна культура, особистий досвід і безпосередня ситуація комунікації [1, с. 24–26].

Проблема стає ще складнішою в умовах глобальної нестабільності. Геополітична напруженість, економічні коливання, міграція працівників, дистанційна зайнятість та технологічна трансформація змінюють звичні моделі міжнародної співпраці. Всесвітній економічний форум серед головних чинників трансформації бізнес-середовища називає технологічні зміни, геоекономічну фрагментацію, економічну невизначеність та демографічні зміни [6]. Отже,

міжнародний бізнес сьогодні має управляти не лише культурними відмінностями, а й швидкістю змін, яка підсилює наслідки комунікаційних помилок.

Особливої уваги набуває мовний чинник. Навіть за умови спільної робочої мови учасники міжнародної взаємодії можуть по-різному трактувати прямоту висловлювань, форму критики, домовленості та часові зобов'язання. Емпіричне дослідження Devjak та ін. показало, що серед бар'єрів міжнародної бізнес-комунікації особливе місце займають відмінності комунікаційних стилів, непорозуміння під час використання нерідної мови, різниця ділових звичаїв, способів ухвалення рішень і стереотипи [1, с. 21–22]. Дослідники водночас наголошують на важливості комунікаційної гнучкості, адаптації мови, формування довіри та узгодження очікувань [1, с. 21–22].

Не менш суттєвим є перехід міжнародного бізнесу до віртуальної взаємодії. Глобальні віртуальні команди фактично стали окремим середовищем міжкультурної комунікації. Дослідження успішності глобальних віртуальних команд показує, що саме по собі активне використання великої кількості цифрових інструментів не гарантує ефективності. Важливою умовою залишається сформований соціальний капітал - довіра, взаємозв'язки та здатність учасників співпрацювати [3]. Отже, технологія може передати повідомлення, але не здатна автоматично створити взаєморозуміння.

У цьому контексті набуває нового значення поняття міжкультурної компетентності. Сучасний менеджер має не просто знати культурні особливості певної країни, а вміти помічати ситуаційні відмінності, ставити уточнювальні питання, адаптувати стиль комунікації та не робити поспішних висновків про партнера. Дослідження комунікації в мультикультурних командах підкреслюють необхідність перекладу не лише слів, а й контексту, відносин, норм взаємодії та очікувань [2, с. 45–48].

З огляду на трансформацію міжнародного бізнес-середовища доцільно відмовитися від класифікації, яка розглядає міжкультурну комунікацію виключно як взаємодію представників різних національних культур. На нашу думку, сучасна класифікація має враховувати мету комунікації, середовище взаємодії, ступінь цифрового посередництва та характер культурної відмінності (табл.1).

Таблиця 1

Сучасна класифікація видів міжкультурної комунікації в міжнародному бізнесі

Вид комунікації	Основне середовище	Ключова проблема	Бізнес-значення
Стратегічна міжкультурна	міжнародні партнерства, альянси, вихід на нові ринки	різне бачення цілей і стратегічних пріоритетів	формування довгострокових партнерств
Переговорна	переговори, укладання контрактів	відмінності у стилі переконання, довірі, прямоті та ставленні до конфлікту	комерційний результат угоди

Організаційно-командна	мультикультурні команди	різні норми лідерства, координації та зворотного зв'язку	продуктивність команди
Віртуально-міжкультурна	Zoom, Teams, Slack та інші цифрові канали	відсутність частини невербальних сигналів, часові пояси, цифрова асинхронність	ефективність глобальної дистанційної роботи
Мовно-асиметрична	використання спільної нерідної мови	різний рівень володіння мовою, акценти, різне трактування формулювань	точність домовленостей та інклюзивність
Клієнтсько-ринкова	маркетинг, продажі, сервіс	різні очікування споживачів та норми взаємодії	конкурентоспроможність на локальному ринку
Кризова	війна, економічні та політичні кризи	емоційне напруження, дефіцит інформації, швидка зміна контексту	збереження довіри та безперервності співпраці
Цифрово-алгоритмічна	генеративний ШІ, машинний переклад, чат-боти	зміна змісту повідомлення алгоритмом, ризик втрати культурного контексту	масштабування міжнародної комунікації
Інклюзивна	мультикультурне робоче середовище	мовні, культурні та статусні відмінності	залучення та утримання різноманітних талантів

Джерело: розроблено автором на основі [1–5].

Пропонована класифікація є принципово неієрархічною: одна й та сама комунікаційна ситуація може одночасно належати до декількох видів. Наприклад, переговори української компанії з німецьким партнером через відеозв'язок є одночасно стратегічною, переговорною, віртуально-міжкультурною та мовно-асиметричною комунікацією. Такий підхід краще відповідає сучасній практиці міжнародного бізнесу, де кордони між фізичною, цифровою, професійною та культурною взаємодією поступово стираються.

Особливої уваги заслуговує цифрово-алгоритмічна комунікація. Ще кілька років тому цифровий інструмент сприймався переважно як канал передачі повідомлення. Генеративний штучний інтелект змінив цю ситуацію: технологія може перекладати, скорочувати, переформульовувати або навіть створювати повідомлення. У систематичному огляді 2025 року, присвяченому ролі ШІ у подоланні міжкультурних бар'єрів для інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу, виділено чотири основні технологічні напрями: машинний переклад, чат-боти, аналіз настроїв та адаптивне навчання [4, с. 148–151].

Проте технологічна допомога не означає автоматичне вирішення культурних проблем. Ahmad наголошує на необхідності гібридного підходу, у якому можливості ШІ поєднуються з людською міжкультурною компетентністю [4, с. 158–160]. Ця позиція видається особливо важливою для міжнародного бізнесу, оскільки буквально перекладене повідомлення може бути граматично правильним, але культурно невдалим.

Схожу проблему порушують Tenzer та співавтори, які визначають AI-mediated communication як окремий феномен взаємодії у мультимовних віртуальних командах. Автори показують парадоксальний ефект: генеративний ШІ може зменшувати мовні бар'єри та водночас створювати ризики для довіри й інклюзивності [5]. Отже, у перспективі менеджер працюватиме не тільки між культурами, але й між людиною та алгоритмом, який бере участь у створенні комунікативного повідомлення.

Проблеми міжкультурної комунікації часто сприймаються як «м'які» фактори, які важко пов'язати з економічним результатом. Проте невдале трактування повідомлення партнера може призвести до цілком матеріальних наслідків: затримки переговорів, зміни умов договору, конфлікту в команді або втрати клієнта.

Особливо показовою є сфера міжнародних альянсів. Аналіз досвіду Nissan демонструє, що міжнародна експансія створює не тільки економічні можливості, а й культурні суперечності, пов'язані з цінностями, стилями управління, мовними бар'єрами та корпоративною культурою. Серед інструментів подолання таких проблем дослідники виділяють корпоративну мову, міжкультурне навчання, стандартизацію процесів, управління конфліктами, ротацію працівників та культурний обмін [7, с. 99–103].

Водночас міжнародна комунікація не повинна ґрунтуватися на спробі повністю «підлаштуватися» під одну культуру. Більш продуктивним видається принцип взаємної адаптації. Його суть полягає не в тому, що одна сторона відмовляється від власних комунікаційних норм, а в тому, що всі учасники погоджують зрозумілі правила взаємодії.

Додатковий виклик створює мовна нерівність. Дослідження мовної дискримінації у багатомовних організаціях показує, що у віртуальному середовищі вона може набувати менш очевидних, але більш організаційних форм [8]. Таким чином, формальна вимога «вільно володіти англійською» не завжди означає однакові можливості для всіх працівників.

Для України ця проблематика має особливе значення. Вихід українського бізнесу на європейські ринки відбувається одночасно з масштабною міграцією людського капіталу, дистанційною зайнятістю та включенням українських компаній у міжнародні ланцюги створення вартості. Українська компанія може бути культурно українською, юридично зареєстрованою в Україні, мати англомовний менеджмент, польського клієнта, французького інвестора та міжнародну команду розробників. У таких умовах міжкультурна компетентність стає частиною організаційної спроможності.

У сучасному середовищі доцільно переходити від епізодичних тренінгів про «особливості культур різних країн» до системної політики міжкультурної взаємодії. Міжкультурна комунікація в сучасному міжнародному бізнесі перестає бути допоміжною навичкою менеджера. Вона стає елементом стратегічної спроможності компанії, від якого залежить якість партнерських відносин, результативність переговорів, стійкість мультикультурних команд і можливість ефективно працювати на міжнародних ринках.

Проведений аналіз показує, що сучасне розуміння міжкультурної комунікації має вийти за межі виключно національно-культурного підходу. У міжнародному бізнесі одночасно діють національна, професійна, організаційна, мовна, цифрова та ситуаційна відмінності [1, с. 23–26]. Особливого значення набувають віртуальна взаємодія, мовна асиметрія, інклюзивність та комунікація, опосередкована генеративним штучним інтелектом [2–5].

Запропонована авторська класифікація доповнює традиційне розуміння міжкультурної комунікації дев'ятьма взаємопов'язаними видами: стратегічною, переговорною, організаційно-командною, віртуально-міжкультурною, мовно-асиметричною, клієнтсько-ринковою, кризовою, цифрово-алгоритмічною та інклюзивною. Її цінність полягає в тому, що вона враховує реальне середовище функціонування сучасної міжнародної компанії.

Для українського бізнесу розвиток міжкультурної компетентності набуває додаткового значення через посилення інтеграції у європейські та світові ринки. В умовах глобальної нестабільності успішною буде не компанія, яка намагається усунути культурні відмінності, а та, що навчається перетворювати ці відмінності на ресурс довіри, інноваційності та міжнародної конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Devjak I., Sabidussi A., Bezcioğlu-Göktolga İ., Smeets R. Intercultural Communication: Hampering and Facilitating Factors in International Business. Journal of Intercultural Management. 2023. Vol. 15, No. 2. P. 21–44. DOI: https://doi.org/10.2478/joim-2023-0006.

2. Adair W. L., Buchan N. R., Chen X.-P., Liu L. A. Listening and Speaking Without Words: Effective Communication in Multicultural Teams. Cham : Springer, 2024. P. 45–61. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-53645-8_4.

3. Success factors of global virtual teamwork: A social capital perspective. Digital Business. 2024. Vol. 4, Iss. 2. Article 100081. DOI: https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100081.

4. Ahmad I. The Strategic Role of Artificial Intelligence in Overcoming Intercultural Barriers for SME Internationalization: A Systematic Literature Review. Journal of Intercultural Communication. 2025. Vol. 25, No. 2. P. 148–163. DOI: https://doi.org/10.36923/jicc.v25i2.1065.

5. Tenzer H., Feuerriegel S., Piekkari R., Nurmi N. AI-Mediated Communication: A Transformative Force for Multilingual Virtual Teams. Academy of Management Proceedings. 2025. DOI: https://doi.org/10.5465/AMPROC.2025.10220abstract.

6. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/ (дата звернення: 13.09.2026).

7. Krupskyi O., Stasiuk Y. M., Vovchok S. V. Strategies for Effective Interaction in Multicultural Teams: the Nissan Case. Economics: time realities. 2025. No. 2(78). P. 99–109. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.02.2025.11.

8. Language-based discrimination in multilingual organizations: A comparative study of migrant professionals' experiences across physical and virtual spaces. Journal of World Business. 2024. Vol. 59, Iss. 3. Article 101518. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101518.

Баранова В.Г.
д.е.н., професор,
професор кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ

Фінансова стійкість страхової компанії, у класичному визначенні, — це здатність компанії виконувати зобов'язання перед клієнтами, власниками і своїм менеджментом за будь-яких обставин та забезпечувати стабільний розвиток, незважаючи на негативні наслідки ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища[1]. Фінансова стійкість залежить від значної кількості чинників, які можна визначити як достатність страхового капіталу, якості сформованих резервів, структури страхового та інвестиційного портфелю, політики перестрахування. Близьким до поняття фінансової стійкості є дефініції платоспроможності та надійності, тому використання даних понять часто зустрічається у наукових дослідженнях, як тотожних. Зауважимо, що фінансова стійкість, з нашої точки зору, є більшим ширшим поняттям, так як характеризує компанію на більш широкому горизонті діяльності, аніж платоспроможність, яка виявляється у момент необхідності здійснення певного платежу (страхового або поточно-господарського призначення). Щодо надійності страховика, то це більш вузьке поняття, яке свідчить, перш за все, про репутаційну характеристику страховика на страховому ринку. Надані міркування є дискусійними, а їх використання залежить від мети досліджень та практичних напрямів застосування.

Виходячи з нашої позиції у визначенні фінансової стійкості, її базовими критеріями є виконання зобов’язань та забезпечення стабільного розвитку у визначеному стратегією страховика напряму (довгострокова перспектива). Аналіз діяльності страховика за цими критеріями дозволяє сформувати відповідну багатошарову систему показників, що стає засадою багатовекторної оцінки фінансової стійкості.

Сучасні умови господарювання страховиків піддаються значному зовнішньому тиску, який необхідно компенсувати ефективним фінансовим менеджментом компанії, а збереження досягнутого рівня фінансової стійкості та його подальше зміцнення стає вкрай актуальним завданням. Слід враховувати той факт, що діяльність страховика пов'язана з декількома видами ризиків: ризики, які є об’єктом діяльності страховика, тому компанія повинна мати надлишок коштів на випадок масових страхових або настання катастрофічних випадків; ризики зовнішнього середовища, до яких треба пристосовуватись, такі як: зміни регуляторно-наглядового характеру, політичні ризики, соціально-економічні ризики, воєнні ризики, енергетичні ризики тощо; ризики внутрішньої

діяльності, такі як: низька кваліфікація менеджерів, конфлікт інтересів, хибна політика власників, необґрунтована політика перестрахування та інвестування тощо. Базуючись на поданій класифікації ризиків стає можливим формування системи оціночних показників (табл. 1).

Таблиця 1

Види ризиків, їх характеристика та показники оцінювання для визначення фінансової стійкості страховика

Група ризиків	Характеристика	Показники оцінювання
Об'єкт діяльності	Підлягають страхуванню (страхування життя; страхування відмінне від страхування життя)	Платоспроможність, достатність власного капіталу, рівень покриття зобов'язань ліквідними активами, фінансова стійкість страхового фонду, диверсифікація страхового портфеля, рівень вхідного/вихідного перестрахування, рівень якості активів
Ризики зовнішнього середовища	регуляторно-наглядові	Частота змін регуляторно-наглядової діяльності страховиків, заморожування активів чи банківських рахунків, заборона на переказ коштів за кордон з операцій перестрахування
	політичні ризики	Зміна законодавства з податків, зміна політики формування страхових резервів, зміни у вимогах до здійснення страхової діяльності, примусове вилучення активів та інвестицій
	соціально-економічні ризики	Інфляційний ризик, інвестиційний ризик, валютний ризик, ризик ліквідності, демографічний ризик, зниження попиту та платоспроможності населення, ризик шахрайства, втрата довіри клієнтів
	воєнні ризики	Зростання збитків за договорами страхування внаслідок воєнних дій, зменшення присутності у регіонах внаслідок воєнних дій
	енергетичні ризики	Втрата інформації внаслідок нестачі енергетичної генерації, неможливість обробки значних масивів інформації
Ризики внутрішньої діяльності	кваліфікація менеджерів	Помилки андерайтингу, формування неадекватних страхових резервів, неправильний підбір програми перестрахування, затягування виплат та помилки в експертизі, низька продуктивність праці, постійні виправлення помилок, некомпетентність або повільність менеджерів, руйнування ділової репутації, штрафні санкції від регулятора, погані судові справи
	конфлікт інтересів	Комплаєнс-ризики та санкції
	політика власників	Конфлікт інтересів та пов'язаних осіб, неправильно обрана бізнес-модель, вимога власників максимізувати прибуток у короткостроковій перспективі, агресивна дивідендна політика, неналежне корпоративне управління, ділова репутація безпосередньо власників компанії

	перестрахування	Кредитний ризик, договірний ризик, ризик концентрації, ризик ліквідності
	політика інвестування	Нездатність швидко перетворити активи на готівку без значних втрат у вартості, зниження ринкової вартості цінних паперів, нерухомості чи інших активів портфеля, валютний ризик, ризик дефолту, процентний ризик

Джерело: складено на основі [1,2,3,4]

Як видно з табл. 1 деякі показники являються спільними для різних ризиків, що підкреслює їх комбінований вплив. Але заходи уникнення можуть бути різними. Як варіант з оцінювання, для кожного з пропонованих показників може бути встановлений допустимий інтервал коливання. Такий інтервал встановлюється з огляду на вимоги регулятора, практичного досвіду діяльності, змін умов страхування тощо. До встановлення інтервалів повинні бути залучені фахівці страховика або незалежні експерти. На основі проведеного аналізу (розрахунки) кожному з чинників надається значення 0 (не відповідає) або 1(відповідає). Вихід за межі інтервалу для кожного показника сприймається як фактор порушення фінансової стійкості. Отримані значення чинників формують матрицю рівня фінансової стійкості, що у цілому надає інформацію про фінансовий стан страховика. Звісно, що проведення такого аналізу є трудомісткім, якщо проводитиметься «вручну». Рішенням даної проблеми є використання інформаційних технологій, які активно застосовують страховики. Такий підхід повинен бути доданий як самостійний елемент у систему корпоративного управління страховика.

Подане групування не є вичерпним та, звісно, з плином часу буде змінюватися, але сьогодні даний підхід надає алгоритм оцінювання фінансової стійкості у широкому горизонті та його використання надає можливість як контролювати фінансову стійкість (внутрішній аудит та регулятор), так й здійснювати нагляд за діяльністю страховика(вносити нормативно-законодавчі корегуючи зміни), визначати перспективи та загрози, застосовувати превентивні заходи щодо підвищення фінансової стійкості з огляду на роль та значення страховика у економічній системі країни.

Список використаних джерел

1. Малащук, О. Фінансова стійкість страхової компанії в умовах сучасних викликів. *Управління змінами та інновації*, 2025. №14, С.104-107. DOI:https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-16 (дата звернення 15 серпня 2026 р.)

2. Кнейслер, О., et al. Прагматизм управління фінансовою стійкістю страхових компаній в Україні. *Науковий журнал «Світ фінансів»*, no. 3(72), Feb. 2023, pp. 99-110. URL: https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1537 (дата звернення 15 серпня 2026 р).

3. Грегоращук І. Фінансова надійність страхових компаній: теоретико-концептуальний аспект. *Облік і фінанси*. 2026. № 1(111). С. 94-104. DOI:https://doi.org/10.33146/2518-1181-2026-1(111)-94-104 (дата звернення 20 серпня 2026 р).

4. Оновлено вимоги до платоспроможності страховика. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-vimogi-do-platospromojnosti-strahovika-23357 (дата звернення 20 вересня 2026 р.)

Басюркіна Н.Й.
д.е.н., професор,
завідувачка кафедри бізнесу і торгівлі,
Одеський національний технологічний університет,
м. Одеса

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Світовий ринок зерна у 2026 р. відчуває тиск негативних чинників, а саме кліматичних аномалій, і найвищою за останні десятиріччя геополітичною напруженістю.

Експорт 2026 року критично залежить від двох чинників:

1. Вартість фрахту. Страхування суден у Чорному морі та прохід через Суецький канал залишаються дорогими. Це змушує покупців обирати постачальників, які територіально ближче (наприклад, Туреччина купує в Україні, а Бразилія – в Аргентині).
2. Якість (вміст протеїну). Світ відчуває дефіцит продовольчої пшениці високого класу. Країни, які можуть гарантувати стабільний протеїн (Канада, Україна, Австралія), отримують цінову премію [1].

Світова конкуренція в зерновому секторі у 2026 рр. проявляється так:

1. Конкурентна боротьба за ринки MENA (Близький Схід та Північна Африка): Єгипет, Алжир та Марокко залишаються найбільшими імпортерами, де Україна і ЄС конкурують за логістичні переваги.
2. «Азійський експрес» означає, що обсяги внутрішнього ринку Індонезії, В'єтнаму і Філіппін збільшуються, а конкурентна боротьба Австралії та Канади за них загострюється.

За даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, ключовим торговельним партнером для української аграрної продукції залишаються країни Європейського Союзу. На початок 2026 р. на Євросоюз припало близько 50 % валютної виручки від аграрного експорту України. Країни Близького Сходу та Північної Африки (MENA) забезпечили ще 20 % експортної виручки [2].

ЄС є основним напрямком збуту для соняшникової, соєвої та ріпакової олії, а також сої, ріпаку та соєвого шроту.

За даними ASAP Agri, у сегменті зернових ситуація змінилася. Після повернення квот і на тлі високого врожаю в Європейському Союзі, а також посилення конкуренції, частка ЄС суттєво знизилася: по пшениці – з 27 % до 5 %, по ячменю – з 18 % до 4 % за перше півріччя 2026 р. Виняток нашого експорту становить кукурудза, де квота залишається радше формальною, але навіть тут частка ЄС дещо знизилася через конкуренцію з боку США та Бразилії. Внаслідок цього експорт зернових переорієнтовано на ринки Африки і Азії, де зберігається стабільний попит на наші зернові, та з врахуванням того, що механізм дії квоти

навряд чи зміниться найближчим часом, цей пріоритет збережеться [2].

Для утримання своїх конкурентних позицій на ринку бізнес-структури мають випереджати майбутні ризики та обирати базис поставки сьогодні. Отже, дослідження довели, що оптимальними базисами ціни на зерно є:

–FOB (для експортерів зерна через порти Чорного моря) дає найбільшу прибутковість для великих обсягів. Ціни на пшеницю станом на квітень 2026 р. тримаються на рівні 210-215 дол. США/т. Існують великі воєнні ризики, проте розвинена система страхування робить цей шлях пріоритетним;

–DAP (для експортерів через західний кордон). Це більш стабільний, але дорожчий шлях. Ціна на кукурудзу тут часто нижча (близько 176 євро/т) через обмежену пропускну здатність залізниці;

–CPT (елеватор/порт) є найкращим варіантом для малих і середніх фермерів, які не хочуть брати на себе логістичні ризики і фрахт.

Сезон 2025/26 на українському ринку характеризують як ринок продавця, де ключову роль відіграє контроль над фізичним товаром. В цих умовах найприбутковішим базисом для продавців є CPT, який дозволяв зберігати контроль над поставкою, отримувати додаткову премію в умовах обмеженої пропозиції та уникати повного спектру логістичних ризиків.

Водночас CIF виявився найбільш ризикованим базисом. Для продавця він означав подвійний ризик – ціни FOB і фрахту: у разі зриву контрактів доводилося перекривати позиції на FOB-ринку, часто за значно вищими цінами, що призводило до суттєвих втрат. Для покупця CIF також залишався вразливим через ризики невиконання угод і затримок поставок.

У 2026 р. порти Одеси та Чорноморська працювали до серпня на повну потужність, що дозволяло конкурувати за ціною на ринках, де логістика через Європу була б «золотою».

У 2026 р. українська пшениця відновлює свої історичні позиції на ринках Близького Сходу та Північної Африки. Це не просто повернення обсягів, а перемога української якості та логістичної гнучкості над політизованим експортом конкурентів.

За даними «Української зернової асоціації», за 8 місяців 2026 рр. Україна експортувала 9,03 млн т пшениці. Лідерами із закупівель стали країни Середземноморського регіону та Південно-Східної Азії. Так, Єгипет, який є найбільшим імпортером пшениці у світі, імпортував 2,36 млн т української пшениці. Частка Алжиру становила 1,6 млн т, Індонезії – 1,4 млн т. Чинниками підвищення конкурентоспроможності української пшениці у сезоні 2025-2026 рр. є таке:

1. Після періоду турбулентності державний оператор Єгипту (GASC) і приватні мукомели повернулися до українського зерна.

2. Україна виграє конкуренцію у російського зерна завдяки прозорості походження. В умовах санкційних обмежень і ризиків щодо походження зерна з окупованих територій українська пшениця забезпечує підтверджену якість і «чисту» юридичну документацію, що є критично важливим для міжнародних банків, які кредитують такі закупівлі.

3. Новими великими імпортерами стали В'єтнам та Пакистан. Україна перестала бути постачальником лише фуражного зерна. Зростання якості проявилось у тому, що В'єтнам і Пакистан активно контрактують українську пшеницю з вмістом протеїну 11,5–12,5 %. Це високоякісне продовольче зерно, яке використовується для випікання хліба і виробництва макаронних виробів. Завдяки впровадженню нових насіннєвих технологій і систем живлення українські бізнес-структури змогли забезпечити стабільно високий показник клейковини, що робить зерно затребуваним серед вимогливих покупців Південно-Східної Азії.

У нинішньому році кукурудза залишається головною експортною культурою України, проте з масових постачань «на весь світ» експортери перейшли до роботи з преміальними покупцями в межах Середземномор'я.

Протягом останнього десятиріччя Україна стала фактично головним постачальником кукурудзи для Італії, де забезпечує в середньому 70 % її імпортних потреб. В окремі сезони ця частка перевищувала 80 %, а минулого 2025 р. досягла 87 % [2].

У сезоні 2025-2026 рр. український олійний ринок зазнав суттєвих трансформацій. Попри зниження валового збору сировини, бізнес-структури отримують суттєве зростання доходів за рахунок високих світових цін і розвитку внутрішньої переробки.

Запровадження 10 % мита на експорт сої для посередників і менший врожай соняшника стимулювали внутрішню переробку, і у 2026 р. вона може сягнути близько 2,9 млн т, що є максимумом. Нині фіксуються рекордні обсяги експорту соєвого шроту і майже рекордні – соєвої олії.

Близько всього експорту соєвої олії та понад 75 % соєвого шроту припадає на ЄС. Водночас конкуренція, особливо в сегменті соєвого шроту, залишається жорсткою – з боку Бразилії та, насамперед, Аргентини, які формують глобальний ціновий орієнтир на цьому ринку.

Україна працює в менших обсягах, але має логістичну перевагу на ринках ЄС і Туреччини, а також нішу не-ГМО продукції, що дозволяє знаходити свого покупця. Водночас ціни суттєво залежать від конкурентного середовища, хоча останнім часом їх підтримує обмежена пропозиція з України, оскільки основні обсяги сої вже перероблені. У перспективі вимоги ЄС щодо простежуваності (EUDR) можуть стати додатковою перевагою для української продукції на європейському ринку, якщо Україна ефективно їх впроваджуватиме та забезпечить відповідність.

За даними асоціації «Укроліяпром», через скорочення врожаю насіння соняшнику пропозиція сировини для переробників зменшилася, що безпосередньо вплинуло на виробничі показники, а саме:

–виробництво очікується на рівні 4,6 млн т (скорочення на 10 % порівняно з минулим роком);

–прогнозується зниження експорту на 6,4 % до 4,4 млн т;

–незважаючи на менші фізичні обсяги, валютна виручка демонструє позитивну динаміку через високі світові ціни на соняшникову олію, що

компенсує кількісне скорочення [2].

Ріпаковий сегмент продемонстрував найвищу динаміку в агросекторі. Завдяки стимулюючим митам на експорт сировини, Україна зробила потужний крок у бік переробки, а саме:

– прогнозують, що експортні поставки ріпакової олії зростуть у 2,7 раза і сягнуть 576 тис. т;

– обсяги переробки ріпаку в Україні вже зросли до 1,5 млн т (у 2,6 раза більше, ніж торік);

– експорт ріпаку як сировини впав у 1,8 рази. Ринок остаточно переорієнтувався на продаж готового продукту з доданою вартістю на ринки ЄС та Азії [2].

Для отримання максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності експортерам важливо розділяти логістичні потоки залежно від типу продукції.

Високі ціни на нафту і чинник біодизелю підтримують ринок олійних культур, що особливо важливо для сої та ріпаку. Водночас в Україні на початку сезону можливе локальне зменшення цін на олійні культури за умови відсутності погодних проблем і при збільшенні пропозиції.

Таким чином, прогноз виглядає асиметрично: зернові залишаються під тиском через слабший фундамент, тоді як олійні демонструють більшу стійкість, хоча не виключають короткострокових падінь на старті сезону.

Згодні з попереднім прогнозом цін на 2026 р., який зроблено за консолідованими даними USDA, УКАБ, Укроліяпром:

– пшениця – стабілізація в межах 215–230 дол. США/т;

– кукурудза – поступове зростання до 225 дол. США/т;

– соя – активізація китайського попиту може підштовхнути ціну до 430 дол. США/т і більше;

– соняшник – залишиться в дефіциті, ціни – на високому рівні [2].

У сезоні 2026-2027 рр. підвищать конкурентоспроможність ті бізнес-структури, які мають диверсифіковані канали збуту: ЄС – для стабільного збуту переробки (шрот, олія), Азія, Близькій Схід та Африка – для великих партій зернових через глибоководні порти [3]. Контроль за собівартістю логістики на базисі FOB залишається головним завданням для збереження прибутковості та конкурентоспроможності бізнес-структур України.

Сезон 2026/27 показав, що для українського зернового експорту головним обмеженням дедалі частіше стає не ціна товару, а здатність фізично, безпечно і вчасно доставити його покупцеві. Велика Одеса залишається незамінною для великих суднових партій, але працює під постійним воєнним ризиком. Дунай, який з 2022 року став страховим маршрутом, має власні фізичні та операційні обмеження. У результаті ринок одночасно стикається з дорожчим фрахтом, чергами на Сулінському каналі, нестачею передбачуваності, дорожчим оборотним капіталом і необхідністю постійно тримати резервний маршрут [4].

Саме поєднання цих чинників створює ситуацію, коли основний маршрут працює під постійними ударами, а резервний не здатен охопити весь обсяг.

Коли українські морські або дунайські порти сповільнюються, частина вантажу переходить на молдовські та румунські маршрути. Тоді українські та молдовські експортери починають конкурувати за одні й ті самі автомобілі, залізничні можливості, прикордонні переходи, Суліну, Галац, Браїлу та Констанцу. Джурджулешти можуть бути корисною альтернативою, але і цей маршрут має обмеження: осадка на зерновому причалі влітку 2026 року опускалася нижче 4 м, а більша частина операцій виконується фактично «з коліс». Для завантаження баржі на 1 тис. т потрібно близько 40 вантажівок, а невеликого судна на 3 тис. т – близько 120. У сезон високого попиту на зерновози це вже саме по собі стає «вузьким» місцем. Тому Молдова для українського ексартера зерном не «запасний порт», а альтернативний, який слід оцінювати разом з румунською інфраструктурою і реальними витратами [4].

Нині проблема українського експорту не в одному дорогому елементі. Дорожчає весь ланцюг. Автотранспорт – через дефіцит водіїв, паливо, черги і ризики маршруту. Залізниця – через брак вагонів, простої, повернення рухомого складу та ризики транзиту. Елеватор – через воєнну небезпеку, перебої зі світлом і ризик довгого накопичення великих партій. Порт – через тривоги, пошкодження інфраструктури і зниження передбачуваності темпу роботи. Фрахт і страхування – через воєнні ризики і дефіцит флоту, готового працювати з українськими портами.

Ще одним чинником є оборотний капітал. Партія 5 тис. т пшениці вартістю 220 дол. США/т означає 1,1 млн дол. США, вкладених у товар. Якщо судно затримується на два тижні або доводиться змінювати порт, ці гроші залишаються замороженими. Одночасно можуть нараховуватися зберігання, відсотки за фінансування, демередж, додатковий фрахт, а іноді експортеру треба купувати другу партію для виконання контракту. Отже, світова ціна може виглядати привабливо, але те, що реально отримує виробник знижується майже на величину логістичного дисконту.

Україна здатна виростити зерно і знайти покупця. Але у 2026 році цього вже недостатньо. Конкурентоспроможність дедалі більше визначається здатністю фізично, безпечно і передбачувано доставити товар.

Список використаних джерел

1. ТОП-10 країн виробників пшениці (2024-2026). URL : https://latifundist.com/rating/top-10-krayin-virobnikiv-pshenitsi-v-2024-25-mr (дата звернення 30.04.2026).

2. Ілля Єсін. Топ-ринки збуту українського зерна та олійних культур 2026. URL : https://latifundist.com/analytics/44-top-rinki-zbutu-ukrayinskogo-zerna-ta-olijnih-kultur-2026 (дата звернення 17.04.2026).

3. Трансформації вітчизняного підприємництва в умовах ризиків і загроз сьогодення /[Басюркіна Н.Й. та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Басюркіної Н.Й.; Одес. нац. технол. ун-т. Ів.-Фр. : ОНТУ, 2023. 467 с. С. 5-81.

4. Дмитро Верлан. Чорне море у вогні, Дунай міліє: ідеальний шторм для зернового експорту України та Молдови. URL : https://agroportal.ua/blogs/idealniy-shtorm-dlya-zernovogo-eksportu-ukrajini-ta-moldovi (дата звернення 18.09.2026).

Бербер А.І.
аспірантка кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗООБІЗНЕСУ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ

В умовах посилення конкуренції та трансформації споживчого ринку особливого значення набуває планування маркетингових стратегій на основі дослідження потреб, мотивів і поведінки споживачів. Це актуально для підприємств зообізнесу, оскільки попит на товари для непродуктивних тварин формується під впливом економічних, соціальних, психологічних і ситуаційних чинників. Специфіка цього ринку полягає в тому, що покупець і кінцевий споживач переважно є різними суб'єктами: власник приймає рішення про придбання товару, тоді як вид, вік, стан здоров'я та індивідуальні потреби тварини визначають функціональне призначення продукції.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення планування маркетингових стратегій підприємств зообізнесу на основі аналізу споживчої поведінки власників непродуктивних тварин. Для досягнення мети використано методи анкетування, описової статистики, порівняльного аналізу та узагальнення. Теоретичним підґрунтям дослідження є положення теорії споживчої поведінки, відповідно до яких рішення про придбання продукції формується внаслідок взаємодії характеристик товару, індивідуальних особливостей покупця та зовнішнього середовища. Дослідження M. Schleicher, S. B. Cash і L. M. Freeman засвідчило значущість якості, складу та харчової цінності кормів, а також рекомендацій ветеринарних фахівців і цифрових джерел інформації для вибору продукції [1]. Систематичний огляд C. Ai та співавторів також підтверджує багатофакторний характер споживчого вибору, пов'язаний із властивостями продукції, психологічними установками, потребами тварин і соціокультурними умовами [2].

Емпіричну основу дослідження становлять результати опитування 130 респондентів щодо оцінювання зоомагазинів в Україні та особливостей придбання товарів для непродуктивних тварин. Система показників охоплювала соціально-демографічні характеристики опитаних, тип населеного пункту, рівень доходів, характеристики декоративних тварин, канали придбання зоотоварів, щомісячні витрати та частоту покупок. Поєднання цих показників дає змогу розглядати споживчу поведінку як результат взаємодії соціально-економічних умов, індивідуальних потреб і сформованих моделей споживання.

Результати дослідження засвідчили, що найбільшу вікову групу становлять респонденти віком 18–24 роки — 59,2%, тоді як частка осіб віком до 18 років дорівнює 21,5%. Отже, понад 80% вибірки становлять особи молодші 25 років. За статевою ознакою переважають жінки — 83,8%, тоді як чоловіки становлять 16,2%. Така структура свідчить про домінування молодої жіночої аудиторії серед учасників опитування. Водночас ці результати характеризують досліджувану вибірку й не можуть без додаткової перевірки поширюватися на всіх споживачів зоотоварів в Україні. Територіальний розподіл також демонструє виражену концентрацію відповідей серед міських мешканців: 70,8% респондентів проживають у містах із

населенням понад 250 тис. осіб. Це обґрунтовує доцільність детальнішого вивчення споживчих практик великих міст, де представлена значна частина опитаних. З маркетингової точки зору результати дають підстави розглядати цифрові комунікації, доставку та інтеграцію каналів продажів як перспективні напрями розвитку, однак ефективність таких інструментів потребує окремого оцінювання.

Аналіз фінансових характеристик показав, що 24,6% опитаних визначають свій дохід як низький, ще 24,6% — як середній. Частка респондентів із доходом вище середнього становить 11,5%, а 31,5% не змогли відповісти або не бажали розкривати відповідну інформацію. Отриманий розподіл свідчить про неоднорідність фінансових характеристик аудиторії та необхідність врахування цінової чутливості під час планування маркетингових заходів. Для споживачів, орієнтованих на доступність продукції, доцільно розглядати пропозиції в різних цінових сегментах, прозоре інформування про співвідношення ціни та якості й програми лояльності. Для покупців, які надають перевагу спеціалізованій продукції та сервісу, важливими можуть бути персоналізовані рекомендації й розширений асортимент.

Важливим результатом є емоційне ставлення власників до непродуктивних тварин: 75,4% респондентів визначають улюбленця як члена сім'ї. У структурі декоративних тварин переважають собаки (40%) і коти (36,9%), тоді як 13,1% опитаних утримують кількох улюбленців. Ці дані підкреслюють доцільність врахування не лише функціональних потреб тварин, а й емоційної складової споживчого вибору. У маркетингових комунікаціях доцільно поєднувати достовірну інформацію про характеристики продукції з акцентом на турботі, комфорті та добробуті тварин. Водночас твердження про вплив емоційної прив'язаності на фактичну купівельну поведінку потребує додаткової перевірки.

Аналіз каналів придбання засвідчив, що найчастіше респонденти купують зоотовари в невеликих локальних магазинах (39,2%) і мережевих зоомаркетах (38,5%). Частка покупців, які віддають перевагу онлайн-магазинам, становить 11,5%. Отже, у межах вибірки переважають фізичні торговельні точки, що підкреслює значення доступності товару, якості обслуговування та довіри до продавця. Водночас цифрові канали можуть доповнювати традиційні продажі шляхом інформування про асортимент, акції, наявність товарів і можливість повторного замовлення. Це обґрунтовує доцільність омніканального підходу, за якого онлайн- і офлайн-взаємодія доповнюють одна одну.

За рівнем щомісячних витрат найбільшу частку становлять респонденти, які витрачають на домашніх улюбленців 1000–2000 грн (32,3%) та 600–1000 грн (26,9%). Ще 17,7% зазначають витрати понад 2000 грн на місяць. Такі результати вказують на наявність сегментів із різною інтенсивністю споживання. Для споживачів із регулярними витратами доцільно розглядати програми лояльності, нагадування про повторні покупки та пропозиції супутніх товарів. Водночас економічну ефективність цих заходів необхідно оцінювати за показниками повторних придбань, середнього чека та прибутковості.

Додатковим показником є частота придбання зоотоварів. Згідно з результатами опитування, 35,4% респондентів здійснюють покупки 2–3 рази на місяць, 30% — раз на тиждень, а 25,4% — раз на місяць. Отже, серед опитаних переважають регулярні моделі придбання продукції. Це створює передумови для планування маркетингових заходів, орієнтованих на повторні покупки та утримання клієнтів. Проте для

визначення оптимальної періодичності комунікацій потрібно враховувати категорію товару, фактичний інтервал між покупками та індивідуальні потреби тварин.

Узагальнення результатів дає змогу обґрунтувати комплексний підхід до планування маркетингових стратегій зообізнесу. Його основою має бути поєднання соціально-демографічної, фінансової та поведінкової сегментації з характеристиками непродуктивних тварин, каналами придбання й частотою покупок. Практична реалізація цього підходу передбачає вдосконалення товарної стратегії через адаптацію асортименту до потреб різних видів тварин; цінової стратегії — через диференціацію пропозицій за ціновими сегментами; комунікаційної стратегії — через поєднання інформаційного та емоційного контенту; збутової стратегії — через інтеграцію фізичних торговельних точок і цифрових каналів.

Для оцінювання результативності маркетингових стратегій доцільно поєднувати результати опитування з показниками фактичної діяльності підприємств: середнім чеком, частотою повторних покупок, конверсією на етапах маркетингової воронки, витратами на залучення клієнта та прибутковістю товарних категорій. Анкетування дає змогу виявляти мотиви й очікування споживачів, тоді як аналіз продажів дозволяє перевіряти, наскільки заявлені переваги відповідають реальній купівельній поведінці.

Отже, планування маркетингових стратегій зообізнесу доцільно здійснювати на основі комплексної моделі, яка поєднує три групи чинників: характеристики домашньої тварини; характеристики та споживчі установки власника; параметри ринкового середовища. Такий підхід дає змогу перейти від узагальненого визначення цільової аудиторії до виявлення груп споживачів із подібними потребами, мотивами та моделями купівельної поведінки.

Важливим інструментом такого аналізу є анкетування власників домашніх тварин. Система показників емпіричного дослідження охоплює вид і характеристики тварини, частоту придбання зоотоварів, середні витрати, канали купівлі, критерії вибору, стиль догляду, реакцію на зміну цін, ставлення до споживчих тенденцій і зміни поведінки після 2022 року. Поєднання зазначених показників створює можливості для виявлення взаємозв’язків між потребами власників і тварин та параметрами споживчого попиту.

Результати анкетування доцільно використовувати для обґрунтування маркетингових рішень за основними напрямами. Товарна стратегія має враховувати видові та індивідуальні потреби домашніх тварин, регулярність споживання продукції й попит на спеціалізовані товари. Аналіз структури покупок дає змогу обґрунтовувати асортимент, визначати пріоритетні товарні категорії та диференціювати пропозицію відповідно до потреб різних сегментів споживачів.

Цінова стратегія повинна враховувати відмінності в ціновій чутливості власників. Дослідження реакції на підвищення цін дає змогу визначити схильність споживачів до переходу на інші бренди, зміни місця купівлі або коригування обсягу придбання. На цій основі підприємства можуть обґрунтовувати цінове позиціонування, формування товарних пропозицій у різних цінових сегментах і застосування програм лояльності.

Комунікаційна стратегія має ґрунтуватися на розумінні мотивів і критеріїв вибору продукції. Для споживачів, які орієнтуються на здоров’я тварини, доцільно акцентувати увагу на складі, харчовій цінності та призначенні товару. Для покупців, які надають перевагу рекомендаціям фахівців, важливими можуть бути достовірна інформація, експертні консультації та аргументоване пояснення властивостей

продукції. Водночас зміст комунікацій необхідно узгоджувати з фактичними характеристиками товарів і результатами дослідження.

Збутова стратегія має враховувати канали, яким споживачі віддають перевагу, зокрема спеціалізовані магазини, супермаркети, інтернет-магазини та маркетплейси. Аналіз канальної поведінки дає змогу обґрунтовувати розподіл маркетингових ресурсів, розвивати цифрові канали й забезпечувати зручність повторного придбання товарів регулярного попиту.

Стратегія утримання клієнтів повинна враховувати періодичність споживання продукції та чинники повторних покупок. Для товарів регулярного попиту можуть застосовуватися нагадування про поповнення запасів, персоналізовані рекомендації й програми лояльності. Їх доцільність має оцінюватися за результатами аналізу поведінки споживачів і фактичними показниками продажів.

Для планування та прогнозування розвитку підприємств зообізнесу важливо поєднувати результати опитування з кількісними показниками маркетингової діяльності. До таких показників належать частота покупок, середній чек, частка повторних придбань, конверсія між етапами маркетингової воронки та витрати на залучення клієнта. Анкетування допомагає з’ясувати мотиви й установки споживачів, тоді як дані продажів дають змогу перевірити, наскільки виявлені переваги відображаються в реальній купівельній поведінці. Це створює основу для обґрунтованого планування маркетингового бюджету, оцінювання результативності окремих заходів і прогнозування попиту.

Емпіричні висновки щодо українських споживачів необхідно формулювати відповідно до фактичних результатів проведеного анкетування. Зокрема, у фінальній версії тез слід зазначити обсяг вибірки, найпоширеніші критерії вибору зоотоварів, розподіл споживачів за каналами придбання, особливості цінової чутливості та встановлені відмінності між групами респондентів. За наявності відповідних даних доцільно також визначити статистичні зв’язки між характеристиками тварин, споживчими установками, витратами та частотою покупок. Це дасть змогу обґрунтувати рекомендації не лише теоретично, а й на основі емпіричних результатів.

Таким чином, результати опитування 130 респондентів підтверджують доцільність комплексного аналізу споживчої поведінки як інформаційної основи планування маркетингових стратегій зообізнесу. У межах досліджуваної вибірки встановлено переважання молодої жіночої аудиторії, високу частку власників, які сприймають тварин як членів сім’ї, домінування офлайн-каналів придбання та регулярний характер покупок. Практичне використання цих результатів полягає в сегментації споживачів, адаптації асортименту й комунікацій, розвитку програм лояльності та інтеграції каналів продажів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на перевірку взаємозв’язків між соціально-економічними характеристиками респондентів, частотою покупок, витратами та вибором торговельних каналів.

Список використаних джерел

1. Schleicher M., Cash S. B., Freeman L. M. Determinants of pet food purchasing decisions. The Canadian Veterinary Journal. 2019. Vol. 60, no. 6. P. 644–650.
2. Ai C., Akaichi F., Glenk K., Revoredo-Giha C., Costa-Font M. What Drives Pet Food Choices? A Systematic Literature Review. Animals. 2025. Vol. 15, no. 22. Article 3235. DOI: https://doi.org/10.3390/ani15223235.

Бесєда М.Ю.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»,
Гострик О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В БІЗНЕСІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, великими обсягами інформації та необхідністю швидкого реагувати на зміни поведінки споживачів, попиту й конкурентного середовища. В таких умовах традиційні підходи до стратегічного планування поступово доповнюються інтелектуальними інформаційними системами. Особливого значення набувають технології штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI), машинного навчання (Machine Learning, ML) та аналізу великих даних (Big Data), які дають змогу перетворювати значні масиви інформації на основу для прийняття управлінських рішень.

Інтелектуальні інформаційні системи відрізняються від традиційних інформаційних систем здатністю не тільки зберігати і відображати інформацію, а й виявляти певні закономірності, формувати відповідні прогнози та надавати рекомендації користувачу.

Однією з таких систем є Big Data, яка складається з великих і різнорідних масивів даних, які можуть надходити з інформаційних систем підприємства, вебресурсів, CRM-систем, логістичних платформ або інших джерел. В свою чергу, штучний інтелект забезпечує інтелектуальне опрацювання цієї інформації, тоді як машинне навчання допомагає системам знаходити закономірності у великих масивах даних, а також використовувати їх для прогнозування.

Якщо традиційна аналітика зазвичай відповідає на питання про те, що відбулося, то інтелектуальні системи дають можливість дізнатися, чому це відбулося, що може відбутися в майбутньому та які управлінські дії слід здійснити.

У стратегічному плануванні інтелектуальні системи можуть використовувати для виконання декількох пов'язаних між собою функцій: забезпечення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; прогнозування попиту, продажів, фінансових результатів та інших показників; сегментація споживачів і визначення зміни в їхній поведінці; оцінювання ризиків та моделювання альтернативних сценаріїв розвитку [1, с. 96-97].

Через це стратегічне планування стає більш адаптивним, так як підприємство може не лише сформувати план на певний період, а й оперативно відкоригувати його, зважаючи на зміни умов.

Водночас використання інтелектуальних систем не може повністю замінити управлінця алгоритмом. Рішення, сгенеровані за допомогою AI, потребують оцінки, враховуючи цілі підприємства, його ресурсні можливості, етичні аспекти та особливості конкретних ситуацій. Дослідники пропонують поєднувати переваги AI з людською експертизою, оскільки якість управлінських рішень залежить від достовірності даних, точності алгоритмів та відповідності обраного інструменту конкретній управлінській задачі [2, с. 18-19].

Окремо слід виділити використання AI безпосередньо у стратегічному управлінні. Науковці визначають перспективність застосування штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів, прогнозного аналізу, дослідження конкурентного середовища та поведінки клієнтів на основі Big Data. Важливим є поєднання AI із CRM-системами, оскільки це дозволяє збільшити рівень персоналізації взаємодії з клієнтами та підтримувати конкурентоспроможність підприємства [3].

Великі міжнародні компанії на практиці демонструють, що AI та Big Data використовуються не лише для автоматизації окремих операцій, а й безпосередньо впливають на стратегічні рішення.

Яскравим прикладом є відома компанія Amazon. Z. Lin у своєму дослідженні розглядає використання Big Data для оптимізації ланцюга постачання компанії. Інформація з ERP-, SCM-систем і зовнішніх джерел поєднується в єдине середовище. Після цього алгоритми машинного навчання використовуються для обробки даних, прогнозу попиту й оптимізації логістичних процесів [4, с. 3–4]. Завдяки такому підходу Amazon завчасно коригує рівень запасів відповідно до очікуваного попиту, контролює ризики ланцюгів постачання та оптимізує маршрути доставки. В цьому випадку Big Data слугує не тільки джерелом інформації для аналітики, а й інструментом стратегічного управління ресурсами і логістичною інфраструктурою.

Ще одним зарубіжним прикладом слугує Netflix. Деякий час компанія позиціонувала себе як бізнес, який активно використовує Big Data й алгоритми для персоналізації рекомендацій та формування контентної політики. Наразі компанія використовує алгоритмічні рекомендаційні системи як важливий елемент для своєї бізнес-моделі, при цьому вона все ж таки надає перевагу людській експертизі [5]. Це демонструє важливий принцип стратегічного планування: алгоритми можуть суттєво підвищувати обґрунтованість рішень, але не повинні розглядатися як абсолютна заміна управлінської та творчої складової.

Інтелектуальні інформаційні технології застосовуються також і в українському бізнесі. Одним з прикладів є український ритейлер COMFY. Компанія використовує моделі машинного навчання для прогнозування поведінки споживачів під час масових комунікацій. На основі аналізу поведінки аудиторії ML-моделі визначають клієнтів, які з найбільшою ймовірністю

відреагують на певну пропозицію в конкретний момент. COMFY також застосовує Big Data для визначення цільової аудиторії в конкретних географічних локаціях під час відкриття нових магазинів. Такі підходи використовувалися для відкриття магазинів у Дрогобичі, Прилуках і Кам'янці-Подільському [6]. Саме тому дані використовуються не тільки в оперативному маркетингу, а й під час реалізації стратегічних рішень щодо розвитку компанії та вибору методів взаємодії з потенційними клієнтами.

Також інтелектуальні технології у своїй діяльності застосовує Нова пошта. В 2025 році Nova Digital представила RouteStripe – систему для оптимізації маршрутів і графіків адресної доставки. Ця система використовує математичний модуль, який, використовуючи алгоритми, будує маршрути, оцінює завантаження автомобілів, аналізує використання пального, часу та персоналу, відстежує роботу кур'єрів та коригує маршрути в реальному часі.

Нова пошта стала одним із перших клієнтів, які протестували RouteStripe на багатьох власних операціях. Nova Digital повідомляє, що використання системи сприяло зменшенню логістичних витрат компанії на 30 %, а оптимізація використання автопарку забезпечила скорочення споживання пального на 33,9 % [7]. Такий приклад демонструє практичне значення алгоритмічної аналітики для стратегічного планування логістики: компанія може не лише оцінювати виконані операції, а й на основі зібраних даних формувати оптимальні маршрути та оперативно коригувати їх відповідно до фактичної ситуації.

Порівнюючи наведені приклади, можна виділити декілька основних напрямів використання інтелектуальних інформаційних систем у бізнесі. Amazon застосовує їх для прогнозування попиту, запасів і логістики; Netflix – для аналізу поведінки користувачів і персоналізації контенту; COMFY – для прогнозування поведінки споживачів, персоналізації комунікацій та підтримки рішень щодо розвитку мережі; Нова пошта – для оптимізації маршрутів, ресурсів та логістичних процесів. Попри відмінності між галузями, спільною є орієнтація на перетворення великих масивів даних у конкретні управлінські рішення.

Незважаючи на значний потенціал інтелектуальних інформаційних систем, їх впровадження має низку проблем. Однією з них є якість вихідних даних. Якщо інформація є застарілою, некоректною чи неповною, навіть складний алгоритм не зможе сформувати правильний прогноз. Тому постає необхідність в контролі точності алгоритмів, постійному моніторингу результатів та коригуванні моделей [2, с. 19].

Іншим викликом є захист інформації та персональних даних. Через збільшення обсягів інформації, яку компанії використовують для аналізу поведінки споживачів, збільшується потреба в забезпеченні високого рівня кібербезпеки та контролю доступу до даних. Також підприємствам необхідні працівники, які здатні одночасно розуміти бізнес-процеси й працювати з аналітичними та AI-інструментами.

Перспективним напрямом подальшого розвитку є поєднання Big Data, машинного навчання та генеративного штучного інтелекту. Це створює передумови для переходу від систем, які лише надають аналітичну інформацію,

до систем, здатних формувати сценарії розвитку, пояснювати можливі наслідки управлінських рішень та допомагати менеджеру у виборі найбільш доцільного варіанта.

Таким чином, застосування інтелектуальних інформаційних систем на основі AI та Big Data поступово змінює підходи до стратегічного планування підприємств. Їх основна перевага полягає у можливості працювати з масивами різнорідної інформації, виявляти приховані закономірності, прогнозувати майбутні зміни, а також своєчасно коригувати управлінські рішення.

Підприємствам доцільно починати впровадження інтелектуальних систем із конкретних бізнес-завдань, для яких можна визначити вимірюваний результат: прогнозування попиту, оптимізація запасів, маршрутизація, персоналізація пропозицій чи оцінювання ризиків. При цьому AI не повинен розглядатися як повна заміна управлінця. Найбільш ефективною є модель, у якій алгоритм забезпечує швидке опрацювання даних і формування прогнозів, а менеджер здійснює їх критичну оцінку та приймає остаточне стратегічне рішення.

Саме тому AI та Big Data доцільно розглядати не як окремий технологічний тренд, а як інструмент підвищення якості стратегічного управління. У перспективі їх інтеграція з корпоративними інформаційними системами, CRM та логістичними платформами може забезпечити підприємствам обґрунтованість рішень, вищу адаптивність та здатність швидше реагувати на зміни бізнес-середовища.

Список використаних джерел

1. Куцик П. О., Ковтун О. І. Застосування технологій штучного інтелекту в системі обґрунтування стратегічних рішень управління бізнесом. *Підприємництво і торгівля.* 2024. № 42. С. 94–109.

2. Кубатко О. В., Озімс С. Ч., Вороненко В. І. Вплив штучного інтелекту на прийняття бізнес-рішень. *Механізм регулювання економіки.* 2024. № 1(103). С. 17–23.

3. Таранич А. В., Пелехацький Д. О. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України.* 2024. Т. 67, № 1(746). С. 54–65.

4. Lin Z. Big Data Analytics in Supply Chain Optimization and Risk Management: A Case Study of Amazon. *SHS Web of Conferences.* 2024. Vol. 208. Article 04024.

5. van Es K. Netflix & Big Data: The Strategic Ambivalence of an Entertainment Company. *Television & New Media.* 2023. Vol. 24, No. 6. P. 656–672.

6. Як клієнти обирають бренди: інтерв'ю з директоркою з маркетингу COMFY Марією Назаренко. *Kyivstar Business Hub* : веб-сайт. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/kliyenti-pochali-inakshe-obirati-brendi-interv-yu-z-direktorkoyu-z-marketingu-comfy-mariyeyu-nazarenko (дата звернення: 20.09.2026).

7. Nova Digital розробила RouteStripe – продукт для підвищення ефективності адресної доставки. *Нова пошта* : веб-сайт. URL: https://novaposhta.ua/routestripe/ (дата звернення: 20.09.2026).

Беспятюк М.В.
здобувач вищої освіти,
Корюгін А.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічне планування є важливою умовою ефективної діяльності підприємства та його подальшого конкурентного розвитку. Узгодження місії, цілей і основних напрямів діяльності підприємства, а також оцінка його поточного стану дають можливість забезпечити відповідність внутрішніх можливостей підприємства вимогам ринкового середовища. Це створює основу для розроблення стратегії діяльності підприємства, спрямованої на досягнення поставлених цілей, підвищення ефективності роботи та зміцнення його конкурентних позицій.

Стратегічне планування є комплексним процесом, що ґрунтується на сукупності певних принципів і передбачає розроблення та реалізацію стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації [3].

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства створювати, виробляти та реалізовувати продукцію, яка за сукупністю цінових та інших характеристик є більш привабливою для споживачів і здатна задовольняти їхні потреби краще, ніж аналогічна продукція підприємств-конкурентів [1].

Сучасні умови діяльності українських підприємств характеризуються появою численних проблем, які ускладнюють їхній стабільний розвиток і забезпечення належного рівня конкурентоспроможності. Серед основних труднощів можна виділити недостатню державну підтримку та фінансування стратегій розвитку, технологічну відсталість, низький рівень впровадження інновацій, а також неефективне використання досвіду розвинених країн у сфері виробництва та управління. На нашу думку, однією з важливих перешкод для ефективного розвитку українських підприємств і зміцнення їхніх конкурентних позицій є недостатня увага до стратегічного підходу в плануванні їхньої діяльності. Основою стратегічного планування є розуміння того, що зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, а майбутній розвиток залишається невизначеним. Тому неможливо точно визначити всі показники діяльності підприємства на наступні 5–10 років. Проте підприємство може виявити основні тенденції розвитку ринку та визначити фактори, які потенційно впливатимуть на його діяльність. Це є одним із головних завдань стратегічного планування. Іншим важливим завданням є формування такого плану дій, який

дасть змогу підприємству використати майбутні можливості та забезпечити належні конкурентні переваги [2].

Стратегічне планування, як правило, зорієнтоване на довгострокову перспективу, що може становити п'ять і більше років. Протягом такого періоду підприємство не здатне точно передбачити всі майбутні зміни та події, однак може відстежувати наявні тенденції й готуватися до можливих сценаріїв розвитку. У разі появи ознак прогнозованих змін підприємство може скористатися заздалегідь розробленим планом і швидше адаптувати свою діяльність до нових умов.

Підприємство, яке не застосовує стратегічного підходу до планування, має реагувати на зміни зовнішнього середовища вже після їх фактичного виникнення. У такому випадку воно змушене витрачати додатковий час на оцінювання ситуації та пошук відповідних рішень. За умов високої конкуренції це може послабити його ринкові позиції, адже своєчасність реагування на зміни є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності.

Під час визначення об'єкта стратегічного планування слід дотримуватися певних вимог. Насамперед він повинен бути безпосередньо пов'язаний із основними стратегічними цілями підприємства, мати довгострокову орієнтацію та враховувати перспективи його подальшого розвитку. Обраний об'єкт має впливати на результати діяльності підприємства та забезпечувати їх формування з урахуванням можливих позитивних і негативних змін у зовнішньому середовищі.

Управлінське рішення, яке спрямоване на забезпечення майбутнього розвитку підприємства, можна розглядати як стратегічне [4]. Під час прийняття такого рішення необхідно враховувати чинники, на які підприємство не може безпосередньо впливати, але які можуть суттєво позначатися на результатах його діяльності. До таких факторів належать соціальні, економічні та політичні умови, що виникають як усередині підприємства, так і за межами його діяльності. Підприємству доцільно передбачати дії на випадок появи нових конкурентів, зміни попиту на продукцію або послуги, нестачі ресурсів, зміни цін, економічної чи енергетичної кризи, порушення постачання, зміни законодавства та інших факторів, які можуть вплинути на його діяльність. Стратегічне планування стосується різних напрямів роботи підприємства: виробництва, фінансів, персоналу, матеріального забезпечення, організації управління та маркетингу. Процес стратегічного планування передбачає враховування як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Спочатку доцільно дослідити ринок, потреби споживачів, дії конкурентів, економічні умови та можливі зміни зовнішнього середовища. Паралельно потрібно оцінити власні ресурси, фінансовий стан, кадрові можливості, виробничі потужності, сильні та слабкі сторони підприємства. Для цього можуть використовують SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші методи оцінювання. На основі отриманої інформації визначають основні напрями розвитку підприємства.

Конкурентні переваги підприємства не мають постійного характеру, оскільки підприємство повинно постійно вдосконалювати різні напрями своєї

діяльності для їх формування та збереження. Такий процес потребує значних трудових, фінансових та організаційних ресурсів. Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє конкурентний потенціал підприємства, який охоплює сукупність наявних можливостей і ресурсів, що підприємство може використовувати для забезпечення та підтримання конкурентних переваг, а також для підвищення рівня своєї конкурентоспроможності.

Чинники формування конкурентних переваг підприємств доцільно поділити на дві основні групи: екзогенні та ендогенні.

До екзогенних чинників належать державна політика та вплив органів влади, рівень конкуренції на ринку, співвідношення попиту і пропозиції, природно-кліматичні умови, соціально-економічна та політична ситуація, розвиток ринкової інфраструктури, а також рівень науково-технічного прогресу та впровадження інновацій у молочній і суміжних галузях.

Ендогенні чинники характеризують внутрішні можливості підприємства. До них належать забезпеченість висококваліфікованими кадрами, здатність підприємства впроваджувати інновації, рівень технічного та технологічного розвитку, ефективність системи управління якістю, особливості маркетингової та асортиментної політики, доступ підприємства до якісної сировини та ефективність використання сировинних ресурсів [5]. Підприємство, яке вже має досвід реалізації стратегій, перед початком нового циклу стратегічного планування повинно оцінити результати попередньої або поточної стратегії.

Отже, стратегічне планування є важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства, його адаптації до змін зовнішнього середовища та зміцнення конкурентних позицій. Воно дає змогу визначати довгострокові цілі, оцінювати внутрішні можливості підприємства, враховувати вплив зовнішніх чинників і своєчасно реагувати на можливі зміни ринкової ситуації. Необхідно враховувати як екзогенні чинники, зокрема економічні, політичні, технологічні та ринкові умови, так і ендогенні чинники, пов’язані з ресурсами та можливостями самого підприємства.

Список використаних джерел

1. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: [монографія / за заг. ред. дра екон. наук, професора Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, професора Тищенка О. М.]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

2. Череп, А. В., & Іванова, А. Г. (2018). Стратегічне планування як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств машинобудування на внутрішньому та зовнішньому ринках. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (4), 177-180.

3. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». № 22. 2022. С. 72–78.

4. Зубенко В.О., Чудомех І.О. Удосконалення стратегічного управління багатопрофільним підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. 2014. № 48. С. 124–128.

5. Протасова, Л. В. (2010). Стратегічне планування як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*, (2).

Білик А.С.
здобувачка вищої освіти магістерського рівня,
ОП «Маркетинг»,
Науковий керівник: ***Романенко Л.Ф.***
д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Сучасний ринок медичних послуг вимагає від фахівців безперервного підвищення кваліфікації. У зв'язку з цим, організація вузькоспеціалізованих B2B-заходів стає самостійним та прибутковим напрямом у медичному бізнесі. Проте планування таких івентів характеризується високим рівнем складності: цільова аудиторія є вузькопрофільною, вимогливою до контенту, а процес прийняття рішення про участь часто розтягується в часі. За таких умов традиційні методи просування втрачають свою ефективність, поступаючись місцем комплексним цифровим технологіям.

З огляду на це, планування маркетингових процесів під час організації освітнього заходу доцільно розділяти на кілька ключових етапів:

1. Розробка посадкової сторінки. Для ефективного просування конкретного освітнього заходу доцільно використовувати окрему вебсторінку, сфокусовану виключно на цій події. Якщо врахувати специфіку цільової аудиторії, структура посадкової сторінки повинна обов'язково містити деталізовану програму заходу, експертне портфоліо спікерів, за наявності процес і результати минулих навчань та розгорнутий блок частих запитань (FAQ), який дозволяє превентивно зняти ключові запитання щодо формату практики, видачі сертифікатів, оплати чи умов повернення коштів.

2. Залучення платного та органічного трафіку. Для забезпечення видимості заходу в пошукових системах критично важливим є етап SEO-просування. Оптимізація контенту посадкової сторінки під специфічні пошукові запити фахівців дозволяє залучити найбільш теплу аудиторію. Одночасно з цим, для масштабування охоплення використовується таргетована реклама в соціальних мережах. Враховуючи специфіку B2B-сегмента, таргетинг налаштовується не за широкими демографічними ознаками, а за професійними інтересами, приналежністю до спеціалізованих спільнот або взаємодією з брендами виробників медичного обладнання. Наприклад, під час просування майстер-класу з імплантології доцільно налаштовувати показ реклами на фахівців, які цікавляться сторінками світових виробників імплантаційних систем

та хірургічного обладнання (Straumann, Nobel Biocare, Megagen, Sirona), а також взаємодіють із профільними стоматологічними спільнотами.

3. Автоматизація реєстраційних процесів та омніканальна комунікація. Оскільки організація освітніх заходів генерує значні масиви вхідних заявок, критично важливою є інтеграція форми реєстрації з корпоративною CRM-системою, що мінімізує ризик втрати лідів. Подальший супровід учасників (надсилання реквізитів, нагадування про подію, організаційні деталі) доцільно перевести на омніканальні платформи комунікації, наприклад, за допомогою сервісу Sendpulse. Такий підхід надає лікарю можливість обрати зручний месенджер для зв'язку, а організаторам – консолідувати всі звернення в єдиному інтерфейсі, оптимізуючи навантаження на адміністраторів.

Важливою складовою автоматизації на цьому етапі є налаштування логічного ланцюжка тригерних повідомлень. Оскільки рішення про участь у дороговартісному B2B-заході рідко є імпульсивним, стандартний алгоритм цифрового супроводу учасника медичного майстер-класу має включати кілька контрольних точок взаємодії:

- миттєве підтвердження успішної реєстрації з фіксацією вартості та основних організаційних деталей;
- автоматичне нагадування про необхідність внесення оплати (налаштовується через 24-48 годин у разі відсутності транзакції);
- миттєве підтвердження успішної оплати;
- серію «підігріваючих» повідомлень (наприклад, детальний опис кожного спікера та його теми, коротке відеозапрошення від лекторів, розбір цікавого клінічного кейсу, опис партнерів заходу тощо) для підтримки інтересу до події;
- логістичне повідомлення за добу до заходу з точною геолокацією, інформацією про паркування та фінальним таймінгом.

Такий алгоритм дозволяє утримувати високий рівень залученості цільової аудиторії, мінімізуючи витрати робочого часу адміністраторів на ручне обдзвонювання бази.

4. Посткомунікаційний супровід та робота з лояльністю. Маркетинговий цикл освітнього проєкту не завершується в момент видачі сертифікатів. Для максимізації довгострокового ефекту критично важливим є етап збору зворотного зв’язку через надсилання анкети оцінки задоволеності (індекс NPS – Net Promoter Score) одразу після завершення практичної частини. Це дозволяє вчасно виявити організаційні та змістовні недоліки, оцінити якість роботи спікерів й отримати згоду на використання відгуків у майбутніх рекламних кампаніях. Додатково учасникам надається цифровий доступ до матеріалів заходу: презентацій лекторів, протоколів лікування, фотозвітів та відеозаписів практичного блоку. Своєчасне надання цих матеріалів через налаштовані автоматчні розсилки в месенджерах не лише закріплює позитивний клієнтський досвід, а й створює природний привід для крос-продажів наступних освітніх

модулів або суміжних практичних курсів, трансформуючи разового слухача в постійного амбасадора клініки.

5. Моніторинг конверсійної воронки та оцінка ефективності. Організація спеціалізованих майстер-класів для лікарів відрізняється високою вартістю залучення одного учасника порівняно з класичними медичними послугами B2C-сегмента. Це зумовлено вузькістю цільової аудиторії та високою вартістю самого освітнього продукту. Відповідно, оцінка ефективності комунікаційної стратегії вимагає детального моніторингу кожного етапу конверсійної воронки, яку доцільно розділити на два рівні: маркетинговий та операційний.

На маркетинговому рівні оцінюється результативність посадкової сторінки та рекламних каналів за допомогою таких індикаторів:

- Вартість залучення ліда (CPL – Cost Per Lead, CPL = Загальні витрати на маркетинг / кількість лідів) відображає фактичні витрати на отримання однієї заповненої реєстраційної форми.
- Коефіцієнт конверсії лендінгу (CR – Conversion Rate, CR = (Кількість цільових дій / Загальна кількість відвідувачів) × 100%) демонструє відсоток відвідувачів сторінки, які ознайомилися з програмою та залишили свої контактні дані.

На операційному рівні аналізується ефективність роботи менеджерів (адміністраторів), які обробляють заявки через CRM та омніканальні системи комунікації. Ключовою метрикою тут виступає конверсія з реєстрації в оплату. Для B2B-заходів цей етап є критичним, оскільки між заповненням форми та фактичним зарахуванням коштів часто відбувається значний відсів учасників.

Рентабельність освітнього заходу визначається показником повернення маркетингових інвестицій (ROMI, ROMI = ((Прибуток від цифрового маркетингу - Витрати на цифровий маркетинг) / Витрати на цифровий маркетинг) × 100%). Він розраховується як відношення чистого прибутку від проданих квитків (за вирахуванням витрат на просування, оренду локації, гонорари лекторів, витратні матеріали для практичної частини тощо) до загального бюджету комунікаційної кампанії.

Окрім того, стратегічне планування в медичному освітньому бізнесі має обов'язково враховувати показник довічної цінності клієнта (LTV, LTV = Середній чек × Кількість транзакцій за період × Тривалість утримання клієнта). Лікарі, які пройшли базовий майстер-клас і залишилися задоволені рівнем експертності лектора та якістю організації, з високою ймовірністю стають учасниками наступних, складніших модулів. При цьому вартість їхнього повторного залучення наближається до нуля завдяки використанню наявних баз даних CRM та автоматизованих розсилок.

Отже, можна стверджувати, що сучасний підхід до організації освітніх B2B-заходів у медичній сфері виходить далеко за межі традиційного адміністрування. Враховуючи специфіку аудиторії фахівців, успішне просування майстер-класів неможливе без застосування цільових посадкових сторінок, що закривають ключові інформаційні потреби лікарів, а також

інструментів SEO-просування та таргетованої реклами для точкового залучення трафіку.

Водночас критичним фактором економічної рентабельності таких івентів стає цифровізація внутрішніх процесів, а саме інтеграція заявок у CRM-систему та використання омніканальних платформ для спілкування з учасниками. Такий підхід нівелює ризик втрати лідів, пришвидшує процес переходу від первинної реєстрації до фактичної оплати та суттєво знижує операційне навантаження на організаторів.

У стратегічній перспективі формування прозорої системи аналітики та фокус на показнику довічної цінності учасників (LTV) дозволяє медичним підприємствам не лише окуповувати витрати на проведення окремих івентів, а й формувати лояльну професійну спільноту. Це, у свою чергу, стає надійним комерційним підґрунтям для систематичного запуску нових освітніх продуктів в умовах висококонкурентного бізнес-середовища.

Список використаних джерел

1. Олініченко К. С., Прядко О. М., Клименко М. С. Маркетингові інструменти просування освітніх послуг за допомогою соціальних мереж. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4, № 3. С. 34–43. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2020_4_3_7

2. Ілляшенко С.М., Іванова Т.Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 20–32. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/a25ed431-37a3-4910-ad6a-8b38b98d9d8c

3. Пилипчук В.П. Соціальні мережі в процесі просування послуг підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. № 2 (10). С. 60–65. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2018_2_11

4. Білоуська Т. Ю. Роль пошукової оптимізації в маркетинговій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-38

5. Полковниченко С. О., Шкулепіна А. В. Маркетингове забезпечення сфери медичних послуг. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4 (20). С. 176–186. URL: https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/204592

6. Краузе О., Піняк І. Воронка продажів – аналітичний інструмент маркетингу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 586–593. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38793

7. Дербеньова Я. В. Сучасний контент-маркетинг: сутність та KPI. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3659

8. Сіньковська В. М. Вимірювання лояльності споживачів в умовах конкуренції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 4. С. 40–53. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/83

Біловодська О.А.
д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ
Білуха М.А.
доктор філософії (PhD) з маркетингу,
старший викладач кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний
університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя

ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасне конкурентне середовище характеризується високою мінливістю попиту, посиленням ролі цифрових каналів комунікації та нестабільністю макроекономічних умов. За таких умов маркетингове планування вже не може ґрунтуватися на інтуїтивних оцінках керівників або простому перенесенні минулорічних показників. Науково обґрунтоване прогнозування попиту на товари і послуги розглядається як ключовий елемент системи маркетингового менеджменту, який забезпечує зв'язок між аналізом ринку, формуванням цілей, вибором стратегій та розробленням програм маркетингової діяльності [1, 3, 5]. Разом з цим, цифровізація маркетингової діяльності розширює інформаційну базу прогнозування завдяки використанню CRM-, ERP- та BI-систем, вебаналітики, даних електронної комерції, соціальних мереж і цифрових платформ, що забезпечують оперативне отримання та оброблення значних масивів даних про поведінку споживачів.

У широкому розумінні прогнозування попиту трактується як процес науково обґрунтованої оцінки майбутніх обсягів і структури попиту на продукцію підприємства на певному часовому горизонті. Така оцінка базується на аналізі динаміки продажів, очікуваних змін маркетингового середовища та запланованих дій самої фірми [3, 4]. У рамках економічної кібернетики прогнозування розглядається як побудова моделі керованої системи «підприємство - ринок», у якій показники реалізації залежать від набору внутрішніх маркетингових змінних (ціна, комунікації, асортимент, сервіс) та зовнішніх факторів (доходи споживачів, дії конкурентів, макроекономічна ситуація) [3]. Цифрові інструменти дають змогу доповнити традиційні масиви статистики даними про пошукові запити, перегляди товарів, кліки, конверсії, відгуки споживачів та інші поведінкові характеристики. Їх інтеграція з внутрішніми даними підприємства підвищує оперативність виявлення змін попиту та створює основу для побудови більш адаптивних прогнозних моделей.

У науковій літературі виділяють три основні групи методів прогнозування попиту: якісні (експертні), кількісні (статистичні та економіко-математичні) й комбіновані [4, 6]. Якісні методи базуються на професійних судженнях фахівців, опитуваннях споживачів, методі Делфі, сценарному аналізі тощо. Їх перевагою є врахування неформалізованих факторів та «слабких сигналів» ринку, а недоліком - суб'єктивність оцінок і складність перевірки їхньої точності. Кількісні методи ґрунтуються на обробці статистичних даних; серед них використовуються моделі часових рядів (ковзні середні, експоненціальне згладжування, трендові та сезонні моделі) та причинно-наслідкові підходи (регресійні й економетричні моделі попиту, моделі sales response) [3, 4]. У цифровому середовищі ці методи можуть реалізовуватися за допомогою BI-платформ, спеціалізованих систем прогнозної аналітики та інструментів машинного навчання, які дають змогу автоматизувати оброблення даних, виявляти нелінійні залежності та оперативно оновлювати прогнози.

Комбіновані та адаптивні підходи передбачають поєднання декількох методів прогнозування з метою підвищення точності й стійкості результатів. На практиці доцільним є використання експертних коригувань статистичних прогнозів, усереднення прогнозів, отриманих за різними моделями, поєднання короткострокових прогнозів на основі часових рядів із довгостроковими причинно-наслідковими моделями. Додаткові можливості створює використання цифрових платформ, що забезпечують автоматичне оновлення прогнозів у міру надходження нових даних та їх візуалізацію за допомогою інтерактивних інформаційних панелей (дашбордів). Для підприємств із розгалуженим асортиментом важливим є також ієрархічне прогнозування - від загального обсягу ринку та категорій продукції до окремих торгових марок, каналів збуту й регіонів [3, 6].

У системі маркетингового планування результати прогнозування попиту використовуються на всіх етапах прийняття рішень [1, 2, 5]. На етапі маркетингового аудиту аналіз часових рядів продажів дає змогу виявити загальні тенденції, сезонність і реакцію споживачів на попередні маркетингові дії підприємства. Використання CRM-, ERP- та BI-систем забезпечує інтеграцію інформації про продажі, клієнтів, маркетингові кампанії та канали збуту, що дає змогу формувати оперативні цифрові панелі моніторингу попиту. Під час формування цілей прогнозні значення обсягів реалізації, частки ринку, маржинального доходу виступають орієнтиром для встановлення як стратегічних, так і тактичних показників. Надалі прогнози попиту трансформуються у виробничі, збутові, логістичні, комунікаційні та цінові плани, а на етапі контролю порівняння фактичних і прогнозних даних використовується для коригування маркетингових програм. Таким чином, цифрові інструменти забезпечують замкнений цикл «дані – прогноз – рішення – контроль – коригування», що відповідає кібернетичній логіці управління маркетинговою системою.

Доцільним є застосування сценарного підходу, коли формуються принаймні три варіанти прогнозу попиту: оптимістичний, базовий та

песимістичний. Цифрові аналітичні інструменти дають змогу оперативно моделювати такі сценарії шляхом зміни ключових параметрів – ціни, рекламних витрат, рівня доходів споживачів, обсягів пропозиції або інших факторів попиту. Такий підхід дозволяє завчасно підготувати альтернативні рішення щодо обсягів виробництва, структури запасів, розміру рекламного бюджету та інших елементів маркетинг-міксу залежно від фактичної динаміки попиту.

Особливості застосування методів прогнозування попиту на українських підприємствах пов’язані з обмеженою доступністю якісних статистичних даних, частими структурними зламами в динаміці попиту (економічні кризи, воєнні дії, зміни регуляторної політики), недостатнім рівнем підготовки персоналу в галузі економіко-математичного моделювання, а також з орієнтацією менеджменту на короткострокові результати [3]. Разом з цим, цифровізація бізнес-процесів, поширення CRM-систем, онлайн-аналітики та електронної комерції створюють можливості для поглибленого аналізу поведінки споживачів і впровадження сучасних прогнозних моделей, у тому числі на основі алгоритмів машинного навчання. Перспективним є також використання генеративного штучного інтелекту для підготовки та інтерпретації прогнозних сценаріїв, автоматизації аналітичних процедур і підтримки маркетингових рішень, за умови контролю якості вихідних даних та результатів моделювання.

З урахуванням розглянутих підходів до прогнозування попиту та можливостей цифрових технологій доцільно розглядати маркетингове планування як безперервний адаптивний процес, у якому результати аналізу даних послідовно трансформуються у прогнозні оцінки, управлінські рішення та подальше коригування маркетингових заходів. Така логіка передбачає інтеграцію інформаційного, аналітичного та управлінського контурів підприємства (рис. 1).

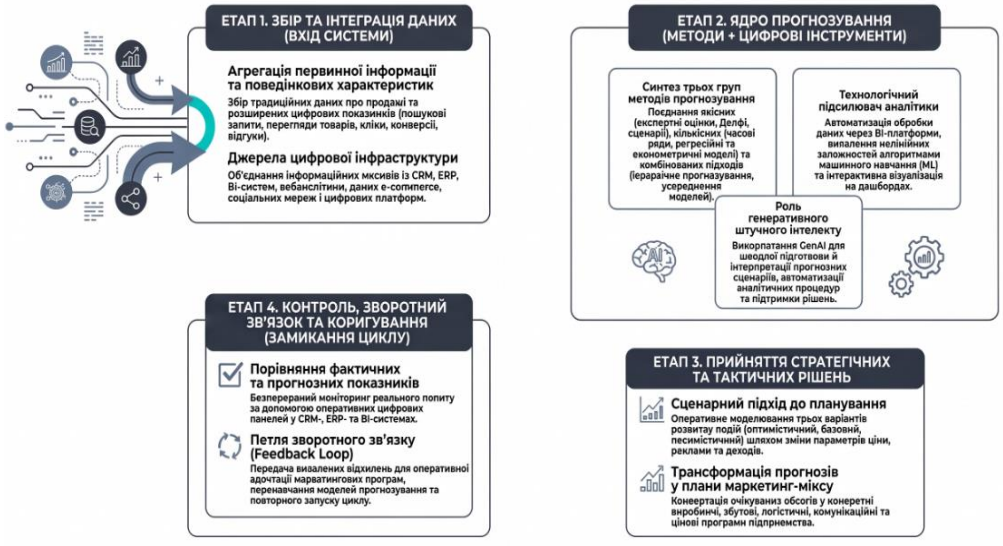


Рис. 1. Цифрова інтеграція прогнозування попиту в замкненому циклі маркетингового планування

Джерело: розроблено на основі матеріалів дослідження за допомогою інструменту NotebookLM

Отже, прогнозування попиту не є окремою аналітичною процедурою, а виступає інтегрованим елементом маркетингового планування, результати якого впливають на формування цілей, вибір маркетингових рішень та їх подальше коригування. Ефективність прогнозування визначається не стільки використанням окремого методу, скільки здатністю підприємства поєднувати різні підходи відповідно до характеру даних, горизонту планування та динаміки ринкового середовища. Цифрова трансформація створює для цього необхідну інформаційну основу та забезпечує перехід від періодичного прогнозування до безперервного моніторингу й адаптації маркетингових рішень.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням адаптивних моделей прогнозування, здатних ефективно працювати за умов структурних змін, високої невизначеності та виникнення нових ринкових сигналів. Особливої уваги потребує розвиток гібридних моделей, що поєднуватимуть статистичні, економетричні, експертні та алгоритмічні підходи, а також удосконалення сценарного й ієрархічного прогнозування. Актуальними залишаються питання оцінювання точності та надійності прогнозів, якості даних, пояснюваності результатів моделей і визначення меж використання штучного інтелекту у прийнятті маркетингових рішень. Подальше вирішення цих завдань сприятиме формуванню більш гнучких систем маркетингового планування, здатних оперативно реагувати на зміни попиту та підтримувати стійкість розвитку підприємств.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.

2. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

3. Хрупович С. Є. Моделювання та прогнозування маркетингу : електрон. навч. посіб. для студентів спец. 075 «Маркетинг», ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 121 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/items/bbccf1fe-80b7-41ab-a0f8-99dce579beb3 (дата звернення: 28.09.2026)

4. Копішинська О. П. Методи прогнозування та обробки маркетингової інформації : завдання для самост. роботи для здобувачів вищої освіти за освіт.-проф. програмою «Маркетинг» спец. 075 «Маркетинг». Полтава : ПДАА, 2020. 20 с. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f2ff290-433b-4755-b831-88e74baabbd6/content (дата звернення: 30.09.2026)

5. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). С. 84–92. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/621/2/TNTUB_2010_v26_No1-S_Semeniuk-Marketing_planning_businesses__84.pdf (дата звернення: 01.10.2026)

6. Green K. C., Armstrong J. S. Demand Forecasting: Evidence-Based Methods. *SSRN Electronic Journal*. 2012. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3063308

Бондарчук Л.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління,
Паламарчук А.Ю.
здобувач вищої освіти,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Вінниця

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ СКЛАДОВИХ ПРЯМОГО І НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА УМОВИ КРИЗОВИХ РИНКОВИХ ЗМІН

Сучасна організація не може функціонувати окремо від зовнішнього середовища. Її діяльність постійно залежить від економічних умов, поведінки споживачів, дій конкурентів, надійності постачальників, державного регулювання, технологічних змін та багатьох інших чинників. Підприємство не лише реагує на ці зміни, а й взаємодіє з учасниками ринку, формуючи власну поведінку та приймаючи рішення щодо подальшого розвитку. Особливо важливим це стає в періоди кризових ринкових змін, коли звичайні умови роботи можуть швидко змінюватися, а рішення, які були ефективними раніше, вже не дають очікуваного результату.

Зовнішнє середовище організації умовно поділяють на середовище прямого та непрямого впливу. До середовища прямого впливу належать ті суб'єкти та фактори, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє у процесі своєї роботи. Насамперед це споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, партнери, фінансові установи та державні органи. Кожен із цих елементів може змінювати умови діяльності підприємства. Наприклад, зміна потреб споживачів впливає на попит, а отже, і на обсяги продажу. Постачальники визначають можливість своєчасного отримання необхідних матеріалів і сировини. Конкуренти впливають на рівень цін, якість продукції, способи просування та необхідність пошуку нових переваг.

Важливе місце серед факторів прямого впливу займають споживачі. Саме їхні потреби значною мірою визначають, який товар або послугу має пропонувати підприємство. Якщо змінюється рівень доходів населення, його вподобання або ставлення до певних товарів, підприємство змушене відповідно реагувати. У кризових умовах споживачі часто починають більше уваги приділяти ціні, практичності та необхідності покупки. Це може призвести до зниження попиту на дорогі товари та одночасного збільшення попиту на більш доступні пропозиції. Підприємству доводиться переглядати асортимент, ціни, обсяги виробництва та способи комунікації з клієнтами.

Не менш важливим є зв'язок із постачальниками. Від них залежить стабільність отримання ресурсів, необхідних для виробництва або надання послуг. Затримка поставок, збільшення вартості сировини чи зміна умов

співпраці можуть безпосередньо позначитися на собівартості продукції та фінансових результатах. У таких умовах підприємство може шукати альтернативних постачальників, змінювати обсяги або створювати певний запас ресурсів. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від одного джерела постачання та знизити ризик зупинки окремих процесів.

Конкурентне середовище також має безпосередній вплив на діяльність організації. Підприємство повинно враховувати не лише власні можливості, а й дії інших учасників ринку. Якщо конкурент пропонує нижчу ціну, покращує якість обслуговування або використовує нові технології, це може вплинути на поведінку споживачів. Для збереження своїх позицій підприємству необхідно постійно оцінювати ситуацію на ринку та визначати власні переваги. Конкуренція може створювати труднощі, але одночасно стимулює організації підвищувати якість, шукати нові рішення та вдосконалювати свою роботу.

На відміну від прямого впливу, фактори непрямого середовища не завжди мають безпосередній контакт із підприємством, але формують загальні умови його функціонування. До них можна віднести економічну та політичну ситуацію, законодавство, рівень інфляції, соціальні та демографічні процеси, науково-технічний розвиток, зміни на фінансовому ринку та інші загальні тенденції. Підприємство не може повністю контролювати ці фактори, тому основним завданням стає їх постійне спостереження та оцінювання можливого впливу.

Прямі та непрямі фактори не варто розглядати як повністю відокремлені. Між ними існує постійний взаємозв’язок. Наприклад, зростання інфляції належить до факторів непрямого впливу, але його наслідки підприємство відчуває через конкретні зміни у вартості ресурсів, ціні продукції та поведінці покупців. Зміни у законодавстві можуть призвести до появи нових вимог для підприємства, а економічний спад може вплинути на попит і фінансовий стан споживачів. Тому один зовнішній фактор часто запускає цілий ланцюг змін, які поступово переходять у сферу прямого впливу.

Найбільш помітною така взаємодія стає під час криз. Кризові прояви можуть мати різне походження: економічне, політичне, соціальне, фінансове, технологічне чи інше. Для підприємства вони часто проявляються через нестабільний попит, порушення постачання, зростання витрат, проблеми з фінансуванням, зміну поведінки клієнтів або посилення конкуренції. У таких умовах організація повинна не лише вирішувати поточні проблеми, а й оцінювати, як одна зміна може вплинути на інші елементи її діяльності.

Під час кризових ринкових змін особливого значення набуває швидкість реакції підприємства. Якщо організація надто довго приймає рішення, вона може втратити частину клієнтів, партнерів або ринкових можливостей. Тому керівництву необхідно мати актуальну інформацію про зовнішнє середовище та можливість передавати її між працівниками. Важливим стає не тільки отримання інформації, а й здатність правильно її оцінити та використати під час прийняття управлінських рішень.

Зовнішні умови безпосередньо пов’язані з внутрішньою побудовою організації. Підприємство складається з працівників, керівництва, структурних

підрозділів, ресурсів, технологій, інформаційних і комунікаційних зв'язків. Усі ці складові мають працювати узгоджено та бути спрямованими на досягнення спільних цілей. Якщо зовнішнє середовище залишається відносно стабільним, організація може тривалий час використовувати сформовану структуру. При значних змінах така структура може потребувати перегляду.

Зауважимо, підприємство, яке працює за чітко визначеною системою підпорядкування, може зіткнутися з проблемою повільного прийняття рішень у кризовий період. Якщо кожне рішення проходить через декілька рівнів управління, організація втрачає час. Для швидкої реакції може знадобитися передача частини повноважень керівникам підрозділів або окремим працівникам. Це дає можливість вирішувати поточні питання ближче до місця їх виникнення. Водночас делегування повноважень має поєднуватися з контролем і чітким розподілом відповідальності.

Відповідність організаційної структури зовнішньому середовищу проявляється також у розподілі ресурсів. Під час кризи підприємство може бути змушене скоротити другорядні витрати та спрямувати більше ресурсів на основні процеси. Зміни можуть стосуватися чисельності персоналу, використання обладнання, маркетингової діяльності, системи збуту або способів обслуговування клієнтів. Головне завдання полягає не просто у скороченні витрат, а в тому, щоб зберегти ті процеси, від яких залежить життєздатність підприємства.

Внутрішня структура також повинна забезпечувати нормальний обмін інформацією. Керівництво має отримувати дані про зміни попиту, проблеми з постачанням, реакцію клієнтів та результати роботи підрозділів. Якщо інформація затримується або не доходить до тих, хто приймає рішення, організація може реагувати із запізненням. Тому ефективні комунікації є важливою частиною адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Розглядаючи організацію як систему, її можна охарактеризувати як відкриту, оскільки вона постійно обмінюється із зовнішнім середовищем ресурсами, інформацією, людьми, технологіями, товарами та послугами. Підприємство отримує ресурси ззовні, перетворює їх у процесі своєї діяльності та повертає на ринок готовий результат. Без взаємодії із зовнішнім середовищем така система не могла б повноцінно функціонувати.

Разом із цим у діяльності підприємства присутні окремі ознаки закритої системи. Організація має внутрішні правила, процедури, структуру управління, систему контролю та інформацію, доступ до якої повинен бути обмеженим. Комерційні дані, фінансова інформація, технологічні рішення або стратегічні плани можуть мати значну цінність для підприємства. Їхнє безконтрольне поширення здатне послабити конкурентні позиції. Тому повна відкритість для організації також не є доцільною.

Раціональна взаємодія відкритих і закритих елементів полягає у пошуку балансу між зовнішньою взаємодією та внутрішньою захищеністю. Підприємству необхідно бути відкритим до нової інформації, інновацій, потреб клієнтів, співпраці та змін ринку. Водночас воно має захищати ресурси й

інформацію, які забезпечують його стабільність і конкурентні переваги. У кризових умовах такий баланс стає особливо важливим, оскільки надмірна закритість може призвести до втрати можливостей, а надмірна відкритість - до додаткових ризиків.

Здатність підтримувати цей баланс пов'язана з адаптацією. Адаптація підприємства означає не хаотичну зміну всіх процесів, а цілеспрямоване пристосування до нових умов. Організація може змінити асортимент, знайти нових постачальників, перейти на цифрові канали продажу, запровадити дистанційні форми роботи, змінити систему комунікації з клієнтами або переглянути окремі управлінські процедури. Вибір конкретних заходів залежить від характеру проблеми та ресурсів підприємства.

Здатність підприємства пристосовуватися до змін є одним із критеріїв його продуктивності. При цьому продуктивність не можна оцінювати лише за величиною прибутку. Важливими показниками є ефективне використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, якість продукції або послуг, рівень задоволеності споживачів, фінансова стійкість, швидкість прийняття рішень та здатність зберігати стабільність у складних умовах.

Для побудови продуктивного підприємства необхідно також враховувати його інноваційність. Організація, яка не стежить за розвитком технологій і змінами у поведінці споживачів, поступово втрачає свої позиції. Інновації можуть стосуватися не лише нових товарів, а й способів виробництва, обслуговування, управління персоналом, маркетингу та внутрішніх комунікацій. Підприємство має бути готовим переглядати звичні підходи, якщо вони перестають відповідати реальним умовам ринку.

Ще одним важливим критерієм є стійкість підприємства до кризових ситуацій. Організація повинна мати можливість продовжувати основну діяльність навіть за несприятливих умов. Цьому сприяють резерви ресурсів, альтернативні постачальники, декілька каналів збуту, контроль витрат, продумане фінансове планування та підготовка можливих варіантів дій. Наявність таких механізмів дозволяє підприємству не лише реагувати на кризу після її виникнення, а й частково підготуватися до можливих проблем.

Взаємодія факторів прямого та непрямого впливу впливає і на стратегічні рішення підприємства. Керівництво повинно враховувати не лише поточний стан організації, а й можливі майбутні зміни. Зміна законодавства може вимагати оновлення внутрішніх процесів, технологічні зміни - придбання нового обладнання або навчання працівників, а зміна попиту - перегляду асортименту. Стратегічні рішення мають враховувати зв'язок між зовнішніми умовами та внутрішніми можливостями підприємства.

Для сучасної організації важливо не просто пристосовуватися до кожної окремої зміни, а формувати здатність до постійного оновлення. Ринок може змінюватися швидше, ніж підприємство встигає повністю перебудувати свою діяльність. Тому корисним є поступове вдосконалення процесів, регулярний аналіз результатів і готовність коригувати рішення. Такий підхід дозволяє

зберігати основні цілі підприємства та одночасно змінювати способи їх досягнення.

Отже, фактори прямого і непрямого впливу є взаємопов'язаними складовими середовища, у якому функціонує організація. Ефективність підприємства залежить від того, наскільки своєчасно воно виявляє зовнішні зміни, оцінює їх наслідки та пристосовує до них власну структуру, ресурси й управлінські процеси. Продуктивне підприємство повинно поєднувати гнучкість, стабільність, раціональне використання ресурсів, орієнтацію на споживача та готовність до інновацій. За таких умов кризові зміни можуть бути не лише джерелом ризиків, а й поштовхом до перегляду підходів, удосконалення діяльності та подальшого розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Йосипчук В. М., Стрільчук Р. М. Трансформація управлінських процесів підприємств України в умовах кризових змін. *Ефективна економіка*. 2026. № 5. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/10723/10867

2. Кравченко О., Васюченко П., Гаврилюк О. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства в умовах нестаціонарного економічного середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. 74. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6058

3. Лозан А. Е. Глобальні ризики для підприємств України: оцінювання та перспективи управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2026. № 6. С. 95-99. URL: https://efp.in.ua/uk/journal-article/1882

4. Марков В. С., Хамайдула Д. О. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків та динаміки зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6056/6121

5. Некрасова Л., Ткачук Т. Діагностика чинників зовнішнього та внутрішнього середовища інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7599/7569

6. Ремез О. С. Оцінювання підходів до управління безпекою підприємств у кризових умовах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 4. С. 62-65.

7. Руденко О., Шнайдер Р. Менеджмент в умовах кризи: інтеграція стратегічного мислення та антикризових рішень. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6304/6247

8. Скопенко Н. С., Рибачук-Ярова Т. В., Тюха І. В. Визначення основних небезпечних ситуацій та ризиків на підприємствах харчової промисловості в умовах військового стану. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5538/5593

9. Фесенко В. Ю. Ефект створення запасів як адаптивна реакція споживачів на ринку FMCG в Україні в умовах економічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2026. № 5. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/10735/10879

Бондарчук Л.В.
к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту та
публічного управління,
Садурська Д.Є.
здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Вінниця

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СПЕЦЕФІЧНІ СФЕРИ ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА УМОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Менеджмент є необхідною складовою діяльності будь-якої організації, оскільки саме за допомогою управління визначаються цілі, розподіляються ресурси, організовується робота працівників та оцінюються отримані результати. Класично управлінський процес охоплює планування, організацію, керівництво та контроль. Ці функції не існують окремо: вони утворюють взаємопов'язаний процес, у якому результати контролю можуть впливати на подальше планування та прийняття рішень.

Особливість сучасного менеджменту полягає в тому, що організації працюють у середовищі, яке постійно змінюється. На діяльність підприємств впливають технологічні зміни, конкуренція, зміна потреб споживачів, економічні умови та розвиток цифрових технологій. Через це управління не може залишатися незмінним. Керівник повинен своєчасно реагувати на нові обставини, переглядати прийняті рішення та за необхідності змінювати способи організації роботи. У зв'язку з цим адаптивність стає однією з важливих характеристик сучасного менеджменту.

Значний вплив на управління має цифровізація. Сьогодні цифрові технології використовуються не тільки для автоматизації окремих операцій, а й для організації комунікацій, аналізу інформації, контролю показників та прийняття управлінських рішень. Дані стають важливим ресурсом, оскільки дозволяють керівництву швидше отримувати інформацію про стан підприємства та реагувати на зміни.

Окреме місце займає управління на основі даних. Якщо раніше значна частина управлінських рішень залежала від досвіду керівника, то тепер його досвід може доповнюватися результатами аналізу конкретних показників. Наприклад, підприємство може оцінювати обсяг продажів, витрати, продуктивність працівників, попит на продукцію та поведінку клієнтів. Це дозволяє виявляти проблеми не лише після їх виникнення, а й заздалегідь помічати небажані тенденції.

Ще однією характеристикою є гнучкість організаційних процесів. Сучасний менеджмент передбачає можливість швидко змінювати окремі процеси, розподіл обов'язків або способи виконання завдань. У наукових дослідженнях сучасного менеджменту серед важливих підходів виділяються адаптивне управління, дата-орієнтоване управління, цифрове лідерство.

Механізм сучасного менеджменту можна представити як послідовність взаємопов'язаних дій: визначення цілей, планування необхідних заходів, розподіл ресурсів і відповідальності, організація роботи, мотивація працівників, контроль результатів та коригування подальших дій. Його особливістю є те, що цей процес постійно пристосовується до змін. Саме така система дає змогу організації не тільки виконувати поточні завдання, а й підтримувати свою ефективність у довгостроковій перспектив.

Сучасний менеджмент охоплює низку категорій, через які реалізується управління організацією. До основних належать цілі, планування, організаційна структура, управлінські рішення, ресурси, персонал, мотивація, комунікації, контроль та ефективність.

Першим важливим елементом є цілі організації. Управління має бути спрямоване на конкретний результат, тому керівництву необхідно визначити, чого саме потрібно досягти. На основі цілей формуються плани, визначаються необхідні ресурси та розподіляються завдання між працівниками. Планування при цьому не повинно бути одноразовою дією. Його необхідно переглядати, якщо змінюються умови діяльності або з'являється нова інформація.

Особливе значення має організаційна структура. Вона визначає, хто відповідає за виконання певних завдань, кому підпорядковуються працівники та яким чином між підрозділами передається інформація. Надмірно складна структура може сповільнювати прийняття рішень, тому сучасні організації прагнуть забезпечити достатню гнучкість та чіткість розподілу відповідальності. У нових моделях управління особлива увага приділяється визначенню управлінських ролей, оптимізації бізнес-процесів та використанню цифрових платформ.

Не менш важливе місце посідає управлінське рішення. Воно передбачає вибір певного варіанта дій із декількох можливих. Якість такого рішення залежить від інформації, якою володіє керівник, наявних ресурсів, оцінки ризиків та прогнозу можливих наслідків. Сучасні цифрові інструменти дають можливість швидше збирати та аналізувати інформацію, однак остаточне рішення все одно потребує оцінки його доцільності з боку менеджера.

Окрему роль відіграють людські ресурси. Працівники забезпечують виконання більшості організаційних процесів, тому ефективність управління значною мірою залежить від їхніх професійних знань, мотивації та готовності взаємодіяти. Сучасний менеджмент передбачає не лише контроль працівників, а й створення умов, у яких вони можуть виконувати роботу якісно та розвивати власні компетентності.

Пов'язаним із цим елементом є мотивація Вона впливає на зацікавленість працівника у виконанні завдань і досягненні цілей організації. Мотивація може

включати оплату праці та інші матеріальні стимули, але не обмежується ними. Важливими також є визнання результатів роботи, можливість професійного розвитку, участь у прийнятті рішень та належні умови праці. Встановлення чітких цілей також може позитивно впливати на спрямованість і результативність роботи працівників.

Наступним аспектом є комунікація. Для ефективної роботи організації працівники повинні розуміти поставлені перед ними завдання та мати можливість отримувати необхідну інформацію. Неефективна комунікація може призводити до помилок, дублювання роботи та конфліктів. Сучасні цифрові засоби значно розширили можливості комунікації, однак одночасно підвищили вимоги до якості інформації та швидкості її обробки…

Керівництво є безпосередньою частиною управлінської діяльності. Керівник визначає завдання, координує роботу працівників, розподіляє відповідальність і контролює результати. Лідерство має дещо інший характер: воно пов’язане зі здатністю впливати на людей, формувати спільне бачення та мотивувати їх до досягнення визначених цілей. Тому в сучасній організації керівник повинен поєднувати управлінські та лідерські якості.

Одним із головних завдань керівника є організація роботи персоналу. Працівник повинен розуміти, що саме від нього очікують, у які строки необхідно виконати завдання та за який результат він відповідає. Чіткий розподіл обов’язків зменшує кількість непорозумінь і дозволяє оцінювати внесок кожного працівника. Водночас ефективне керівництво не може будуватися виключно на наказах і контролі. Працівники повинні розуміти мету виконуваної роботи та бачити власну роль у загальному результаті. Саме тут проявляється лідерська складова менеджменту. Лідер впливає на поведінку працівників не тільки формальними повноваженнями, а й власним прикладом, комунікацією, довірою та здатністю об’єднати колектив навколо спільної мети.

Важливим управлінським аспектом є делегування повноважень. Керівник не повинен самостійно виконувати всі завдання або приймати кожне рішення. Передача частини повноважень працівникам дозволяє використовувати їхні професійні знання та одночасно підвищує відповідальність за результат. Для керівника це також дає можливість зосередитися на стратегічних питаннях.

Не менш важливою є здатність керівника вирішувати конфлікти. Розбіжності між працівниками можуть виникати через різні погляди, інтереси, розподіл завдань або особливості комунікації. Завдання менеджера полягає не в тому, щоб повністю усунути будь-які суперечки, а в тому, щоб не допустити їх негативного впливу на роботу організації. Сучасні дослідження підкреслюють значення лідерських якостей, комунікаційних навичок та емоційного інтелекту керівника для управління конфліктами.

Ще одним аспектом є управління змінами. Впровадження нових технологій або зміна організаційних процесів часто викликають у працівників невпевненість або опір. Керівник повинен не просто повідомити про зміни, а пояснити їхню необхідність, показати очікуваний результат і забезпечити працівників необхідними ресурсами та знаннями.

Особливо це стосується цифрової трансформації. Використання нових технологій змінює не лише технічну сторону роботи, а й вимоги до працівників та способи взаємодії всередині організації. Сучасний керівник має розвивати власні цифрові компетентності та підтримувати готовність колективу до навчання й адаптації. Дослідження сучасного менеджменту також виділяють цифрове лідерство як один із напрямів розвитку управління в умовах цифровізації.

Сучасний менеджмент являє собою цілісну систему поєднання організаційних навичок і лідерського впливу. Керівник повинен не тільки ставити завдання та перевіряти їх виконання, а й створювати належні умови для ефективної роботи команди, підтримувати комунікацію, мотивувати працівників і забезпечувати їхню готовність до змін. Розглянуті аспекти керівництва є важливою складовою сучасного управління та дають змогу перейти до характеристики менеджменту як цілісної системи управлінської діяльності.

Сучасний менеджмент являє собою цілісну систему, у якій поєднуються управління ресурсами, організація роботи персоналу, прийняття рішень, комунікація, мотивація та контроль. Його завдання полягає не тільки в тому, щоб забезпечити виконання поточних завдань, а й у створенні умов для стабільної роботи організації та її розвитку.

Отже, сучасний менеджмент доцільно розглядати як систему постійної взаємодії між людьми, ресурсами, інформацією та технологіями. Його ефективність визначається не одним окремим управлінським рішенням, а узгодженістю всіх складових. Поєднання планування, організації, мотивації, лідерства, комунікації та контролю дозволяє організації раціонально використовувати ресурси, швидше реагувати на зміни та забезпечувати якісний результат. Саме така взаємодія є одним із головних проявів сучасного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Вареник В. М., Кравцов Р. О., Неделько А. А. Комунікаційні процеси в системі менеджменту підприємства: фактор гнучкості та цифрової трансформації . *Європейський вектор економічного розвитку*. 2025. № 2(39). С. 21-33. URL: https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2025/2/4.pdf

2. Голобородько Т. В., Архипенко С. В. Комунікативна роль лідерства у впровадженні принципів соціальної відповідальності в умовах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2026. № 5. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/10617/10761

3. Кокорєва О. В., Сафонова Є. Д. Організаційна культура як стратегічний драйвер ефективності менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 5. С. 257-262. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/9348/9501

4. Лаврук О. С., Олійник Н. Ю. Вплив лідерства на формування системи мотивації офіс-менеджерів. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9189/9341

5. Материнська О. А., Левченко А. О. Етичне лідерство як фактор вдосконалення корпоративного управління: досвід іноземних компаній для українського бізнес-середовища. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 4 (81). С. 170-174. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/81_2025/28.pdf

Борисова Т.М.
д.е.н., професор,
завідувач кафедри маркетингу,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль

НЕЙРОМАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції та постійною трансформацією моделей споживчої поведінки. За цих умов ефективність маркетингового планування значною мірою залежить від здатності підприємств не лише фіксувати вже сформовані споживчі переваги, а й своєчасно виявляти емоційні та поведінкові реакції на маркетингові стимули.

Нейромаркетинг поєднує нейронауку, психологію та маркетинг для розуміння поведінки споживачів. А.Смідтс, М.Ліндстром, Р.Сапольські [1] заклали основу нейромаркетингу. Він з’явився на початку 2000-х років завдяки прогресу в галузі нейровізуалізації та нейроекономіки, що дозволило глибше аналізувати процеси прийняття рішень. Традиційні маркетингові дослідження, зокрема опитування, глибинні інтерв'ю та фокус-групи, надають важливу інформацію щодо ставлення споживачів до брендів, товарів і маркетингових комунікацій. Водночас результати традиційних маркетингових досліджень значною мірою ґрунтуються на усвідомлених оцінках респондентів. Розбіжність між тим, що споживач декларує, і його фактичною реакцією на маркетинговий стимул зумовлює потребу в застосуванні додаткових інструментів дослідження. Саме тому нейромаркетингові технології набувають дедалі більшого значення як засіб отримання об'єктивованих показників уваги, емоційної реакції та когнітивного залучення.

Одним із таких інструментів є аналіз виразу обличчя, який передбачає систематичне дослідження рухів м'язів обличчя з метою виявлення змін емоційного стану людини у відповідь на певний стимул [2]. У нейромаркетингу таким стимулом може бути рекламний ролик, зображення бренду, упаковка товару, вебсайт, мобільний застосунок або інший об'єкт маркетингової комунікації. Теоретичною основою аналізу виразу обличчя є припущення про те, що зміни активності окремих м'язів обличчя можуть бути пов'язані з емоційними реакціями людини. Важливим інструментом стандартизованого опису вищезазначених змін є Facial Action Coding System (FACS) - система кодування дій обличчя, розроблена П.Екманом і В.Фрізеном. Її принципова особливість полягає в тому, що дослідник фіксує не суб'єктивну назву емоції, а конкретні рухи обличчя - так звані одиниці дій (AU). Саме використання інструменту FACS у нейромаркетингових дослідженнях дає можливість оцінити динаміку

емоційної реакції споживача протягом усього періоду контакту з маркетинговим стимулом. Наприклад, під час демонстрації рекламного відео можна визначити, на якому саме його епізоді виникає певна реакція, якою є її інтенсивність і як довго вона зберігається, що створює можливість переходу від загальної оцінки рекламного повідомлення до аналізу реакції споживача на конкретні елементи маркетингової комунікації.

Стосовно аналізу емоцій традиційно розрізняють базові та складні емоційні стани. До базових належать радість, сум, гнів, страх, здивування та відраза, їхні прояви можуть бути пов'язані з характерними комбінаціями одиниць дій. Наприклад, для посмішки типовим є поєднання AU6 та AU12, тоді як для проявів негативних емоцій можуть бути характерними інші комбінації рухів брів, очей і губ. Водночас інтерпретація виразу обличчя не повинна зводитися до механічного ототожнення певної комбінації AU з конкретною емоцією. Емоційний стан формується під впливом контексту, індивідуальних особливостей та ситуації, тому нейромаркетингові дані доцільно інтерпретувати в комплексі з іншими показниками.

Особливий дослідницький інтерес становлять мікровирази - короткочасні та часто мимовільні зміни виразу обличчя, які можуть тривати частки секунди. Вони можуть виникати у ситуаціях, коли емоційна реакція є швидкою або недостатньо усвідомленою людиною. Для маркетингових досліджень це має значення, оскільки споживач може не встигнути сформувати усвідомлену вербальну оцінку рекламного стимулу, тоді як зміни виразу обличчя вже відбуваються. В той же час мікровирази не варто трактувати як прямий і безпомилковий індикатор «справжньої» емоції споживача, їхня інтерпретація потребує врахування контексту експерименту, індивідуальних особливостей респондента та інших поведінкових і фізіологічних показників, що мінімізує ризик надмірної інтерпретації окремого сигналу. Практичне значення аналізу виразу обличчя для маркетингу полягає насамперед у можливості оцінювання реакцій споживачів до прийняття управлінського рішення. Наприклад, під час тестування рекламних матеріалів можна порівняти декілька креативних концепцій і визначити, яка з них забезпечує вищий рівень позитивної емоційної реакції та меншу кількість негативних або нейтральних реакцій. Отримана інформація може бути використана під час вибору рекламної концепції ще до запуску масштабної рекламної кампанії.

Іншим перспективним напрямом є тестування дизайну упаковки [3]. В умовах обмеженого часу контакту споживача з товаром упаковка повинна привернути увагу та сформувати відповідну емоційну реакцію. Поєднання аналізу виразу обличчя з айтрекінгом створює можливості досліджувати не лише те, на які елементи упаковки дивиться споживач, а й яка емоційна реакція виникає під час цього контакту. Таким чином, підприємство може отримати більш комплексне уявлення про ефективність альтернативних варіантів дизайну.

Ще одним напрямом застосування є оцінювання користувацького досвіду цифрових продуктів. Аналіз виразу обличчя під час навігації вебсайтом або використання мобільного застосунку може допомогти виявити моменти

емоційного напруження, розгубленості, позитивного залучення чи незадоволення. У поєднанні з даними айтрекінгу це дозволяє встановити не лише сторінку або елемент інтерфейсу, на якому виникає проблема, а й характер реакції користувача на неї.

Важливим сучасним напрямом розвитку аналізу виразу обличчя є автоматизація кодування. Сучасні системи комп'ютерного зору та машинного навчання здатні автоматично виявляти обличчя на відеозаписах, відстежувати зміни його характеристик та класифікувати окремі патерни руху. Це істотно скорочує час обробки великих масивів даних порівняно з традиційним ручним кодуванням. Автоматизовані системи створюють перспективи для масштабування нейромаркетингових досліджень. Якщо традиційне FACS-кодування потребує залучення спеціально підготовленого фахівця, автоматизований аналіз обробляє значні обсяги відеоданих та здійснює порівняння реакцій великої кількості респондентів. Водночас алгоритмічне розпізнавання не усуває необхідності наукової інтерпретації отриманих результатів, точність яких залежить від якості відео, освітлення, положення голови, індивідуальних особливостей обличчя та характеристик навчальної вибірки.

Для цілей планування та прогнозування розвитку бізнесу найбільшу цінність має не ізольоване використання аналізу виразу обличчя, а інтеграція його результатів у комплексну систему маркетингової аналітики. Так, поєднання айтрекінгу, аналізу виразу обличчя та електроенцифалографією дає великий діапазон даних для оцінки який елемент маркетингового стимулу привертає увагу, якою є реакція мозкової активності та яку емоційну реакцію супроводжує контакт із цим стимулом. Доповнення таких даних результатами опитування та поведінковими показниками якраз і створює багатовимірну модель споживчої реакції.

Отже, використання технологій аналізу виразу обличчя є перспективним напрямом нейромаркетингових досліджень, який надає додаткову інформацію про емоційні реакції споживачів на маркетингові стимули, сприяє переходу від інтуїтивного маркетингового планування до data-driven підходу, за якого рішення ґрунтуються на комплексі об'єктивованих даних про споживчу поведінку.

Список використаних джерел

1. Сапольські Р. Біологія поведінки. Причини доброго і поганого в нас. К.: Наш формат. 2021. 672 с.

2. Борисова Т.М. Нейромаркетинг : навч.посібник. Тернопіль : ЗУНУ. 2025. 180 с.

3. Борисова Т.М., Грижак В.В., Крупник А.В. Інтеграція нейромаркетингу у цифрові маркетингові комунікації підприємств електронної комерції в умовах трансформації суспільних цінностей. *Економічний простір*, 2026. № 210. С. 152-159. URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/353993 (дата звернення: 04.10.2026)

Будякова О.Ю.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ

ПЕРСПЕКТИВИ ТА КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ БІОЕКОНОМІКИ ЄС

Європейський Союз (ЄС) прагне перейти до більш сталого та стійкого майбутнього. Біоекономіка є інструментом, механізмом, драйвером переходу та відкриває можливості для одночасного прогресу в напрямках сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Біоекономіка охоплює широкий спектр видів діяльності, що забезпечують сталі рішення на основі відновлюваних біологічних ресурсів від сільського та лісового господарства до біотехнологій та галузей, що використовують біоматеріали, для виробництва харчових продуктів, матеріалів та енергії, а також сприяє відновленню екосистем.

Для оцінювання перспектив розвитку біоекономіки в Європейському Союзі розроблено базовий сценарій, або сценарій «звичайного розвитку подій» до 2040 року, який відображає продовження поточних тенденцій та суспільних процесів та передбачає припущення про відсутність суттєвих змін у поведінці суспільства або у відповідній політиці. Головною метою базового сценарію є визначення орієнтиру для оцінки наслідків альтернативних варіантів розвитку біоекономіки.

У звіті [1] наведено основні результати базового сценарію, що відповідають п’яти суспільним викликам, на які має реагувати біоекономіка, як це визначено в цілях Стратегії ЄС щодо біоекономіки 2018 року:

1. Забезпечення продовольчої та харчової безпеки.
2. Стале управління природними ресурсами.
3. Зменшення залежності від невідновлюваних джерел енергії.
4. Зменшення наслідків зміни клімату.
5. Підвищення конкурентоспроможності та створення робочих місць [].

Також наведено загальний підсумок результатів із акцентом на нових синергіях та компромісах, систематизованих у переліку ключових показників ефективності (KPI). У табл. 1 за допомогою ключових показників ефективності (KPI) проілюстровано вплив біоекономіки на цілі Стратегії біоекономіки в базовій ситуації. Він надає огляд перспектив, синергій та компромісів для біоекономіки Європейського Союзу у період з 2025 по 2040 рік крізь призму п’яти суспільних викликів.

Результати за ключовими показниками ефективності (KPI) біоекономіки ЄС щодо п’яти суспільних викликів, визначених у Стратегії біоекономіки

Європейського Союзу, у базовому сценарії на період 2020–2040 рр. наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Результати за ключовими показниками ефективності (KPI) біоекономіки ЄС щодо п'яти суспільних викликів, визначених у Стратегії біоекономіки, у базовому сценарії на період 2020–2040 рр.

№ за/п	Ключові показники ефективності (KPI)	Базовий рівень 2025 р.	Прогноз на 2040 р.	Зміна 2025-2040 рр.
1	Забезпечення продовольчої та харчової безпеки			
1.1	Ціни на продовольчі культури в ЄС (євро/т)	292	298	1,7%
1.2	Чистий експорт агропродовольчих товарів (культур) з ЄС (к. т.)	16,197	34,328	111,9%
1.3	Частка рослинних білків у загальному обсязі спожитих білків (%)	40,8	41,4	1,7%
1.4	Середня частка витрат на харчування у бюджеті ЄС (%)	20,9	20,0	-4,50%*
1.5	Середнє споживання калорій у ЄС (калорій на душу населення на день)	3,432	3,580	4,3%*
2	Стале управління природними ресурсами			
2.1	Загальна площа продуктивних сільськогосподарських угідь в ЄС (млн га)	160,5	157,2	-2,0 %
2.2	Частка біомаси сільськогосподарських культур, що використовується для виробництва кормів, у ЄС (%)	56	59	4,4 %
2.3	Загальний обсяг комунальних відходів в ЄС (млн тонн)	208,8	213,0	2,0%
2.4	Обсяг харчових відходів у ЄС (кг на душу населення на рік)	126,6	124,8	-1,4%
2.5	Площа сільськогосподарських угідь, що припадає на купівлю харчових продуктів (м² на душу населення на рік)	4149	3724	-10,2%
3	Зменшення залежності від невідновлюваних джерел енергії			
3.1	Частка ЄС у виробництві біохімікатів у загальному обсязі (органічних) хімікатів (%)	13,7	15,8	15,3 %
3.2	Чистий імпорт ЄС рослинної олії як сировини для виробництва матеріалів (ктон)	-1002	-825	-17,7 %
3.3	Внутрішнє споживання біопалива в ЄС (тисяч т-еквіваленту нафти)	20764	14065	-32,3 %
3.4	Обсяги виробництва етанолового палива на основі сільськогосподарських культур для внутрішнього споживання в ЄС	6159	2827	-54,1 %
3.5	Обсяги виробництва біодизеля на основі сільськогосподарських культур для внутрішнього споживання в ЄС	7 105	4 438	-37,5 %
3.6	Частка загального обороту біохімічних речовин у ЄС (%)	14,0	15,1	7,9 %
3.7	Ціни на енергоносії біологічного походження в ЄС (індекс 2017=100)	113,7	129,8	14,2 %
4	Зменшення наслідків зміни клімату			

4.1	Загальний обсяг викидів ЄС на одиницю валюти ВВП ЄС (т CO_2e/$)	195,7	138,1	-29,4 %
4.2	Вуглецевий слід ЄС від закупівлі продуктів харчування (кг CO_2e/особа/рік)	1619	1528	-5,6 %
5	Підвищення конкурентоспроможності та створення робочих місць			
5.1	Індекс реального зростання виробництва в біопромисловості (2017=100)	111,1	142,0	27,8 %
5.2	Загальний оборот біохімічної галузі ЄС (млрд євро)	189,8	243,8	28,5 %
5.3	Загальна кількість зайнятих у біопромисловості* в ЄС (тис. осіб)	3107	3317	6,8 %
5.4	Торговельні баланси біоекономіки ЄС (млн євро)	160833	306977	90,9 %

Джерело: узагальнено на основі [1]

Для агропромислового сектору базовий сценарій передбачає зростання обсягів рослинництва завдяки підвищенню врожайності. Однак продуктивність сільськогосподарських угідь в ЄС дещо знижується через нові заходи Спільної сільськогосподарської політики (заходи в рамках екологічної схеми). Здебільшого під впливом кон'юнктури світового ринку ціни на продукти харчування в ЄС дещо вищі, що негативно позначається на їхній доступності. Проте продукти харчування стають доступнішими, оскільки середня частка доходу, що витрачається на їжу, зменшується на 12,3%. Кількість спожитих калорій дещо зростає разом із підвищенням рівня доходів, включаючи дуже незначне збільшення споживання менш корисних калорій. Використання біомаси для виробництва кормів у тваринництві вже є високим, але продовжує зростати і наближається до майже 59%. Це відповідає тому, що в найближчі десятиліття частка тваринного білка у загальному споживанні білка споживачами залишатиметься високою. Незважаючи на незначне поліпшення, це не відповідає принципам збалансованого харчування [2].

Внутрішнє споживання біопалива поступово зменшуватиметься до 2040 року, оскільки передбачається, що після 2023 року транспортні палива загалом будуть замінені електромобілями та транспортними засобами з акумуляторним живленням, що має сприяти скороченню викидів парникових газів. Водночас сировина для біопалива на основі сільськогосподарських культур замінюватиметься інноваційною біологічною сировиною для біопалива. Припущено, що сировина на основі сільськогосподарських культур для виробництва біопалива, яка стала використовуватись після 2023 року, стане доступною як додаткова біологічна сировина для промисловості та не буде спрямовуватися на збільшення експорту.

Галузь біоекономіки демонструє стабільний розвиток, однак темпи цього розвитку є недостатніми для досягнення зростання частки ринку без додаткових «зелених» інвестицій та політичної підтримки. Крім того, наявних біологічних сировинних ресурсів для виробництва харчових продуктів, кормів, насіння, біопалива та матеріалів у ЄС недостатньо для задоволення потреб біопромисловості, яка в найближчі десятиліття буде стрімко зростати, попри те, що залежність від імпорту поступово зменшується. Проте нормативні акти ЄС

щодо сталого постачання сировини з метою зменшення вирубки лісів та обмежена наявність менш продуктивних земель у ЄС для виробництва біомаси почнуть відігравати важливу роль у майбутньому та можуть обмежити розширення використання біомаси для виробництва харчових продуктів, кормів, матеріалів та енергії на біологічній основі.

З іншого боку, утилізація сільськогосподарських та лісогосподарських відходів, а також застосування інших відновлюваних технологій, окрім використання біомаси (наприклад, електромобілі як альтернатива біопаливу у транспортному секторі), зменшить потреби в біомасі для сировинної та енергетичної промисловості. Загальний обсяг побутових відходів у ЄС зростає. Обсяги інших видів відходів (харчові відходи, папір, скло, садові та інші відходи) зменшуються [3].

Загальна зайнятість у секторах біопромисловості знижується на 2%. Зниження переважно відбувається у традиційних секторах біопромисловості, таких як текстильна промисловість. Зайнятість зростає у біохімічних секторах, особливо у біофармацевтичному секторі. У сфері виробництва хімічних речовин на біологічній основі спостерігається зростання на 20%. Однак частка хімічних речовин на біологічній основі залишається все ще незначною [4].

Загалом торговельний баланс біопромисловості ЄС покращується, оскільки для більшості товарів у цій галузі експорт зростає швидше, ніж імпорт. Викиди на одиницю ВВП зменшуються на 33%. Екологічний слід також зменшується на 18% [5].

Таким чином, результати прогнозування доводять, що перспективи розвитку біоекономіки Європейського Союзу демонструють досягнення цілей біоекономіки щодо подолання основних глобальних викликів, отже обумовлює значущість біоекономіки для досягнення Цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Philippidis, G., van Leeuwen, M., Bartelings, H., Smeets Kristkova, Z., Laquai, V. et al., The EU bioeconomy towards 2040 - An exploratory baseline with a whole-economy, an agricultural and a bio-based industry model, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2025, https://data.europa.eu/doi/10.2760/4403180, JRC143688.

2. Будякова О.Ю., Дьяконов І.О. Біоекономіка: перспективи розвитку агропромислового комплексу України для подолання продовольчої кризи. 2023. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Випуск № 6(06). С. 68-74. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.6-13

3. Будякова О. Ю. Екосистемний підхід до соціально-економічного розвитку в умовах зеленої та цифрової трансформації на засадах біоекономіки. *Економічні горизонти*. 2026. №1(34). С. 15-31. https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.348943

4. Будякова О.Ю., Дервіш Д.С. Інвестиції в біоекономіку для повоєнного відновлення України. *Трансформаційна економіка*. 2023. Випуск № 4(04). С. 9-13. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-2

5. Будякова О. Ю. Біоекономіка як перспективне вирішення проблеми зміни клімату. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. https://doi.org/10.5281/zenodo.13924099

Валковський С.
здобувач вищої освіти,
Козирєва О.
д.е.н., професор,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Дослідження теоретичних засад управління проєктами зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) посідає центральне місце у сучасній науці про менеджмент. Динамічний розвиток глобального економічного середовища, цифровізація торговельних відносин та трансформація міжнародного поділу праці спонукають до постійного перегляду та поглиблення базісних категорій проєктного менеджменту. Управління проєктами ЗЕД є складним науково-практичним напрямом, що інтегрує класичний проєктний менеджмент, міжнародне публічне та приватне право, міжнародні розрахунки та логістику.

У науковій літературі сутність поняття «проєкт ЗЕД» розглядається крізь призму різних наукових шкіл. Зокрема, у працях фундаторів вітчизняного міжнародного менеджменту — О. Білоруса, Д. Лук'яненка та Т. Циганкової [1, с. 45; 2, с. 112] — зовнішньоекономічна діяльність визначається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємств, орієнтованих на світовий ринок. Розвиваючи цю думку прикладного застосування, В. Новицький та Ю. Козак [3; 4, с. 78] акцентують увагу на тому, що проєктна форма організації ЗЕД є найбільш адаптивною до умов високої невизначеності зовнішнього середовища, оскільки дозволяє концентрувати ресурси на досягненні конкретного часово обмеженого результату.

З точки зору класичного проєктного менеджменту, висвітленого у керівництвах Інституту управління проєктами (PMI PMBOK 7th Edition) [5] та міжнародному стандарті ISO 21500:2021 [6], проєкт визначається як тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату. Проте, як слушно зазначає у своїх працях І. Мазур [7, с. 134], додавання зовнішньоекономічного вектора принципово змінює архітектуру проєкту. Проєкт ЗЕД інтегрує правові, митні, валютно-фінансові та крос-культурні регулятори щонайменше двох державних юрисдикцій, що створює ефект мультиплікації складності.

В академічному дискурсі виділяють кілька концептуальних підходів до визначення змісту управління проєктами ЗЕД. Так, аналіз публікацій вітчизняних дослідників (О. Гребебельник, В. Козик, Л. Ліпич) [8; 9, с. 56; 10]

дозволяє виділити три ключових наукових підходи до трактування сутності управління проєктами ЗЕД.

Процесний підхід (В. Козик, Н. Данилейчеви) [9, с. 60] — розглядає проєкт ЗЕД як жорстку послідовність фаз життєвого циклу: від ініціації та пошуку іноземного контрагента до контрактування, логістики, митного очищення та закриття зобов'язань.

Системний підхід (О. Гребебельник) [8, с. 102] — трактує проєкт ЗЕД як відкриту систему, що перебуває у стані постійного обміну ресурсами та інформацією з екзогенним світовим середовищем, піддаючись впливу глобальних макроекономічних коливань.

Ціннісно-орієнтований підхід (Д. Гаррет, П. Морріс) [11; 12] — визначає метою управління проєктом максимізацію доданої вартості для бізнесу за рахунок використання переваг міжнародного поділу праці, арбітражу цін на ресурси та доступу до унікальних закордонних технологій.

Специфіка управління проєктами ЗЕД стає найбільш вираженою у високотехнологічних секторах економіки, зокрема у відновлюваній енергетиці (ВДЕ). Як зазначається в аналітичних звітах Міжнародного агентства з відновлюваної енергетики (IRENA) [13] та BloombergNEF [14], сектор сонячної енергетики критично залежить від глобальних ланцюгів постачання: понад 75% світового виробництва фотоелектричних модулів, полікремнію та інверторів концентрується у країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону (насамперед у КНР).

У працях вітчизняних фахівців з енергетичного менеджменту (О. Суходоля, В. Кудря) [15; 16, с. 88] підкреслюється, що проєкти ЗЕД у сфері ВДЕ мають низку унікальних атрибутів:

- висока частка валютної складової в CAPEX: Близько 70–80% капітальних витрат будівництва СЕС або систем накопичення енергії (BESS) становить закупівля високотехнологічного обладнання за імпортом (фотопанелі, інвертори, трансформатори);

- жорсткі технологічні стандарти. Обов'язкова відповідність вимогам Міжнародної електротехнічної комісії (IEC 61215, IEC 61730) [17], наявність Tier-1 статусу виробника за рейтингом BNEF [14] та відповідність національним Grid Codes (кодексам мереж) [18].

- залежність від світового ринку сировини. Ціна фінального обладнання прямо залежить від світових біржових котирувань на полікремній, мідь, алюміній та літій, що детально досліджено у працях Дж. Сміта та К. Роджерса [19, с. 210];

- регуляторна та тарифна залежність. Проєкти функціонують у межах законодавства про «зелений» тариф, аукціонних моделей підтримки ВДЕ, а також вимог щодо локалізації виробництва (Local Content Requirement).

Таким чином, управління проєктами ЗЕД у високотехнологічних сферах вимагає ризик-орієнтованого підходу.

Список використаних джерел

1. Білорус О. Г. Глобальна перспектива і глобальні стратегії розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 568 с.
2. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 340 с.
3. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 948 с.
4. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 292 с.
5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. 250 p.
6. ISO 21500:2021. Governance and project management – Guidance on project management. Geneva : International Organization for Standardization, 2021. 48 p.
7. Мазур І. І., Шапіро В. Д. Управління проектами : навч. посібник. Київ : Знання, 2019. 456 с.
8. Гребебельник О. П. Митна справа : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 384 с.
9. Козик В. В., Панкова Л. А., Данилейчеви О. В. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність : навч. посібник. Київ : Знання, 2021. 412 с.
10. Ліпич Л. Г. Специфіка менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Економічні науки. 2022. № 14 (58). С. 112–119.
11. Garrett D., Morris P. Managing High-Technology Projects in Global Supply Chains. Journal of International Management. 2021. Vol. 27, No. 3. P. 101–115.
12. Morris P. W. G. Reconstructing Project Management. Oxford : Wiley-Blackwell, 2019. 368 p.
13. Renewable Energy Statistics 2023. Abu Dhabi : International Renewable Energy Agency (IRENA), 2023. 430 p.
14. BloombergNEF (BNEF). Solar PV Trade and Tier-1 Module Manufacturer Methodology. BNEF Research Reports. 2023. 42 p.
15. Суходоля О. М. Транформація енергетичного сектору України: безпековий вимір. Київ : НІСД, 2022. 180 с.
16. Кудря С. О. Відновлювані джерела енергії : підручник. Київ : НТУУ «КПІ», 2020. 392 с.
17. IEC 61215-1:2021. Terrestrial photovoltaic (PV) modules – Design qualification and type approval. Geneva : International Electrotechnical Commission, 2021. 62 p.
18. Кодекс системи передачі : Затверджений Постановою НКРЕКП № 309 від 14.03.2018 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 10.09.2026).
19. Smith J., Rogers K. Supply Chain Vulnerabilities in Renewable Energy Projects. Global Energy Economics. 2022. Vol. 15, Issue 2. P. 205–218.
20. Гусак Н. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія. Львів : Магнолія-2006, 2021. 240 с.
21. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посібник. Київ : Академія, 2020. 400 с.

Варламова І.С.
д.е.н., професор,
професор кафедри обліку та оподаткування,
Запорізький національний університет,
Сейсебаєва Н.Г.
к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Запорізький національний університет,
Шевченко О.Т.
здобувачка вищої освіти,
спеціальності обліку та оподаткування,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя

ЕКОЛОГІЧНИЙ АУДИТ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ: МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ВУГЛЕЦЕВОГО СЛІДУ ТА РЕСУРСНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Перехід до ESG-практик перетворив екологічний аудит із епізодичної перевірки відповідності вимогам законодавства на постійний інструмент управління ризиками та цінністю підприємства. Для промислових підприємств це особливо актуально, бо вони є основними споживачами енергії та сировини й одночасно головними джерелами викидів парникових газів. Інвестори, банки та міжнародні партнери дедалі частіше вимагають підтверджених даних про вуглецевий слід, а запровадження Механізму транскордонного вуглецевого регулювання ЄС (CBAM) [1] і вимоги Директиви (ЄС) 2022/2464 (CSRD) [2] робить такі дані умовою доступу до європейських ринків і капіталу.

В Україні правову основу формують Закон «Про екологічний аудит» [3] та Закон «Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів» [4], які поступово наближають національне регулювання до європейського. Водночас на практиці бракує узгодженої методики, яка б об’єднувала оцінювання викидів і ефективності використання ресурсів в єдину систему показників, придатну для аудиторського висновку й ESG-звітності.

Класичний екологічний аудит спрямований на оцінювання відповідності діяльності підприємства екологічним нормативам, стандартам та внутрішнім політикам, а також на виявлення екологічних ризиків. Його методологічну основу становлять стандарти серії ISO 14000. В умовах ESG-трансформації зміст аудиту розширюється: об’єктом стає не лише дотримання норм, а й вплив підприємства на клімат, ефективність використання ресурсів, стійкість бізнес-моделі до кліматичних ризиків і якість розкриття інформації.

Можна виокремити три ключові відмінності ESG-орієнтованого аудиту від традиційного. По-перше, він має кількісний характер і спирається на верифіковані показники (тонни CO2-еквівалента, питомі витрати ресурсів), а не

лише на висновки щодо відповідності. По-друге, він охоплює ланцюг створення вартості, включно з непрямими викидами постачальників і споживачів продукції. По-третє, його результати інтегруються з фінансовим плануванням, тобто екологічні показники стають основою для оцінювання вартості кліматичних ризиків, інвестиційних проєктів і цілей декарбонізації.

Методичною основою інвентаризації викидів запропоновано визнати Корпоративний стандарт обліку та звітності GHG Protocol [5] та ISO 14064-1:2018 [6], а коефіцієнти викидів брати з національних джерел та баз даних, визнаних верифікаторами. Усі парникові гази перераховуються в еквівалент CO_2 за потенціалами глобального потепління (GWP). Структура охоплення викидів на промисловому підприємстві наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

Структура охоплень викидів парникових

Охоплення	Джерела викидів на промисловому підприємстві	Метод та дані активності
Scope 1	Спалювання палива в котельнях і печах, технологічні викиди, витоки холодоагентів, власний автотранспорт	Витрати палива х нижча теплота згоряння х коефіцієнт викидів; матеріальний баланс процесів
Scope 2	Придбана електро- та теплова енергія	Обсяг споживання за лічильниками х коефіцієнт викидів енергосистеми (location-bases та market-based)
Scope 3	Сировина й матеріали, транспортування, відходи, відрядження, використання продукції	Витрати за категоріями GHG Protocol; гібридний метод (фізичні дані та вартісні коефіцієнти)

Загальний вуглецевий слід підприємства за звітний період визначається як сума викидів за трьома охопленнями:

$$CF = CF_1 + CF_2 + CF_3, \quad (1)$$

де CF_1 – прямі викиди (Scope 1);

CF_2 – непрямі енергетичні викиди (Scope 2);

CF_3 – інші непрямі викиди ланцюга створення вартості (Scope 3) т CO_2-екв.

Для кожного джерела викиди розраховуються за загальним принципом «дані активності х коефіцієнт викидів»:

$$CF = (AD_i \times EF_i \times GWP_i), \quad (2)$$

де AD_i – дані активності (обсяг спаленого палива, спожитої електроенергії, маса сировини тощо);

EF_i – коефіцієнт викидів і-го газу;

GWP_i – потенціал глобального потепління.

Для стаціонарного спалювання палива дані активності виражаються через енергетичний вміст, тобто добуток витрати палива та його нижчої теплоти згоряння. Для технологічних викидів (наприклад, металургії, виробництві цементу, хімічній промисловості) використовується стехіометричний розрахунок або матеріальний баланс процесу.

Для зіставлення підприємств, цехів і періодів, а також для постановки цілей декарбонізації застосовується показник вуглецемісткості виробництва:

$$CI = CF / Q, \quad (3)$$

де Q – обсяг виробництва у натуральному або вартісному вираженні.

Фізична одиниця забезпечує коректніше порівняння, оскільки не залежить від цінових коливань. Окремо розраховується частка кожного охоплення в загальному обсязі викидів, що дає змогу визначити пріоритетні напрями скорочення: для енергоємних виробництв це, як правило, Scope 1 і Scope 2, тоді як підприємств з великою часткою закупівель сировини суттєвою може бути категорія Scope 3.

Вуглецевий слід значною мірою є наслідком способу використання енергії та матеріалів, тому оцінювання ресурсної ефективності розглядається як доповнення до інвентаризації викидів. Запропоновано систему показників за чотирма групами ресурсів: енергетичні (питоме споживання електричної та теплової енергії, частка відновлювальних джерел), матеріальні (вихід придатної продукції, частка відходів у масі сировини), водні (питому водоспоживання, частка оборотного водопостачання) та відходи (частка відходів, що направлені на переробку або повторне використання).

Для кожного j-го показника розраховується нормований бал, який порівнює фактичне значення з базовим або еталонним (галузевим) рівнем. Якщо менше значення показника є кращим (питомі витрати) нормований бал визначається так:

$$r_j = min(1; X_j\,ет / X_j\,факт), \quad (4)$$

де X_j ет – еталонне значення показника;

X_j факт – фактичне значення показника.

Для показників, у яких більше значення є кращим (частка переробки відходів, оборотного водопостачання), використовується обернене співвідношення. Інтегральний індекс ресурсної ефективності має вигляд:

$$RE = \Sigma w_j\, x\, rj,\ \Sigma\, wj = 1, \quad (5)$$

де w_j – вагові коефіцієнти, що визначаються експертним методом, наприклад методом аналізу ієрархії (AHP), з урахуванням галузевої специфіки та суттєвості показників для підприємства. Значення індексу інтерпретуються за такою шкалою: висока ефективність ($RE \geq 0,8$), середня (0,6 – 0,8), низька (менше 0,6).

Взаємозв’язок обох блоків морді забезпечується через спільні дані активності: скорочення питомих витрат палива й електроенергії одночасно підвищує RE та знижує CI.

Упровадження моделі (рис. 1) пропонується здійснювати за п’ятьма послідовними етапами. На першому етапі визначаються межі аудиту (організаційні і операційні), перелік об’єктів і джерел викидів, базовий рік та суттєві екологічні аспекти з урахуванням принципу подвійної суттєвості. Другий етап передбачає збір і перевірку даних: аналіз первинної документації, показань приладів обліку, паливних і матеріальних балансів, а також оцінювання якості даних. На третьому етапі виконується розрахунки CF та CI, часткових показників і індексу RE, а також аналіз чутливості результатів до ключових припущень.

Четвертий етап – аналітичний: порівняння з базовим роком і галузевими еталонами, виявлення «гарячих точок» викидів і втрат ресурсів, оцінювання кліматичних ризиків і можливостей. На п’ятому етапі формується аудиторський висновок і план дій, який містить заходи з декарбонізації та ресурсоощадження, відповідальних осіб, строки, очікуваний ефект і потребу в інвестиціях. Результати інтегруються в нефінансову звітність та систему внутрішнього контролю, а моніторинг показників повторюється щороку, що перетворює аудит на цикл постійного вдосконалення.

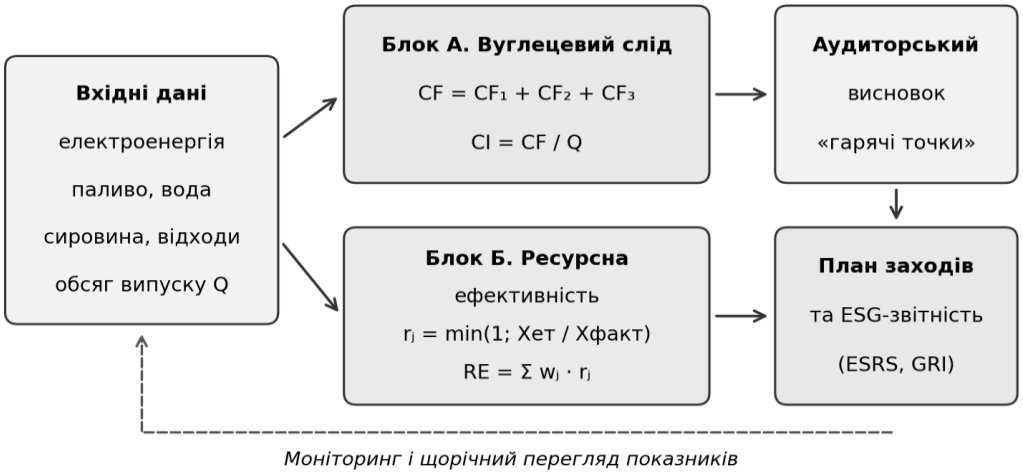


Рис. 1 Модель екологічного аудиту

Апробацію даної моделі виконано на даних ПрАТ «ЗЕАЗ» (виробник статичних перетворювачів) за 2024-2025 роки: фінансова звітність, звіт за формою 1П-НПП, дані про відходи та розрахунок екологічного податку. Проте аналіз проведено з обмеженням даних: Scope 2 охоплено показниками придбаної електроенергії та частковими показниками ресурсної ефективності; Scope 1 і Scope 3 у розрахунок не включено.

Викиди Scope 2 розраховано із загальнодержавним зваженим коефіцієнтом кінцевого споживання електроенергії 316 г CO2-екв / кВт-год, затвердженим Кабінетом Міністрів України [7]. Результати проведених розрахунків представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Показники Scope 2 та вуглецемісткості ПрАТ «ЗЕАЗ»

Показник	2024	2025	Зміна, %
Споживання електроенергії, тис. кВт-год	266,7	200,0	-25,0
CF_2, т CO_2-екв	84,3	63,2	-25,0
Чистий дохід, тис. грн	32 265,8	28 525,9	-11,6
Вироблено продукції, шт.	332	498	+50,0
CI, т CO_2-екв./млн грн доходу (в грошовому вираженні)	2,61	2,22	-15,2
CI, т CO_2-екв./ шт. (в натуральних показниках)	0,254	0,127	-50,0
Екологічний податок, грн	29 738,96	33 237,43	+11,8
Екологічний податок, грн/млн грн доходу	921,7	1 165,2	+26,4

Викиди CF_2 скоротилися на 25% порівняно в минулим періодом, що є позитивною динамікою. Вуглецемісткість у розрахунку на дохід знизилася на 15,2%, тобто зменшення споживання випередило падіння доходу. Водночас екологічний податок зріс на 11,8%, а в розрахунку на 1 млн грн доходу – на 26,4%. Отже, оподатковане екологічне навантаження не скорочується пропорційно електроспоживанню, але причини цих нерівномірних змін потребують глибшого аналізу за структурою платежу.

Індекс RE зріс з 0,92 до 0,99 і покращення зумовлене електроспоживанням, тоді як матеріаломісткість зросла з 0,46 до 0,48 грн/грн. Оскільки еталоном є власний найкращий результат, індекс відображає динаміку, а не рівень відносно галузі. Відходи в обсязі 8,085т у 2025 році або 0,28 т/млн грн доходу взято як базову точку для наступних періодів.

Основними обмеженнями джерела даних є обсяг споживання електроенергії, бо в вихідних даних він визначений як відношення витрат на електроенергію до середнього тарифу (1 600,4/6,0 та 1 500,0/7,5), а не за показами лічильника. Для більш детального аналізу потрібна інформація про облік палива, води та відходів за видами. Представлений аналіз є ілюстраційним і може використовуватися як спрощений приклад для подальшої деталізації.

Список використаних джерел

1. Regulation (EU) 2023/956 establishing a carbon border adjustment mechanism (CBAM). *Official Journal of the EU*, 2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj/eng

2. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council as regards corporate sustainability reporting (CSRD). *Official Journal of the EU*, 2022. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng

3. Про екологічний аудит: Закон України № 1862-IV від 24.06.2004. Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1862-15#Text

4. Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів: Закон України № 377-IX від 12.12.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/377-20#Text

5. The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard. Revised edition. WRI/WBCSD, 2004. URL: https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf

6. ISO 14064-1:2018. Greenhouse gases – Part 1: Specification with guidance at the organization level for quantification and reporting of greenhouse gas emissions and removals. URL: https://www.iso.org/standard/66453.html

7. Про затвердження загальнодержавних зважених коефіцієнтів викидів парникових газів, що утворюються внаслідок споживання кінцевої енергії: Постанова Кабінету Міністрів України № 156 від 05.02.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-2026-%D0%BF#Text

Вершкова А.В.
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
Національний університет «Львівська політехніка»,
Науковий керівник: ***Чухрай Н.І.***
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Львівська політехніка»,
м.Львів

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ CROCS В УМОВАХ ЗМІНИ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ

Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкою зміною споживчих уподобань, посиленням конкуренції та зростанням ролі емоційної складової під час вибору товарів. Споживачі звертають увагу не лише на якість і функціональність продукції, а й на можливість самовираження, індивідуальність та досвід взаємодії з брендом. За таких умов підприємства змушені адаптувати не лише асортимент, а й власні бізнес-моделі. Показовим прикладом такої трансформації є компанія Crocs, яка пройшла шлях від виробника практичного повсякденного взуття до глобального бренду, що поєднує функціональність, персоналізацію, колаборації та активну взаємодію зі споживачами.

Компанія Crocs була заснована у 2002 році. Спочатку її продукція орієнтувалася передусім на комфорт і практичність. Однак згодом компанія зіткнулася з необхідністю перегляду підходів до розвитку бренду. У 2014 році Crocs розпочала реструктуризацію, що передбачала скорочення неефективних продуктових лінійок та закриття збиткових магазинів. Це стало одним із етапів оптимізації бізнес-моделі та створило основу для подальшого зосередження на ключовому продукті й розвитку бренду.

Важливим етапом трансформації стало придбання у 2006 році компанії Jibbitz, яка виробляла декоративні елементи для взуття. Вони дозволили споживачам самостійно змінювати зовнішній вигляд взуття за допомогою невеликих прикрас, що кріпляться до отворів у моделях Crocs [1]. Таким чином, базовий продукт отримав можливість персоналізації відповідно до індивідуальних уподобань покупця. Якщо спочатку основними перевагами продукції були комфорт і функціональність, то згодом до них додалася можливість самовираження. Споживач отримав не просто взуття, а продукт, зовнішній вигляд якого можна змінювати відповідно до власного стилю.

Ще одним напрямом трансформації стали колаборації Crocs з іншими брендами, знаменитостями та представниками популярної культури. Компанія співпрацювала з Balenciaga, McDonald's, Shrek та іншими відомими брендами й персонажами. Завдяки цьому Crocs змогла привертати увагу різних аудиторій і регулярно оновлювати сприйняття свого основного продукту. Взуття поступово перестало асоціюватися виключно з практичністю та стало елементом

самовираження. Українська PR-менеджерка Crocs Анастасія Пуха також зазначала, що значна частина глобальних колаборацій формується міжнародним офісом, тоді як локальна команда адаптує їх до української аудиторії [2]. Це демонструє, як глобальна стратегія бренду може поєднуватися з урахуванням особливостей окремих ринків.

Важливе місце у сучасній бізнес-моделі компанії посідають лімітовані колекції. Наприклад, у 2024 році Crocs представила спільну колекцію з брендом Pringles, до якої увійшли клоги, черевики та шльопанці, доповнені тематичними Jibbitz. Такі пропозиції поєднують новизну, впізнаваність брендів та обмеженість асортименту. У результаті інтерес споживачів формується не лише потребою в самому товарі, а й бажанням придбати незвичайну модель, яка відрізняється від стандартних пропозицій.

Отже, трансформацію бізнес-моделі Crocs можна розглядати як перехід від продуктово-центричної моделі, побудованої переважно на функціональній цінності комфорту та практичності, до споживацько-орієнтованої моделі створення цінності. У ній функціональна цінність доповнюється персоналізацією, емоційною та символічною складовими, що розширює способи взаємодії компанії зі споживачем.

Основні напрями цієї трансформації наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні напрями трансформації бізнес-моделі Crocs

Зміна споживчих очікувань	Відповідь компанії	Результат для бізнес-моделі
Потреба в комфорті та практичності	Розвиток основної моделі взуття	Формування базової споживчої цінності
Прагнення до індивідуальності	Персоналізація за допомогою Jibbitz	Залучення споживача до створення цінності
Інтерес до новизни та самовираження	Колаборації з брендами й популярними персонажами	Посилення емоційної цінності бренду
Бажання отримати унікальний продукт	Лімітовані колекції	Стимулювання інтересу до нових пропозицій
Потреба у зручній купівлі та швидкій комунікації	Цифрові канали продажу та соціальні мережі	Розвиток безпосередньої взаємодії зі споживачем

Наукова новизна дослідження полягає у трактуванні трансформації бізнес-моделі Crocs як послідовного процесу: зміна споживчого попиту → переосмислення споживчої цінності → трансформація продукту → зміна способів взаємодії зі споживачем → розширення каналів і сценаріїв використання продукції. Це дає змогу розглядати адаптацію бізнес-моделі не як зміну окремого продукту чи маркетингового інструменту, а як взаємопов’язану трансформацію способів створення та донесення цінності.

Динаміку розвитку компанії можна простежити за її фінансовими показниками. Як видно з рис. 1, виручка Crocs, Inc. у 2021–2024 роках демонструвала загальну тенденцію до зростання [3].

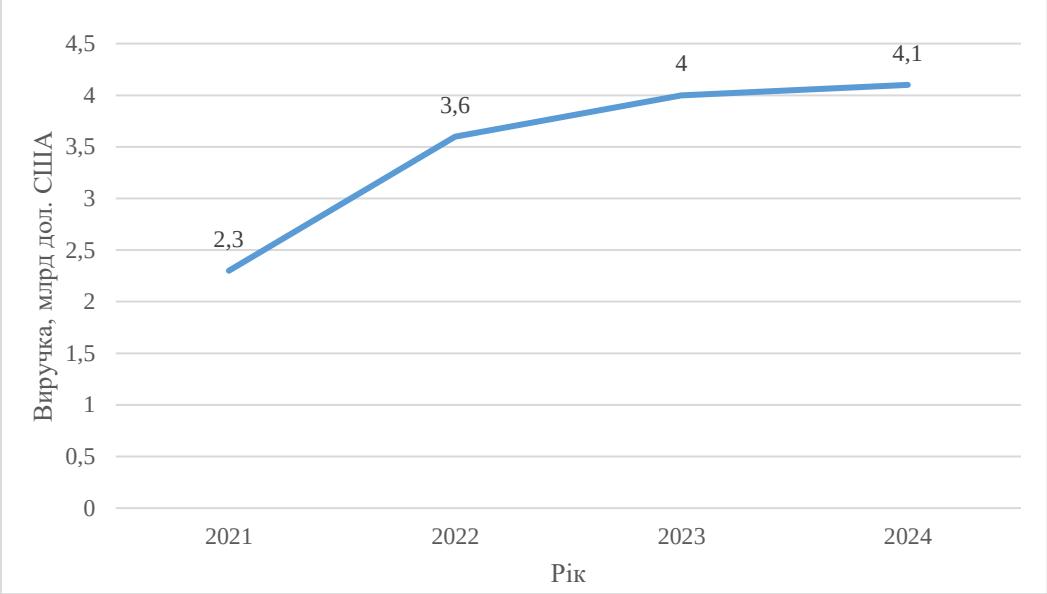


Рис. 1. Динаміка виручки Crocs, Inc. у 2021–2024 роках

Джерело: складено автором на основі [3].

За 2021–2024 роки виручка компанії зросла приблизно на 77%. У 2024 році Crocs зафіксувала рекордний річний дохід у розмірі близько 4,1 млрд дол. США, що приблизно на 4% більше, ніж у 2023 році. При цьому прямі продажі споживачам зросли на 7,2%, тоді як оптові продажі збільшилися лише на 0,2% [3]. Така динаміка може свідчити про посилення ролі каналів, які забезпечують безпосередню взаємодію компанії з кінцевим споживачем. Це дає можливість краще контролювати представлення бренду, комунікацію з аудиторією та процес здійснення покупки.

Водночас зростання виручки не можна повністю пояснювати лише зміною споживчих уподобань або персоналізацією продукції. На фінансові результати впливали й інші чинники, зокрема розвиток асортименту, ціноутворення, канали продажу та придбання бренду HEYDUDE. Проте загальна динаміка показує, що оновлення підходів до роботи зі споживачами відбувалося паралельно зі зростанням масштабів бізнесу.

Досвід Crocs може бути корисним і для українських компаній, які прагнуть адаптуватися до зміни споживчого попиту. Насамперед варто звернути увагу на персоналізацію продукції. Наприклад, виробники одягу, аксесуарів, косметики та подарункових товарів можуть пропонувати клієнтам можливість самостійно обирати дизайн, комплектацію або додаткові елементи. Це дозволяє зробити стандартний товар більш індивідуальним і підвищити його цінність для покупця. Водночас персоналізація може сприяти формуванню більшої емоційної прив’язаності до бренду, оскільки споживач бере безпосередню участь у створенні кінцевого продукту.

Іншим напрямом є співпраця з локальними брендами, дизайнерами, митцями та представниками популярної культури. Такі колаборації можуть допомогти українським підприємствам привернути увагу нових аудиторій і створювати пропозиції, які відрізняються від продукції конкурентів. Особливо актуальним це може бути для компаній, які працюють у сфері моди, краси,

дизайну, харчування та креативних індустрій. Водночас важливо враховувати потреби цільової аудиторії та не використовувати колаборації лише заради короткострокового інформаційного ефекту. Їх доцільно розглядати як інструмент довгострокового розвитку бренду, якщо партнерство відповідає його цінностям і створює додаткову цінність для споживача.

Окрему роль відіграють цифрові канали комунікації та продажу. Соціальні мережі дозволяють компаніям демонструвати нові продукти, отримувати відгуки, проводити опитування та залучати клієнтів до обговорення майбутніх пропозицій. У перспективі цифровізація відкриває можливості для персоналізованих рекомендацій, використання штучного інтелекту, інтерактивного вибору товарів і розвитку програм лояльності. Це дає змогу переходити від одноразового продажу до довгострокової взаємодії зі споживачем.

Отже, трансформація бізнес-моделі Crocs показує, як зміна споживчих очікувань впливає на створення цінності: компанія зберегла комфорт і функціональність, доповнивши їх персоналізацією, колабораціями та цифровою взаємодією. Досвід Crocs може бути адаптований українськими компаніями через персоналізацію, локальні колаборації, обмежені пропозиції та активніше використання цифрових каналів. Водночас конкурентоспроможність залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни попиту, зберігаючи ключові переваги продукту.

Список використаних джерел

1. Хто придумав крокси та як працює бізнес: історія Crocs. The Page. URL: https://thepage.ua/ua/economy/yak-kroksy-staly-kultovym-vzuttyam (дата звернення: 30.09.2026).

2. Поль К. Анастасія Пуха про колаборації, івенти, особистий бренд | Медіа Inweb. Медіа Inweb. URL: https://theinweb.media/intervyu-anastasiyi-pukhy/ (дата звернення: 30.09.2026).

3. CROCS повідомив про рекордні продажі компанії у 2024 році | Українська Рада Торгових Центрів. Українська Рада Торгових Центрів. URL: https://www.ucsc.org.ua/crocs-povidomyv-pro-rekordni-prodazhi-kompaniyi-u-2024-roczi/ (дата звернення: 30.09.2026).

Воробйова О.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет
імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ І ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ ТА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ

Фінансовий аналіз господарської діяльності бізнес-суб'єкта традиційно ґрунтується на даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності, проте дедалі ширше спирається й на позаоблікову інформацію. В умовах воєнної невизначеності ефективність функціонування підприємств залежить від якості й оперативності інформаційного забезпечення управлінських рішень, що актуалізує розбудову прогнозно-аналітичної системи як основи планування та внутрішнього контролю.

Проблематика обліково-аналітичного забезпечення управління в умовах війни розкривається в працях сучасних дослідників. А. Костякова обґрунтовує, що у воєнний період управлінський облік поєднує контрольну функцію зі стратегічним прогнозуванням, сценарним моделюванням та ідентифікацією ризиків [1]. А. Луців пропонує модель стратегічного управлінського обліку, що інтегрує фінансову, виробничу й стратегічну інформацію [2]. О. Кошець і В. Мельничук розробили методичні підходи до документування збитків та формування доказової бази відшкодування [3], а Ю. Максимів, Т. Гайдучок і Н. Івасюк досліджують розкриття обліково-аналітичної інформації у звітності підприємств в умовах війни [4]. О. Воробйова (Буткевич) розглядає функції, стратегічний вектор та ризик-орієнтовану організацію управлінського обліку [5; 6; 7], а також управління прибутком, стратегічну стійкість підприємства й роль оподаткування у забезпеченні його стійкого функціонування [8; 9; 10]. Водночас інтеграція фінансового аналізу та прогнозування в систему управлінського обліку з метою планування і внутрішнього контролю в умовах війни залишається недостатньо розкритою.

Повномасштабна війна суттєво трансформувала умови господарювання: зросли невизначеність, ризики втрат активів і порушення виробничо-логістичних ланцюгів, що відображено в оцінках ризиків Національного банку України [11]. Підприємства стикаються з випереджальним зростанням операційних витрат порівняно з виручкою та додатковими витратами на забезпечення безперервності діяльності, зокрема безперебійного електропостачання [11]. Показовою є й мінливість офіційних макропрогнозів: оцінка зростання ВВП на 2026 рік переглядалася з 1,8% [12] до 1,3% [13] і знову до близько 1,8% [14], тоді як прогноз інфляції на 2026 рік зріс із 6,6% [11] до 10%

[14]. За таких умов річні плани швидко втрачають актуальність, а сценарне прогнозування та поточний аналіз відхилень набувають значення ключових елементів внутрішнього контролю в управлінському обліку.

Фінансовий аналіз у системі управлінського обліку доцільно розглядати як складову обліково-аналітичного комплексу, що трансформує облікові дані у грошово-вартісні оцінки поточних і майбутніх результатів діяльності (про функції управлінського обліку див. [5]). На відміну від зовнішнього аналізу, він орієнтований передусім на внутрішніх користувачів і спирається на внутрішні методики та показники підприємства. Відповідно до горизонтів управлінських рішень доцільно виокремлювати оперативний, тактичний і стратегічний фінансовий аналіз (про запровадження стратегічного управлінського обліку див. [6]); за такого підходу прогнозування постає логічним продовженням аналізу, а не окремою процедурою.

Планування та внутрішній контроль функціонують як єдиний механізм: бюджети задають цільові показники й обсяги ресурсів, а зіставлення фактичних і планових даних виявляє відхилення, що потребують управлінської реакції. Прогнозування забезпечує оцінювання ризиків і підготовку превентивних заходів, зокрема в процесі управління прибутком з метою мінімізації економічних ризиків [8]. У воєнний період ця функція розширюється до сценарного моделювання та документування прямих і непрямих збитків [1], що сприяє отриманню страхового чи державного відшкодування [3]. З огляду на мінливість зовнішніх умов [12; 13; 14] доцільно доповнювати класичні бюджети альтернативними (базовим, песимістичним, кризовим) сценаріями та переглядати їх частіше, ніж раз на рік, застосовуючи адаптивний підхід до управління [9]; водночас оцінка інвестиційних рішень і стійкості підприємства має враховувати вплив оподаткування [10].

Результативність зазначених інструментів зумовлена організаційно-технологічним забезпеченням. Сучасні програмні засоби уможливлюють майже одночасне виконання облікових і аналітичних процедур, а облік за центрами витрат і центрами відповідальності, інтегрований у систему управління ризиками [7], забезпечує необхідну для контролю деталізацію. Складні прогностичні завдання потребують спеціалізованих компетенцій, тому їх доцільно делегувати фінансовим аналітикам у взаємодії зі спеціалістами з управлінського обліку. Методологічну основу такого підходу формують моделі стратегічного управлінського обліку, що інтегрують фінансову, виробничу й стратегічну інформацію [2], а також практика прозорого розкриття обліково-аналітичної інформації [4].

Фінансовий аналіз і прогнозування в системі управлінського обліку становлять взаємопов’язані інструменти планування та внутрішнього контролю: аналіз формує грошово-вартісні оцінки поточного стану й тенденцій розвитку, а прогнозування обґрунтовує бюджети, ресурсні потреби та сценарії діяльності. Зіставлення фактичних і планових показників забезпечує своєчасне виявлення відхилень та управлінську реакцію. В умовах війни, що характеризуються високою мінливістю зовнішніх умов, цей механізм має бути гнучким і спиратися

на сценарне прогнозування, регулярний перегляд бюджетів та документування збитків. Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з розробленням методики сценарного бюджетування та контролю відхилень, адаптованої до умов воєнного часу.

Список використаних джерел

1. Костякова А. А. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності й ризику: управлінський аспект. Галицький економічний вісник. 2025. № 6 (97).

2. Луців А. Я. Модель стратегічного управлінського обліку на підприємствах таропакувальної галузі: концепція та структура. Академічні візії. 2025. Вип. 46.

3. Кошець О., Мельничук В. Облік майнового стану та безпеки підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-91.

4. Максимів Ю., Гайдучок Т., Івасюк Н. Розкриття обліково-аналітичної інформації у звітності підприємств в умовах воєнного стану. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-353-365.

5. Буткевич О. В. Функції управлінського обліку. Економічний простір. 2021. № 168. С. 118–124. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-20.

6. Буткевич О. В. Облікові проблеми та аспекти запровадження стратегічного управлінського обліку на підприємствах. Наукові перспективи. 2022. № 12 (30). С. 107–120.

7. Буткевич О. В., Довгенко Я. О. Організація бухгалтерського обліку за центрами відповідальності в рамках системи управління ризиками підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11674.

8. Буткевич О. В. Механізм управління прибутком підприємства в контексті мінімізації економічних ризиків. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 10 (24). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10(24)-395-407.

9. Буткевич О. В., Довгенко Я. О., Яременко Л. І. Забезпечення стратегічної стійкості підприємства у контексті формування механізму адаптивного менеджменту за умов впливу дестабілізаційних факторів в Україні. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 1 (15). С. 216–229.

10. Воробйова О. В. Роль оподаткування в реалізації стратегій забезпечення стійкого функціонування соціально-економічних систем на національному та регіональному рівнях. Стратегії та адаптивні механізми забезпечення стійкості соціально-економічної системи України: колективна монографія / за заг. ред. О. М. Левченко, Ю. А. Бондар. Дніпро: Середняк Т. К., 2025. С. 198–220. DOI: https://doi.org/10.36550/978-617-8807-09-2-8.

11. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. Національний банк України. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 05.10.2026).

12. Інфляційний звіт. Січень 2026 року. Національний банк України. 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2026-Q1.pdf (дата звернення: 05.10.2026).

13. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2026 року. Національний банк України. 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2026-H1.pdf (дата звернення: 05.10.2026).

14. Просто про економіку: що прогнозує НБУ (липень 2026 року). Національний банк України. 2026. URL: https://bank.gov.ua/en/news/all/prosto-pro-ekonomiku-scho-prognozuye-nbu-lipen-2026-roku (дата звернення: 05.10.2026).

Гадзевич Д.В.
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
Науковий керівник: ***Зомчак Л.М.***
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ БЕЗРОБІТТЯ ТА ІНФЛЯЦІЇ НА ВВП УКРАЇНИ

Сучасний стан економіки України характеризується високою мінливістю макроекономічних показників, що зумовлено як внутрішніми структурними проблемами, так і зовнішніми шоками, зокрема фінансовими кризами та воєнними діями. У таких умовах особливої актуальності набуває аналіз взаємозв'язків між ключовими економічними індикаторами, зокрема валовим внутрішнім продуктом (ВВП), рівнем безробіття та інфляцією.

Економетричне моделювання дозволяє кількісно оцінити силу та напрямок впливу факторів на економічне зростання, що є важливим для формування ефективної макроекономічної політики. Серед підходів до дослідження безробіття виділимо статистичний аналіз [1] та панельне моделювання [2], тоді як у дослідженні інфляційних процесів застосовують авторегресійні моделі [3], а на регіональному рівні – багатовимірне статистичне моделювання [4, 5] та дискримінантний аналіз [6] тощо.

Метою дослідження є оцінка впливу рівня безробіття та інфляції на динаміку валового внутрішнього продукту України за період 2000–2021 років [7] на основі побудови парної та множинної регресійних моделей.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- побудувати парну регресійну модель залежності ВВП від рівня безробіття;
- побудувати множинну регресійну модель із включенням інфляції;
- оцінити параметри моделей методом найменших квадратів;
- розрахувати коефіцієнти кореляції та детермінації;
- здійснити економетричний аналіз адекватності моделей.

У процесі дослідження було побудовано парну регресійну модель залежності валового внутрішнього продукту України від рівня безробіття. Для моделювання використовувалась лінійна функція виду:

$$Y=a+bX1$$

де Y — валовий внутрішній продукт України (тис. грн);
X — рівень безробіття (%);
a — вільний член моделі;
b — коефіцієнт регресії.

У результаті економетричних розрахунків було отримано таке рівняння:

$$Y=6487.66-441.20X1$$

Отриманий коефіцієнт регресії b = -441.20 свідчить про наявність оберненого зв'язку між досліджуваними показниками. Це означає, що при збільшенні рівня безробіття на 1% обсяг ВВП України в середньому зменшується приблизно на 441.2 тис. грн.

Для оцінки сили зв'язку між змінними було обчислено коефіцієнт кореляції:

$$R = 0.52$$

Отримане значення характеризує від'ємний зв'язок середньої сили між ВВП та безробіттям. Негативне значення коефіцієнта підтверджує тенденцію до зниження ВВП при зростанні безробіття.

Також було визначено коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = 0.27$$

Це означає, що приблизно 27% варіації валового внутрішнього продукту пояснюється змінами рівня безробіття, тоді як інша частина залежить від інших економічних факторів, не включених до моделі.

Для перевірки адекватності моделі було проведено дисперсійний аналіз. Значення F-критерію та рівень значущості моделі підтвердили статистичну значущість побудованої регресії.

З метою більш комплексного аналізу було побудовано множинну регресійну модель, у якій як фактори впливу на ВВП використовувалися рівень безробіття та рівень інфляції.

Модель має вигляд:

$$Y=a+b1\ X1\ +b2\ X2$$

де Y — валовий внутрішній продукт України;
X1 — рівень безробіття (%);
X2 — рівень інфляції (%);
a — вільний член рівняння;
b1,b2 — коефіцієнти регресії.

У результаті розрахунків отримано рівняння:

$$Y=6523.90-422.31X1\ -16.29X2$$

Коефіцієнт b1 = −422.31 показує, що при збільшенні рівня безробіття на 1% ВВП у середньому скорочується на 422.31 тис. грн за умови незмінності інших факторів. Коефіцієнт $b2 = 16.29$ свідчить про негативний вплив інфляції на ВВП. Проте величина цього впливу є значно меншою порівняно з впливом безробіття.

Для оцінки якості моделі було визначено коефіцієнт множинної кореляції:

$$R=0.54$$

Отримане значення свідчить про наявність помірного зв'язку між результативною ознакою та сукупністю факторів.

Коефіцієнт детермінації становить:

$$R^2=0.29$$

Це означає, що приблизно 29% змін ВВП пояснюються впливом рівня безробіття та інфляції, включених до моделі. Проведений аналіз p-value показав,

що фактор безробіття є статистично більш значущим для моделі, тоді як вплив інфляції виявився слабшим і менш статистично значущим.

Для оцінки якості побудованих моделей було проведено аналіз залишків. У ході дослідження встановлено, що між фактичними та прогнозованими значеннями ВВП існують певні відхилення, однак вони не мають систематичного характеру.

Стандартна похибка моделей становила понад 1000 одиниць, що свідчить про наявність впливу додаткових макроекономічних факторів, не врахованих у моделі.

Таким чином, результати економетричного аналізу підтвердили наявність оберненого зв'язку між ВВП та рівнем безробіття в Україні. Побудовані моделі можна використовувати для загального аналізу макроекономічних тенденцій та прогнозування економічної динаміки.

У результаті проведеного дослідження було встановлено наявність від'ємного зв'язку між рівнем безробіття та ВВП України. Зростання безробіття призводить до скорочення обсягів економічного виробництва. Інфляція, у свою чергу, має слабший вплив на ВВП у розглянутій моделі.

Отримані результати підтверджують доцільність використання економетричних методів для аналізу макроекономічних процесів та можуть бути використані для прогнозування економічного розвитку.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розширення моделі за рахунок включення додаткових факторів (інвестиції, державні витрати, валютний курс), а також застосування динамічних економетричних моделей.

Список використаних джерел

1. Вдовин М. Я., Зомчак Л., Коханевич М. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1-2 (95-96). С. 60–66.

2. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 107–111.

3. Зомчак Л. М., Лапінкова А. О. Інфляційні процеси України: авторегресійна дистрибутивно-лагова модель. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 1 (01). С. 50–55.

4. Zomchak L., Bortnyk Y. Shifting Innovation Landscape in Ukraine: A Regional Perspective with Multidimensional Assessment. *International Scientific Congress Society Of Ambient Intelligence*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. P. 35–40.

5. Zomchak L., Ohorodnyk S. Regional Economic Resilience Amidst Geopolitical Uncertainty: Analysis of the External Economic Activity of Ukrainian Regions. *Central European Economic Journal*. 2026. Vol. 13 (60). P. 263–279.

6. Zomchak L., Snihur M., Diakun B. Mapping environmental and socio-economic landscape: a discriminant analysis of sustainable regional development of Ukraine. *Smart Economy, Entrepreneurship and Security*. 2025. Vol. 3, № 2. P. 58–66.

7. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk (дата звернення: 26.05.2026).

Георгієва Л.Г.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
Котелевська Я.В.
доктор філософії, ст. викладач,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ВИБОРУ НАПРЯМІВ ЙОГО РОЗВИТКУ

Вибір напряму розвитку підприємства дедалі менше може ґрунтуватися лише на прогнозуванні ринкового попиту або оцінці наявних ресурсів, оскільки зміни технологій, поведінки споживачів, конкурентного середовища та доступності ресурсів істотно впливають на його стратегічні рішення. Підприємство одночасно стикається зі змінами технологій, поведінки споживачів, конкурентного середовища, логістичних ланцюгів та доступності ресурсів. Для українського бізнесу до цього додаються воєнні ризики, пошкодження інфраструктури, обмеження доступу до капіталу та необхідність швидкого пошуку нових ринків. За таких обставин стратегічний потенціал доцільно розглядати не просто як сукупність наявних ресурсів, а як здатність підприємства використовувати їх, поєднувати між собою та трансформувати відповідно до нових можливостей і загроз.

У науковій літературі стратегічний потенціал пов’язується із сукупністю можливостей підприємства забезпечувати досягнення довгострокових цілей та підтримувати свою життєздатність у мінливому середовищі. І. Ястремська, О. Трифонова, О. Манталюк та Г. Баранець підкреслюють, що стратегічні рішення мають бути спрямовані не тільки на поточне функціонування, а й на цілеспрямовану зміну діяльності підприємства, зокрема через освоєння нових продуктів, технологій та напрямів роботи [1, с. 121]. При цьому стратегія не може бути відокремлена від реальних можливостей підприємства: одна й та сама зовнішня можливість може мати різну цінність для підприємств залежно від їхніх ресурсів, компетентностей, організаційних можливостей та досвіду.

А. Кузіор, О. Ареф’єва, З. Побережна та О. Ігументцев, розглядають стратегічний потенціал як систему взаємопов’язаних локальних потенціалів підприємства. Автори наголошують, що його оцінювання не повинно зводитися до простого додавання окремих ресурсів, оскільки важливим є синергетичний ефект їхньої взаємодії. Відповідно, підприємство може мати достатню кількість фінансових, матеріальних чи кадрових ресурсів, але не володіти необхідними організаційними або технологічними компетентностями для реалізації певної стратегії [2]. Такий підхід є особливо важливим під час вибору між альтернативними напрямами розвитку, оскільки перспективність певного ринку

сама по собі не гарантує наявності у підприємства необхідних ресурсів і можливостей для успішного виходу на нього.

Дослідження Й. Радомської засвідчують необхідність узгодження стратегії з характером середовища функціонування підприємства. Авторка виділяє різні стратегічні підходи залежно від того, наскільки середовище є передбачуваним, наскільки підприємство може впливати на нього та наскільки складними є умови виживання [3]. Звідси випливає важливий для управління висновок: універсальної стратегії розвитку не існує. Підприємство з обмеженими ресурсами та високою невизначеністю може потребувати спочатку відновлення життєздатності, тоді як компанія з розвиненою технологічною та фінансовою базою може одночасно створювати нові ринки або здійснювати масштабну диверсифікацію.

Отже, вибір напряму розвитку доцільно здійснювати через зіставлення двох груп чинників: привабливості зовнішніх можливостей та внутрішньої готовності підприємства ними скористатися. Така логіка знаходить підтвердження у дослідженні К. Залуцької, Т. Маслак, М. Кособуцького та Д. Стефанцова, присвяченому визначенню стратегічного напряму розвитку підприємства в межах диверсифікації [4]. Автори пропонують перед вибором напряму оцінювати стратегічну спроможність підприємства та його стратегічну орієнтацію. Практичне застосування запропонованого підходу на українському аграрному підприємстві показало, що зовнішнє середовище саме по собі могло обґрунтовувати розвиток через диверсифікацію, однак внутрішні можливості підприємства не дозволяли реалізувати цей варіант у повному обсязі. У результаті було обрано гібридний напрям, який передбачав скорочення окремих традиційних культур, освоєння вирощування ріпаку та подальшу інтеграцію з партнером. Результатом стало отримання рентабельності виробництва ріпаку на рівні 24,8 %, урожайності 31 ц/га та додаткового чистого доходу 18,75 тис. дол. США [4, с. 28]. Цей приклад показує, що стратегічний потенціал має практичне значення саме в момент вибору між альтернативами: він дає змогу відмовитися від напряму, який формально виглядає перспективним, але не відповідає реальним можливостям підприємства.

Водночас склад стратегічного потенціалу поступово розширюється за рахунок цифрових, інноваційних та організаційних компетентностей. Дослідження 2024 року, проведене на вибірці 236 респондентів із компаній Об’єднаних Арабських Еміратів, засвідчило позитивний зв’язок між динамічними здібностями підприємства та його організаційною гнучкістю. Зокрема, здатність підприємства виявляти можливості, використовувати їх та трансформувати власні ресурси пов’язується з вищою адаптивністю, а цифрова трансформація посилює цей взаємозв’язок [5]. Дослідження 2025 року на вибірці китайських публічних компаній також показало, що динамічні здібності позитивно впливають на розвиток підприємств, причому одним із механізмів такого впливу виступає інновація бізнес-моделі [6]. Таким чином стратегічний потенціал сьогодні варто оцінювати не тільки за тим, чим підприємство володіє,

а й за тим, наскільки швидко воно здатне змінювати спосіб використання власних ресурсів.

Показовим українським прикладом є розвиток «Нової пошти» після початку повномасштабної війни. Компанія не обмежилася підтриманням роботи внутрішньої мережі, а використала наявну логістичну інфраструктуру, технологічні компетентності та досвід роботи з великими потоками відправлень як основу для міжнародної експансії. У 2022 році «Нова пошта» вийшла на ринок Польщі, а протягом 2023 року розширила присутність ще у дев'яти європейських країнах. У 2024 році компанія відкрила відділення у Великій Британії, Іспанії та Франції, водночас протестувавши модель роботи без власних відділень в Австрії та Нідерландах. Станом на квітень 2025 року мережа Nova Post у Європі налічувала 135 власних відділень [7]. Цікавим у цьому випадку є не сам факт географічного розширення, а послідовність використання потенціалу: компанія перенесла на нові ринки вже сформовані операційні компетентності, але водночас адаптувала формат присутності до особливостей конкретної країни. Отже, стратегічний потенціал «Нової пошти» проявляється не лише в наявності ресурсів для міжнародного розширення, а й у здатності швидко адаптувати сформовану бізнес-модель до особливостей нових ринків.

Інший приклад демонструє DTEK, для якого стратегічний потенціал став основою не лише територіального розширення, а й зміни структури бізнесу. У березні 2024 року компанія через DTEK Renewables International увійшла на ринок відновлюваної енергетики Польщі, придбавши проєкт системи накопичення енергії потужністю 133 МВт. У липні того ж року було завершено придбання 100 % акцій проєкту. Компанія визначила його як частину плану розвитку до 1 ГВт відновлюваної генерації та систем накопичення в Польщі до 2030 року [8]. При цьому стратегічне рішення спиралося не лише на фінансові ресурси, а й на накопичені технологічні компетентності в енергетиці та можливість використати їх на іншому ринку. Ще у 2023 році DTEK Renewables збільшила виробництво електроенергії та завершила першу фазу будівництва Тилігульської вітроелектростанції, встановивши 13 нових вітротурбін [9]. Таким чином, внутрішній потенціал підприємства став підґрунтям для переходу від підтримання існуючих активів до формування нового міжнародного напряму діяльності.

Показовим є і поєднання енергетичної експертизи з розвитком нових технологічних напрямів. DTEK не обмежується виробництвом електроенергії з відновлюваних джерел, а розвиває компетентності у сфері систем накопичення енергії, що дає змогу реагувати на зміни структури енергоринку та потребу в більшій гнучкості енергосистеми. Зокрема, у 2024 році компанія повідомляла про плани розвивати в Україні 200 МВт систем великомасштабного накопичення енергії, паралельно розширюючи присутність у європейських країнах.

Окремої уваги заслуговує інноваційна складова стратегічного потенціалу. І. Марченко у дослідженні 2025 року зазначає, що інноваційний розвиток має забезпечувати узгодження інноваційного потенціалу зі стратегічними цілями підприємства [10]. Серед орієнтирів такого розвитку автор виділяє цифрову

трансформацію, вдосконалення організаційно-управлінських механізмів, розвиток партнерських зв'язків, інноваційної інфраструктури та інноваційної культури. Важливо, що інновації в цьому випадку не розглядаються як самоціль. Їхня роль полягає у розширенні можливостей підприємства та формуванні нових варіантів його розвитку. Саме тому рішення про впровадження технології має оцінюватися через те, яку стратегічну проблему вона вирішує та які нові можливості створює.

На вибір стратегічного напряму впливає також здатність підприємства використовувати ресурси ефективніше. У межах концепції циркулярної економіки стратегічний потенціал формується через створення унікальних комбінацій ресурсів і компетентностей, пошук нових можливостей та повторне залучення ресурсів у господарський оборот. Такий підхід змінює саме уявлення про резерви розвитку: джерелом зростання може бути не лише збільшення обсягів виробництва, а й зміна способу використання вже наявних ресурсів. Для підприємства це відкриває можливість одночасно скорочувати витрати, створювати нові продукти та виходити на сегменти, які раніше не розглядалися як пріоритетні.

Оцінювання стратегічного потенціалу є необхідною передумовою обґрунтованого вибору стратегічного рішення. Практично його можна проводити у декілька послідовних етапів. Спочатку визначають склад потенціалу та систему показників за кожним його напрямом. Далі встановлюють фактичний рівень показників і порівнюють його з попередніми періодами, середньогалузевими значеннями або цільовими орієнтирами підприємства. Після цього визначають сильні та слабкі сторони, резерви використання ресурсів і обмеження, які можуть перешкодити реалізації певної стратегії. Для узагальнення результатів можуть застосовуватися бальна оцінка, експертне ранжування або матричний підхід, за якого зіставляються рівень внутрішнього потенціалу та привабливість можливих напрямів розвитку. Такий підхід узгоджується з ідеєю оцінювання стратегічної спроможності підприємства перед вибором конкретного варіанта диверсифікації [4].

Визначення стратегічного потенціалу потребує не лише фіксації наявних ресурсів, а й оцінювання того, наскільки вони можуть бути використані для реалізації конкретних стратегічних цілей. Доцільним у цьому разі є поєднання ресурсного, функціонального та експертного підходів. Ресурсний підхід дає змогу визначити, якими фінансовими, матеріальними, кадровими, технологічними та інформаційними ресурсами володіє підприємство. Функціональний підхід переносить увагу з окремих ресурсів на результати їх використання: виробничі можливості, здатність до інновацій, якість управління, ефективність збуту, фінансову стійкість та організаційну гнучкість. Саме поєднання цих двох площин дозволяє уникнути ситуації, коли великий обсяг ресурсів помилково ототожнюється з високим потенціалом розвитку.

Таким чином, стратегічний потенціал підприємства доцільно трактувати як інтегровану здатність використовувати наявні та формувати нові ресурси, компетентності й організаційні можливості для реалізації обраного напряму

розвитку. Його значення проявляється не в самому обсязі ресурсів, а в тому, наскільки підприємство здатне перетворити їх на конкретні стратегічні рішення. Тому процес вибору напряму розвитку має передбачати послідовне зіставлення зовнішніх можливостей із внутрішньою стратегічною спроможністю, визначення меж реалістичного розвитку та пошук способів розширення потенціалу. Досвід українських підприємств останніх років показує, що навіть за високої невизначеності стратегічний потенціал може стати основою не лише для збереження діяльності, а й для виходу на нові ринки, диверсифікації та зміни бізнес-моделі. Водночас ефективність такого рішення залежить від того, наскільки обраний напрям відповідає реальним ресурсам і компетентностям підприємства та наскільки воно здатне своєчасно перебудувати їх відповідно до нових умов.

Список використаних джерел

1. Iastremska O., Tryfonova O., Mantaliuk O., Baranets H. The Impact of Strategic Decisions on the Future Development of Organisations and Economic Dynamics. *Futurity Economics&Law*. 2023. Т. 3, № 4. С. 117–133. DOI: https://doi.org/10.57125/FEL.2023.12.25.08 .

2. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. Sustainability. 2022. Т. 14, № 6. Article 3258. 13 с. DOI: https://doi.org/10.3390/su14063258.

3. Radomska J. Approach to Strategy and Enterprise Size. Management. 2016. Т. 20, № 2. С. 118–128. DOI: https://doi.org/10.1515/manment-2015-0054.

4. Zalutska K., Maslak T., Kosobutskyi M., Stefantsov D. Decision-making on determining the direction of strategic development of the enterprise within the limits of diversifying its activities. Technology Audit and Production Reserves. 2025. Т. 1, № 4(81). С. 28–36. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.323974.

5. The Impact of Dynamic Capabilities on Enterprise Agility: The Intervening Roles of Digital Transformation and IT Alignment. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2024. Т. 10, № 2. Article 100266. DOI: https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100266.

6. The Impact of Business Model Innovation and Dynamic Capabilities on Enterprise Development: An International Business Communication Perspective. Finance Research Letters. 2025. Т. 80. Article 107346.

7. Nova Post. Nova Post in Europe: Global Expansion. 2025. URL: https://novapost.com/en-ua/more/novapost-today/index.html (дата звернення: 01.10.2026).

8. DTEK Group. DTEK Group Enters Polish Renewables Market to Build the First Large-Scale Battery Storage Project in the Country. 27.03.2024. URL: https://dtek.com/en/media-center/news/dtek-group-enters-polish-renewables-market-to-build-the-first-large-scale-battery-storage-project-in-the-country/ (дата звернення: 01.10.2026).

9. DTEK Renewables. Sustainable development. 2024. URL: https://renewables.dtek.com/en/sustainable-development/ (дата звернення: 01.10.2026).

10. Marchenko I. V. Strategic Guidelines of Innovative Development of Enterprises in the Conditions of Dynamic Economic Environment. Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management. 2025. Т. 31. С. 23–31. DOI: https://doi.org/10.46783/smart-scm/2025-31-2.

Горбенко І.В.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Київський національний економічний університет,
Науковий керівник: ***Голіцин А.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Київський національний економічний університет,
м. Київ

ОБМЕЖЕНІСТЬ І НЕСТАБІЛЬНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високою економічною невизначеністю, зумовленою повномасштабною війною, інфляцією, валютними коливаннями, зниженням купівельної спроможності населення та нестабільністю бізнес-середовища. Підприємства змушені оптимізувати витрати, тому однією з перших статей скорочення стає маркетинговий бюджет, що впливає на ефективність маркетингу та конкурентоспроможність.

Проблема обмеженості та нестабільності маркетингових бюджетів особливо загострилася у 2024–2025 рр. За дослідженнями українського ринку PR і комунікацій, 47 % компаній витрачають на комунікації до 50 тис. грн, 18 % - до 10 тис. грн, тоді як 10–20 % компаній, переважно з IT та tech-сектору, можуть інвестувати понад 500 тис. грн. Брак бюджету як головний бар'єр розвитку комунікаційної діяльності назвали 57,8 % респондентів, а фактор війни та невизначеності - 29,4 % (рис. 1.1).

Міжнародна практика свідчить про обмеження маркетингових витрат. За даними Gartner CMO Survey, частка маркетингового бюджету у виторгу компаній стабілізувалася на рівні 7,7–7,8 %, що є одним із найнижчих показників за останнє десятиліття порівняно з 10–11 % у допандемічний період [3, с.1]. У державних і великих інфраструктурних компаніях України цей показник становить 0,3–1,1 % від виторгу [4, с.1].

Обмеженість бюджетів знижує ефективність маркетингової діяльності. Відбувається зміщення акцентів у бік короткострокових performance-каналів на шкоду брендингу та лояльності, зростає CAC, знижується органічний трафік і Share of Voice. Одночасно підприємства втрачають можливість системно вимірювати ROI через недостатні інвестиції в аналітику та персонал. Надмірне скорочення рекламних витрат може спричинити втрати продажів, що в кілька разів перевищують суму «зекономлених» коштів [5, с.1].



Рис. 1. Розподіл компаній за обсягом щомісячних витрат на PR у 2025 році [2, с.1].

Основними причинами нестабільності маркетингових бюджетів є:

- пріоритет операційних витрат і «режиму виживання» над стратегічними інвестиціями;
- відсутність чіткої методики обґрунтування маркетингових витрат перед керівництвом;
- складність вимірювання довгострокових ефектів маркетингу (імідж, LTV клієнта, брендова премія);
- кадровий дефіцит і висока вартість кваліфікованих фахівців з цифрового маркетингу.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності в умовах обмежених і нестабільних бюджетів доцільно:

1. Перейти від механічного орієнтування на фіксовану частку виторгу до гнучкого scenario-based бюджетування з кількома сценаріями розвитку ринку.
2. Оптимізувати витрати на користь каналів із доведеною економічною та комунікаційною ефективністю (performance-маркетинг, контент-маркетинг, SEO, email-маркетинг) із збереженням необхідної брендової підтримки.
3. Впровадити attribution-моделювання та інтегральні показники (ROMI, LTV/CAC, brand equity) для обґрунтування фінансування.
4. Використовувати low-cost і no-cost інструменти: органічні соціальні мережі, партнерський маркетинг, UGC-контент та внутрішні ресурси.
5. Поетапно впроваджувати AI-інструменти для автоматизації рутинних процесів і зниження вартості створення контенту при збереженні якості.

Величина маркетингового бюджету сама по собі не є достатнім критерієм якості маркетингової діяльності. Важливим є співвідношення між ресурсами та

отриманим економічним і комунікаційним результатом. Тому маркетингові витрати доцільно розглядати як інвестиції у формування попиту, клієнтської бази та конкурентних переваг, інтегруючи бюджетування із системою стратегічного та фінансового планування.

Доцільно диференціювати маркетингові витрати за стратегічною важливістю на базові, розвиткові та ситуативні. Базові забезпечують безперервність комунікації, цифрових каналів, вебресурсів, аналітики та CRM; розвиткові спрямовуються на розширення клієнтської бази, нові продукти, бренд і нові сегменти; ситуативні резервуються для реагування на зміни конкуренції, попиту, інформаційні ризики та ринкові можливості. Такий підхід запобігає пропорційному скороченню всіх напрямів.

Ефективне бюджетування доцільно будувати на принципі пріоритетності. Насамперед фінансуються активності, необхідні для взаємодії з клієнтами та підтримання поточних продажів; другим рівнем є заходи, здатні збільшити дохід або зменшити вартість залучення й утримання клієнтів; третім - експериментальні проєкти з потенціалом створення нових джерел зростання. Це мінімізує ризик нераціонального розподілу бюджету.

Для обґрунтування управлінських рішень доцільно застосовувати сценарний підхід із трьома варіантами бюджету: мінімальним, базовим та розширеним. Мінімальний забезпечує критично важливі канали комунікації та клієнтську підтримку; базовий - реалізацію затверджених цілей; розширений - використання додаткових можливостей за сприятливої ринкової ситуації. Для кожного сценарію визначаються витрати, прогнозовані результати, ризики та умови переходу між рівнями фінансування.

Важливо встановлювати кількісні критерії перерозподілу бюджету: CAC, LTV, коефіцієнт конверсії, ROMI, вартість контакту, частку повторних покупок та рівень утримання клієнтів. Показники не слід використовувати ізольовано: низький CAC не свідчить про високу ефективність каналу, якщо клієнти мають низький LTV або недостатню повторну активність. Тому рішення щодо фінансування мають ґрунтуватися на сукупності взаємопов’язаних показників.

Ефект брендових і комунікаційних активностей може проявлятися із часовим лагом, тому орієнтація лише на короткострокові продажі створює ризик їх недофінансування. До фінансових показників слід додавати нефінансові: знання бренду, залученість аудиторії, органічний трафік, повторні звернення та позицію підприємства щодо конкурентів. Комплексне оцінювання зменшує ризик хибного висновку про неефективність маркетингу через відсутність миттєвого фінансового результату.

В умовах нестабільності важливо чітко розподілити відповідальність: маркетингова служба обґрунтовує потребу у фінансуванні та прогнозує результати, а фінансова - оцінює ресурсні обмеження, ризики та відповідність витрат можливостям підприємства. Єдина система показників сприяє спільній відповідальності за економічний результат.

Маркетинговий бюджет доцільно регулярно переглядати: за стабільних умов - щоквартально, а за високої невизначеності - частіше залежно від попиту, вартості рекламних контактів, активності конкурентів і фінансових можливостей. Водночас коригування не повинно перетворюватися на хаотичне скорочення: кожна зміна має бути пов’язана з показником, прогнозом або зовнішньою умовою.

Послідовність управління маркетинговим бюджетом передбачає: оцінювання фінансового стану та ринку; визначення маркетингових цілей; формування базового переліку витрат; розподіл ресурсів за пріоритетністю; розроблення сценаріїв; встановлення фінансових і нефінансових показників; контроль результатів; перерозподіл коштів залежно від отриманих результатів. Такий алгоритм поєднує фінансову обережність із підтриманням маркетингової активності.

Таким чином, основним завданням в умовах обмеженого бюджету має бути не механічне скорочення витрат, а підвищення їхньої віддачі. Раціоналізація передбачає концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямах, використання вимірюваних критеріїв, поєднання коротко- і довгострокових цілей та створення резерву для непередбачуваних змін. Маркетинговий бюджет у такому разі виконує не лише функцію обмеження витрат, а й адаптації підприємства до невизначеності.

Отже, обмеженість і нестабільність маркетингових бюджетів є одним із ключових факторів зниження ефективності маркетингової діяльності українських підприємств. Вирішення проблеми потребує не лише збільшення фінансування, а зміни підходів до планування, вимірювання та обґрунтування витрат. Системний data-driven підхід дає змогу зберігати та підвищувати ефективність маркетингу навіть за обмежених ресурсів.

Список використаних джерел

1. Український PR-ринок 2025: бюджети контрастів і ставка на диджитал. Mind.ua. URL: https://mind.ua/news/20298819-ukrayinskij-pr-rinok-2025-byudzheti-kontrastiv-i-stavka-na-didzhital (дата звернення: 28.09.2026).

2. Скільки українські бізнеси витрачають на PR і комунікації у 2025 році - дослідження. Speka.ua. URL: https://speka.ua/news/skilki-biznesi-v-ukrayini-vitracayut-na-pr-i-komunikaciyi-pl5dy0 (дата звернення: 28.09.2026).

3. Gartner CMO Spend Survey 2025. Gartner. URL: https://www.gartner.com (дата звернення: 28.09.2026).

4. Аналіз маркетингових витрат державних компаній України. Periodicals of Karazin University. 2025.

5. Маркетингові бюджети падають - експерт пояснив, як недофінансування впливає на бренд та ринок. NV Бізнес. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/marketingovi-byudzheti-padayut-ekspert-poyasniv-yak-nedofinansuvannya-vplivaye-na-brend-ta-rinok-50564375.html (дата звернення: 28.09.2026).

Горішна І.І.
здобувачка вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів,

РОЛЬ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки digital-маркетинг розглядається як логічний етап еволюції класичної маркетингової концепції, що виник у відповідь на масштабне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери господарської діяльності. Так, Ф. Котлер, Х. Картаджая та І. Сетьяван підкреслюють, що «digital-маркетинг є трансформацією традиційного маркетингу в умовах цифрового середовища та зміни поведінки споживачів. На відміну від традиційного маркетингу, digital-маркетинг базується на використанні цифрових каналів комунікації, автоматизованих систем збору та аналізу даних, а також інтерактивної взаємодії зі споживачами в режимі реального часу» [1, с. 117].

Цифровий маркетинг слід розглядати як закономірний етап еволюції класичного маркетингу, а не як його заперечення. Традиційний маркетинг спирався на односторонню комунікацію, використовуючи телевізійну рекламу, друковані оголошення та зовнішню рекламу, де компанія передавала повідомлення широкій аудиторії без можливості негайного зворотного зв’язку. Цифрове середовище докорінно змінило характер взаємодії між брендом і споживачем. Сьогодні інтерактивність стала визначальною особливістю: користувач більше не пасивно сприймає інформацію, а є активним учасником комунікаційного процесу. Він може швидко реагувати, коментувати, ділитися контентом або взаємодіяти з брендом за допомогою чат-ботів, соціальних мереж чи персоналізованих розсилок. Це перетворило маркетинг з монологу на діалог, що відбувається в режимі реального часу. Ще один ключовий аспект еволюції цифрового маркетингу полягає в автоматизованому аналізі даних. У той час як класичний маркетинг значною мірою покладався на опитування, фокус-групи та статистичні вибірки, обробка й аналіз яких вимагали значних ресурсів і часу, а результати часто ставали застарілими до моменту ухвалення рішень, цифрові технології дозволяють безперервно збирати величезні обсяги даних щодо поведінки користувачів. Від кліків і переглядів сторінок до тривалості перебування на сайті та шляхів конверсії – ці дані можна миттєво аналізувати за допомогою систем на основі штучного інтелекту та машинного навчання. Це дає змогу виявляти шаблони поведінки, сегментувати аудиторію та навіть

прогнозувати майбутні дії споживачів. Завдяки цьому маркетингові рішення стали набагато точнішими, персоналізованими та адаптивними: реклама відображається конкретній людині у відповідний момент з урахуванням її інтересів. При цьому ефективність кампаній можна оцінити і коригувати майже одразу, всупереч постфактумному аналізу, типовому для класичної моделі.

У працях зарубіжних науковців, зокрема Д. Чаффі, П. Сміта та Р. Елліса-Чедвіка, digital-маркетинг трактується як «комплексна система управління взаємовідносинами з клієнтами, що поєднує онлайн- та офлайн-канали, аналітичні платформи та персоналізовані комунікації [2]. При цьому ключовою особливістю digital-маркетингу є орієнтація не лише на просування продукту, а й на формування довгострокової цінності для споживача» [1, с. 117].

Розглядаючи цифровий маркетинг як інтегровану CRM-систему, важливо підкреслити, що його завдання набагато ширші за просте просування товарів чи послуг; це створення цілісної екосистеми з управління відносинами з клієнтами на всіх етапах їх життєвого циклу. Така система об’єднує різноманітні канали комунікації, зокрема електронну пошту, соціальні мережі, месенджери, веб-сайти, мобільні застосунки та контекстну рекламу, в єдиний узгоджений потік. У цьому контексті кожна точка контакту співпрацює у рамках загальної стратегії, а не існує окремо.CRM-платформи надають можливість записувати і аналізувати кожну взаємодію клієнта з брендом, починаючи з першого відвідування сайту і закінчуючи повторними покупками. Вони формують детальний споживчий профіль із уподобаннями, історією покупок і шаблонами поведінки, що дозволяє компанії не лише реагувати на запити клієнтів, але й передбачати їхні потреби, пропонуючи актуальний контент і продукти в найбільш сприятливий момент. Відмінною рисою цього підходу в порівнянні з фрагментарною стратегією просування є акцентування на довгостроковій цінності клієнта (Customer Lifetime Value), а не на одноразових продажах. Замість того,щоб розглядати кожен канал як окремий інструмент з продажу, комплексна CRM-система будує послідовний досвід для клієнта: повідомлення в одному каналі логічно продовжують і підсилюють взаємодію в іншому. Наприклад, покинутий кошик на сайті може ініціювати персоналізований електронний лист, а подальша активність у соціальних мережах може призвести до таргетованих пропозицій. Такий наскрізний підхід сприяє формуванню лояльності, підвищенню довіри та перетворенню випадкового покупця на постійного клієнта. Це, в підсумку, є більш вигідним для бізнесу порівняно з короткостроковим збільшенням обсягів продажів.

При цьому сьогодні вчені вказують на необхідність зміни організаційної культури підприємств та розвитку компетенцій співробітників для успішного впровадження цифрових інструментів, наголошуючи на тому, що «digital-маркетинг не є ізольованим процесом, а має бути інтегрованим у загальну стратегію цифрового розвитку підприємства» [1; 2; 3]. Загалом наявні наукові напрацювання у даній сфері свідчать про те, що digital маркетинг є комплексною дисципліною, яка поєднує технологічні інновації та стратегічне управління. При

цьому залишається актуальним дослідження питань адаптації маркетингових стратегій до динамічного цифрового середовища [2].

Твердження про те, що цифровий маркетинг не може існувати як окремий процес, відображає основну істину сучасного менеджменту: маркетингові ініціативи, які не враховують загальну корпоративну стратегію, зазвичай є фрагментарними та малоефективними, навіть якщо окремі кампанії здаються технічно бездоганними. Цифровий маркетинг повинен бути природно інтегрований у місію, бізнес-цілі та операційну модель компанії, узгоджуючись із фінансовими показниками, виробничими можливостями, логістикою та обслуговуванням клієнтів. Адже успішна рекламна кампанія, яка створює попит, що перевищує можливості виробництва або постачання, може завдати репутаційної шкоди замість очікуваного прибутку. Крім того, ефективна інтеграція потребує тісної співпраці маркетингового відділу з відділом продажів, ІТ-відділом та керівництвом. Дані про клієнтів, зібрані цифровими інструментами, мають використовуватись не лише для рекламних кампаній, а й для ухвалення стратегічних рішень щодо асортименту, ціноутворення та розвитку продукту. Тільки при такій комплексній узгодженості цифровий маркетинг стає повноцінним стратегічним активом, що сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства та не існує як ізольований центр витрат.

«Такий інструмент як CRM є незамінним в забезпеченні цифровізації інформаційних потоків в процесі розробки стратегії взаємодії підприємства зі споживачами та точності прогнозованого попиту на товарне пропонування підприємства. Є досить ефективним при ринковому сегментуванні, проведенні поведінкового аналізу, що забезпечує в перспективі досягнення більшого рівня лояльності споживачів, успішного сприйняття останніми нововведень бізнес-стратегії. Окрім цього, CRM сприяє стабілізації ситуації пов’язаною з втратою реальних споживачів та коливаннями споживчого попиту на продукцію товаровиробника, що в кінцевому підсумку забезпечує підприємству ринкову стійкість, стабільність доходів від виробничо-комерційної діяльності та отримання конкурентних переваг» [3, с. 292].

CRM-системи відіграють ключову роль у цифровізації бізнес-процесів, оскільки вони трансформують розрізнені та часто неструктуровані дані про клієнтів у впорядковані й доступні для аналізу інформаційні потоки. Замість того щоб інформація про взаємодію з клієнтами залишалася розпорошеною між різними відділами – такими як продажі, служба підтримки чи маркетинг – і фіксувалася вручну або в непов’язаних таблицях, CRM об’єднує всі точки контакту в єдину базу даних, доступну в реальному часі для всіх зацікавлених підрозділів. На основі цього обсягу даних, системи проводять поведінковий аналіз, виявляючи закономірності в діях клієнтів, такі як частота звернень, сезонність покупок, реакція на певні типи пропозицій чи причини відмови від угоди. Це дозволяє створювати більш точні клієнтські сегменти порівняно з традиційним інтуїтивним підходом. Особливу цінність становлять накопичені історичні дані у поєднанні з алгоритмами машинного навчання, які дають змогу з високою точністю прогнозувати майбутній попит – передбачати сезонні

коливання, ймовірність відтоку клієнтів або оптимальний момент для повторної пропозиції. Це в свою чергу дозволяє підприємству ефективніше планувати виробництво, запаси та маркетингові бюджети, знижуючи фінансові ризики, пов'язані з невизначеністю ринкового попиту.

Аналіз наукових підходів до розуміння сутності цифрового маркетингу дозволяє стверджувати, що digital-маркетинг є не просто технологічним доповненням до традиційної маркетингової концепції, а представляє собою новий етап у її розвитку. Цей етап істотно змінює спосіб взаємодії підприємств зі споживачами, трансформуючи односторонню комунікацію в інтерактивний діалог у режимі реального часу, підкріплюючи його автоматизованим аналізом великих обсягів поведінкових даних. Узагальнення сучасних досліджень дозволяють зробити висновок, що ефективність digital-маркетингу багато в чому залежить від використання комплексних CRM-систем. Ці системи інтегрують різні канали комунікації в єдину екосистему, спрямовану на створення довготривалої цінності для клієнта, а не на одноразовий продаж. Водночас сама технологія не гарантує успіху: цифровий маркетинг стає ефективним стратегічним активом лише в разі його органічної інтеграції в загальну корпоративну стратегію, що має бути узгоджено з виробничими, фінансовими та кадровими можливостями компанії, а також із розвитком цифрових компетенцій персоналу. Саме поєднання цих факторів – технологічна автоматизація, клієнтоорієнтована CRM-архітектура та стратегічна інтеграція – визначає здатність підприємства досягати ринкової стійкості, покращувати точність прогнозування попиту та створювати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного цифрового середовища. Це водночас викреслює перспективні напрямки для подальших наукових досліджень у цій сфері.

Список використаних джерел

1. Посунько О.В. Застосування e-digital маркетингу на підприємствах України: проблеми та перспективи». *Економічний простір.* 2025. Вип. 208. С. 116-121. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.116-121.

2. Аракелова І., Лісютін А., Токарева В. Стратегічні підходи до digital-маркетингу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-116.

3. Муштай В.А. Роль інструментів digital-маркетингу в формуванні стратегії взаємодії зі споживачами. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», 15-17 квітня 2026 р.: [у 2-х т. / відп. ред. та упоряд. В.В. Храпкіна, К.В. Пічик]. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2026. Т. 2. С. 290-293.

Городиська А.А.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ: ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ ТА ГНУЧКІ МОДЕЛІ ДОСТАВКИ

Маркетингова політика розподілу (МПР) еволюціонувала від системи заходів із планування, побудови та управління каналами розподілу, що фактично ототожнювалася зі збутовою політикою та зводилася до фізичного переміщення продукції, до комплексу заходів, який супроводжує товар на всіх фазах життєвого циклу. Науковці відзначають неоднозначність трактування МПР та потребу в уточненні її складових [1, с. 133]. Повномасштабна збройна агресія рф проти України актуалізувала цю проблему: руйнування фізичної інфраструктури, тимчасове закриття торговельних точок, зміна купівельної поведінки та трансформація логістичних і комунікаційних ланцюгів зумовили потребу у перегляді підходів до організації розподілу. За таких умов МПР стає чинником не лише конкурентоспроможності, а й безперервності господарської діяльності підприємств [2, с. 21-22]. Метою аналізу є обґрунтування напрямів трансформації МПР підприємств в умовах воєнних ризиків на основі систематизації сучасних підходів до омніканальної інтеграції каналів розподілу та гнучкої організації доставки «останньої милі».

У концептуальному вимірі МПР доцільно трактувати як комплекс заходів із планування, організації, регулювання та контролю створення й доставки продукції та послуг споживачам, що містить власне маркетингову складову. Завдання МПР за цільовим змістом поділяють на логістичні, дистрибуційні та збутові, а за масштабом – на стратегічні й тактичні. У структурі МПР окрему роль відіграють маркетингові дослідження, вибір і контроль каналів розподілу, робота зі споживачами та партнерами під час і після продажу, а також отримання зворотної інформації [1, с. 133-136]. Саме ці компоненти зазнають найсуттєвішої трансформації за умов воєнних ризиків.

Одним із провідних напрямів такої трансформації є перехід від мультиканальної до омніканальної моделі розподілу. Принципова відмінність полягає в тому, що мультиканальність передбачає використання різних каналів окремо без їх інтеграції, тоді як омніканальність ґрунтується на повній інтеграції каналів і забезпечує послідовність клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії. Формування омніканальної парадигми пов’язують із посиленням цифровізації,

інтеграцією технологій (CRM-системи, платформи управління клієнтськими даними) та розвитком аналітики на основі штучного інтелекту й великих даних. У воєнний період ця модель виконує компенсаторну функцію: через руйнування фізичної інфраструктури та тимчасове закриття магазинів підприємства змістили акцент на онлайн-продажі, а логістика через різні канали сприяла мінімізації затримок і перебоїв у доставках. Практичними прикладами є поєднання онлайн-замовлення із самовивозом або доставкою в мережах Rozetka, Intertop та Epicenter K. Водночас упровадження омніканального підходу стримується високою вартістю, складністю інтеграції систем і каналів, необхідністю управління великими масивами даних та забезпечення їх безпеки [2, с. 23-25]. Слід зауважити, що в ефект омніканальності описано якісно, без кількісної оцінки його впливу на показники ефективності розподілу, що окреслює напрям подальших емпіричних досліджень.

Інтеграція каналів підвищує вимоги до організації «останньої милі» – завершального етапу доставки від останнього логістичного об’єкта до одержувача, який розглядають як найбільш витратну й найменш ефективну ланку ланцюга постачання, що формує від 13 до 75% його загальної вартості. Схожу оцінку – до 50% загальних логістичних витрат – наводять автори роботи [4]. Аналіз показує, що ідеальних рішень не існує, а підвищення результативності потребує інтеграції й комбінування альтернатив та механізмів співпраці учасників. Щодо омніканальності, відзначається зростання операційної складності, фрагментація онлайн-замовлень, ускладнення їх виконання та високі витрати, а також те, що споживачі не сприймають чинні омніканальні системи як цілком «безшовні».

Одним із напрямів підвищення гнучкості розподілу є розширення варіативності місць і часових інтервалів доставки. Надання клієнту можливості обирати часове вікно підвищує якість сервісу, проте концентрує доставки у вечірні години, спричиняючи дисбаланс між піковим і непіковим навантаженням та зростання витрат перевізника. Альтернативою є модель, за якої споживач указує кілька пар «місце – часове вікно» (удома, на роботі, у пункті видачі тощо) з можливим ранжуванням пріоритетів, а перевізник обирає з них одну. Імітаційне моделювання засвідчило потенціал зниження витрат на доставку без погіршення сприйманої якості сервісу; у тестовому прикладі з 25 клієнтами першу перевагу було задоволено для 80% споживачів, другу – для 16%, третю – для 4%. Слід підкреслити, що висновки [4] ґрунтуються на змодельованих даних і припущенні щодо скорочення частки невдалих доставок, яке емпірично не верифіковано; отже, їх перенесення на український ринок потребує окремого дослідження. Іншим інструментом є мережа пунктів видачі та поштоматів: за узагальненням [3], споживачі низки країн демонструють готовність їх використовувати, у Польщі найпривабливішим критерієм названо цілодобову доступність, а імітаційні дослідження свідчать про скорочення витрат пального на одне відправлення та частки повторних доставок; ризик додаткових поїздок споживачів нівелюється щільним розміщенням поштоматів у місцях, які відвідують регулярно.

Практика українських операторів ілюструє необхідність включення до МПР інфраструктурного контуру стійкості. За даними інтерв'ю співзасновника «Нової пошти», 26 лютого 2022 р. обсяги відправлень скоротилися до 2 % довоєнного рівня, проте вже у вересні були повністю відновлені; компанія оснастила генераторами термінали, депо та відділення й замовила 650 комплектів Starlink для територій, де провайдери не могли забезпечити стабільний зв'язок. Станом на 2023 р. мережа охоплювала 10,2 тис. відділень і 14,1 тис. поштоматів, а розширення точок прийому та видачі планувалося за рахунок крамниць, АЗС і аптек. Одночасно оператор диверсифікував географію діяльності, вийшовши на ринки країн ЄС і залучивши партнерські поштомати [5]. Ці дані є самозвітними, тож мають ілюстративний, а не статистично репрезентативний характер.

Узагальнення розглянутих підходів дозволяє запропонувати трактування трансформації МПР в умовах воєнних ризиків як взаємопов'язаної зміни трьох контурів: 1) конфігураційного – перехід від мультиканальної до омніканальної архітектури каналів із єдиним інформаційним простором; 2) операційного – розширення варіативності доставки за місцем і часом та розвиток мережі пунктів видачі [3; 4]; 3) інфраструктурного (контур стійкості) – резервування енергопостачання і зв'язку та диверсифікація ринків збуту [5]. Взаємозв'язок контурів забезпечує інформаційна складова МПР: дані про поведінку споживачів, що акумулюються в інтегрованих каналах, слугують основою для планування розподілу та зворотного зв'язку, віднесеного до складових МПР [1, с. 136; 2, с. 23].

Список використаних джерел

1. Гречуха А.О. Складові сучасної маркетингової політики розподілу продукції підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 4. С. 132–137. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/20.pdf (дата звернення: 21.09.2026).

2. Ковальчук С.В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2025. № 81. С. 21–26. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-03.

3. Silva V., Amaral A., Fontes T. Sustainable Urban Last-Mile Logistics: A Systematic Literature Review. Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 3. Art. 2285. DOI: https://doi.org/10.3390/su15032285.

4. Escudero-Santana A., Muñuzuri J., Lorenzo-Espejo A., Muñoz-Díaz M.-L. Improving E-Commerce Distribution through Last-Mile Logistics with Multiple Possibilities of Deliveries Based on Time and Location. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 2022. Vol. 17, No. 2. P. 507–521. DOI: https://doi.org/10.3390/jtaer17020027.

5. Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин. PwC Україна. 2023. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html (дата звернення: 21.09.2026).

Гребнева Д.С.
ст. викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЕТИЧНИЙ ВИМІР УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СОЦІАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Соціальне підприємництво посідає особливе місце в сучасній економіці, оскільки поєднує підприємницьку логіку отримання доходу з місією розв'язання суспільних проблем. На відміну від традиційного бізнесу, для якого етичні норми є переважно обмеженнями діяльності, для соціального підприємства етика становить саму сутність його існування: соціальна мета є не доповненням до прибутку, а причиною створення організації. Саме тому кожне управлінське рішення в соціальному підприємстві – від ціноутворення та найму персоналу до розподілу прибутку та вибору партнерів – має не лише економічний, а й виразний етичний вимір.

Концепцію соціального бізнесу як окремого типу підприємництва, що спрямований на розв'язання соціальних проблем і реінвестує прибуток у досягнення соціальної мети, а не розподіляє його між власниками, послідовно обґрунтував М. Юнус [1]. Європейський Союз розглядає соціальну економіку як сукупність суб'єктів, які ставлять соціальні та екологічні цілі на перше місце й реінвестують більшу частину прибутку в розвиток організації. За даними Європейської комісії, у Європі діє 2,8 млн суб'єктів соціальної економіки, у яких працює 13,6 млн осіб; для підтримки сектору в 2021 році було ухвалено План дій ЄС щодо соціальної економіки [2].

В Україні соціальне підприємництво тривалий час розвивалося без спеціального правового статусу. Важливим кроком стала реєстрація у Верховній Раді в жовтні 2025 року законопроєкту № 14156, який визначає соціальне підприємство як суб'єкта малого чи середнього підприємництва, основною метою якого є досягнення конкретних суспільно корисних результатів, спрямованих на розв'язання соціальних проблем, і передбачає рівний доступ таких підприємств до інструментів державної підтримки [3]. Законопроєкт також орієнтований на розширення працевлаштування людей із вразливих категорій, зокрема осіб з інвалідністю та ветеранів [4].

Актуальність етичного виміру управління соціальними підприємствами в Україні посилюється в умовах війни. Зростає кількість людей, які потребують соціальної та економічної інтеграції, – ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю внаслідок війни. Водночас підприємницький потенціал цих груп є значним: за даними опитування Українського ветеранського фонду, 62,89 % військовослужбовців хотіли б започаткувати власну справу після демобілізації, а серед ветеранів, які вже не перебувають на службі, таких 50,14

% [5]. Частина таких ініціатив набуває саме форми соціальних підприємств, що працевлаштовують побратимів, людей з інвалідністю чи членів родин загиблих.

Особливістю управлінських рішень у соціальному підприємництві є їхня подвійна (а нерідко потрійна) орієнтація: на фінансову стійкість, соціальний вплив і, дедалі частіше, на екологічні результати. Це породжує специфічні етичні дилеми, коли досягнення однієї мети може відбуватися за рахунок іншої. Основні типи етичних дилем, з якими стикаються керівники соціальних підприємств, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Типові етичні дилеми в управлінні соціальним підприємством

Дилема	Зміст	Приклад управлінського рішення
Місія чи прибуток	Конфлікт між соціальною метою та фінансовою стійкістю	Зростання ціни послуги для покриття витрат зменшує її доступність для цільової групи
Ефективність чи інклюзія	Продуктивність праці проти працевлаштування вразливих груп	Найм досвідченого працівника замість людини з інвалідністю чи ветерана з травмою
Масштабування чи якість	Зростання охоплення проти глибини підтримки	Розширення діяльності в нові громади за рахунок якості супроводу
Партнерство чи незалежність	Залучення ресурсів проти ризику втрати репутації	Співпраця з донором чи компанією, чиї цінності суперечать місії
Гідність чи вразливість	Комунікація про соціальну мету проти експлуатації історій людей	Використання особистих історій бенефіціарів у маркетингу

Джерело: розроблено автором.

Як видно з таблиці 1, етичні дилеми соціального підприємства рідко мають очевидне «правильне» рішення. Найпоширенішим ризиком є так званий «дрейф місії» – поступове зміщення пріоритетів на користь комерційних цілей під тиском фінансових труднощів, коли соціальна мета формально залишається в статуті, але фактично перестає визначати управлінські рішення. Протилежний ризик полягає в ігноруванні економічної реальності: підприємство, яке не забезпечує фінансової стійкості, рано чи пізно припиняє діяльність і перестає допомагати своїй цільовій групі. Отже, етичне управління соціальним підприємством полягає не у відмові від прибутку, а в його підпорядкуванні місії.

Для обґрунтування управлінських рішень у ситуаціях морального вибору в науковій літературі виокремлюють чотири основні підходи: утилітарний, індивідуалістичний, морально-правовий і концепцію справедливості [6]. У практиці соціального підприємництва ці підходи доцільно використовувати комплексно, оскільки кожен із них висвітлює окремий аспект етичного вибору. Їх адаптацію до управління соціальним підприємством наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Етичні підходи до оцінювання управлінських рішень у соціальному підприємстві

Підхід	Ключове питання для керівника
Утилітарний	Яке рішення забезпечить найбільший сукупний соціальний ефект для цільової групи та громади?
Індивідуалістичний	Чи забезпечує рішення довгострокову стійкість підприємства, без якої неможлива реалізація місії?

Морально-правовий	Чи поважає рішення права, гідність і автономію працівників, бенефіціарів і партнерів?
Концепція справедливості	Чи справедливо розподіляються вигоди та тягарі рішення між усіма зацікавленими сторонами?

Джерело: розроблено автором на основі [6].

Поєднання цих підходів дозволяє сформувати практичний алгоритм ухвалення етично обґрунтованих рішень у соціальному підприємстві. На першому етапі доцільно чітко сформулювати проблему та визначити всіх зацікавлених сторін, на яких вплине рішення: цільову групу, працівників, громаду, донорів, клієнтів і партнерів. На другому – розробити кілька альтернатив і оцінити кожну з них з позицій соціального впливу, фінансової стійкості, поваги до прав і справедливості розподілу наслідків. На третьому – перевірити відповідність рішення місії та цінностям підприємства. На четвертому – забезпечити прозорість рішення, пояснивши його зацікавленим сторонам, і передбачити механізм оцінювання його наслідків.

Особливу увагу в соціальних підприємствах, що працюють з ветеранами, внутрішньо переміщеними особами та людьми з інвалідністю, слід приділяти етиці взаємодії з працівниками та бенефіціарами. Ідеться про недопущення патерналізму, коли людей розглядають лише як об’єкт допомоги, а не як рівноправних учасників; повагу до приватності й права людини самій вирішувати, чи ділитися своєю історією; створення безпечного та травмочутливого робочого середовища; забезпечення гідної оплати праці та можливостей професійного зростання. Людиноцентричний підхід, притаманний дизайн-мисленню, з його увагою до реальних потреб і досвіду людей, є ефективним інструментом ухвалення таких рішень [7].

Окремим полем етичних рішень є ціноутворення та доступність продукції чи послуг соціального підприємства. Поширеною є модель перехресного субсидіювання, коли платоспроможні клієнти оплачують повну вартість послуги, а частина доходу спрямовується на надання тієї самої послуги безкоштовно або зі знижкою для вразливих груп. Така модель є етично виправданою за умови її прозорості для клієнтів і чітких критеріїв визначення тих, хто має право на пільгові умови. Водночас керівнику важливо уникати ситуацій, коли отримувачі допомоги відчувають себе «людьми другого сорту» через відмінності в якості обслуговування.

Етичні виклики пов’язані й з джерелами фінансування соціального підприємства. Залежність від грантів і донорських коштів може зміщувати пріоритети організації в бік вимог донора, а не реальних потреб цільової групи; короткострокові гранти ускладнюють довгострокові зобов’язання перед працівниками та бенефіціарами. Тому етично зрілим управлінським рішенням є поступова диверсифікація джерел доходу, розвиток власної комерційної діяльності та відмова від фінансування, умови якого суперечать місії або цінностям підприємства.

Нового значення набуває етика роботи з даними. Соціальні підприємства, які працюють з ветеранами, людьми з інвалідністю чи внутрішньо переміщеними особами, часто збирають чутливу інформацію про стан здоров’я, соціальний

статус і життєві обставини людей. Використання цифрових інструментів, зокрема систем штучного інтелекту, для відбору учасників програм, оцінювання результатів чи комунікації потребує дотримання принципів мінімізації даних, інформованої згоди, конфіденційності та недискримінації.

Нарешті, вирішальну роль у формуванні етичного виміру управлінських рішень відіграє особистість керівника. Засновники соціальних підприємств нерідко є харизматичними лідерами, глибоко залученими до місії, що водночас створює ризики надмірної централізації рішень, професійного вигорання та залежності організації від однієї людини. Розвиток колективного лідерства, делегування повноважень, турбота про психологічне благополуччя команди та особистий приклад дотримання цінностей є передумовами того, щоб етичні принципи стали частиною організаційної культури, а не лише особистою позицією засновника.

Важливою складовою етичного виміру є прозорість і підзвітність. Соціальні підприємства залучають ресурси донорів, грантодавців, клієнтів, які свідомо підтримують соціальну місію, тому вони несуть підвищену відповідальність за достовірність інформації про свій соціальний вплив. Перебільшення досягнень, непрозоре використання коштів або «соціальне відмивання» репутації («social washing») підривають довіру не лише до конкретного підприємства, а й до всього сектору. Тому доцільно впроваджувати систему вимірювання та публічного звітування про соціальний вплив, засновану на зрозумілих і перевірюваних показниках. До таких показників можуть належати кількість працевлаштованих осіб із вразливих груп і тривалість їхньої зайнятості, частка реінвестованого прибутку, кількість отримувачів послуг, зміни в рівні доходів і якості життя бенефіціарів, а також результати опитувань задоволеності працівників і клієнтів.

До ключових інструментів інституціоналізації етики в соціальному підприємстві належать: чітко сформульована місія, закріплена в установчих документах, з визначенням цільової групи та очікуваних соціальних результатів; етичний кодекс, що регламентує поведінку в типових дилемах; правила розподілу та реінвестування прибутку; механізми участі працівників і представників цільової групи в ухваленні рішень; наглядова або консультативна рада із залученням незалежних експертів; регулярне оцінювання соціального впливу та публічна звітність.

Державна політика також може сприяти утвердженню етичних стандартів у соціальному підприємництві. Ухвалення закону про соціальне підприємництво [3] має супроводжуватися чіткими критеріями статусу соціального підприємства, зокрема щодо частки реінвестованого прибутку, частки працівників із вразливих груп або обсягу соціальних послуг, а також прозорою системою підтвердження та моніторингу цього статусу. Це дозволить запобігти зловживанням статусом заради отримання пільг і водночас забезпечить доступ сумлінних соціальних підприємств до державної підтримки.

Не менш важливою є роль освіти. Підготовка майбутніх підприємців і менеджерів має включати не лише економічні та управлінські дисципліни, а й

формування етичної компетентності – здатності розпізнавати етичні дилеми, аналізувати їх з різних позицій і ухвалювати відповідальні рішення. Кейс-метод, аналіз реальних ситуацій соціальних підприємств і практичні проєкти з громадами є ефективними інструментами розвитку таких компетенцій.

Таким чином, етичний вимір є невід'ємною складовою управлінських рішень у соціальному підприємництві. Специфіка соціальних підприємств, що поєднують соціальну місію з комерційною діяльністю, породжує характерні етичні дилеми – між місією та прибутком, ефективністю та інклюзією, масштабуванням і якістю, залученням ресурсів і незалежністю. Їх розв'язання потребує комплексного використання етичних підходів, інституціоналізації етики через місію, кодекси та механізми участі, прозорого вимірювання соціального впливу, а також людиноцентричного ставлення до працівників і бенефіціарів. В умовах війни та повоєнного відновлення етично орієнтоване соціальне підприємництво може стати дієвим інструментом інтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і людей з інвалідністю та зміцнення довіри в суспільстві.

Список використаних джерел

1. Yunus M. Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs. New York : PublicAffairs, 2010.

2. Commission presents Action Plan to boost the social economy and create jobs. *European Commission*. 2021. 9 December. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_6568 (date of access: 05.10.2026).

3. В Україні пропонують узаконити соціальне підприємництво: зареєстровано новий законопроєкт. *DTKT.ua*. 2025. 29 жовт. URL: https://news.dtkt.ua/state/entrepreneurship/104650-v-ukrayini-proponuiut-uzakoniti-socialne-pidprijemnictvo-zarejestrovano-novii-zakonoprojekt (дата звернення: 05.10.2026).

4. Соціальне підприємництво отримає правовий статус: які новації пропонують. *Судово-юридична газета*. URL: https://sud.ua/uk/news/ukraine/356929-sotsialnoe-predprinimatelstvo-poluchit-pravovoy-status-kakie-novatsii-predlagayut (дата звернення: 05.10.2026).

5. Ковальова А. Майже 63 % військових після демобілізації хочуть зайнятися власною справою. *The Page*. 2024. 22 лют. URL: https://thepage.ua/ua/news/majzhe-63percent-vijskovih-pislya-demobilizaciyi-hochut-zajnyatis-vlasnoyu-spravoyu (дата звернення: 05.10.2026).

6. Погорєлова Т. О., Боброва К. Д. Забезпечення етичної поведінки на українських підприємствах. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2018. № 47 (1323). С. 106–109.

7. Кічук Н. В., Деньгуб В. В., Захарченко Н. В. Соціальна згуртованість територіальних громад як основа проєктних рішень для стійкості торговельного підприємництва в умовах кризи. *Наукові інновації та передові технології. Державне управління, економіка, право, педагогіка, психологія.* 2026 https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5(57)-190-203.

Гринечко К.А.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

СЦЕНАРНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ВІТЧИЗНЯНИХ БРЕНДІВ ОДЯГУ ТА ЇХ ПОЗИЦІОНУВАННЯ У 2026-2028 РОКАХ

Ринок вітчизняних брендів одягу розвивається в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень, високої цінової чутливості споживачів і присутності міжнародних мереж. За таких умов вибір позиціонування бренду має спиратися не лише на оцінку поточного стану ринку, а й на обґрунтований погляд на можливі траєкторії його розвитку. Дослідження ринку одягу та взуття в умовах повномасштабної війни фіксують зростання довіри до інтернет-магазинів брендів і посилення інтересу до продукції з українськими смисловими маркерами [1]. Водночас бракує підходів, які пов'язують сценарний погляд на ринок з вибором позиціонування. Мета роботи – сформувати сценарії розвитку ринку вітчизняних брендів одягу на 2026-2028 рр. і визначити для кожного з них доцільне позиціонування.

Ринок українських брендів одягу має ознаки структурованого конкурентного середовища, проте зростає нерівномірно. Міжнародні гравці мають більший масштаб: у першому півріччі 2024 р. виторг Inditex в Україні становив близько 2 млрд грн, LPP – 4,6 млрд грн, H&M – майже 594,2 млн грн [2]. Серед українських брендів у 2023 р. найбільший виторг мали Goldi (близько 874 млн грн), Solmar (333 млн грн) і Stimma (300 млн грн) [3]. За дев'ять місяців 2025 р. Goldi, єдиний бренд галузі, що перетнув позначку 1 млрд грн річного виторгу, отримав 766 млн грн – стільки ж, як за аналогічний період 2024 р., тоді як One by One збільшив виторг на 34 % до 489 млн грн, а MustHave – на 20 % до 137 млн грн [4]. Легка промисловість України у 2025 р. зросла на 15 %, а частка експорту вперше з початку повномасштабного вторгнення дещо збільшилася [4]. Отже, зростання не є однаковим для всіх: найбільший за обсягом бренд стагнує, а швидшими темпами розвиваються менші гравці.

Прогноз має сценарний характер: сценарії є авторськими припущеннями, що спираються на спостережувані індикатори (динаміку виторгу провідних брендів, зростання легкої промисловості, частку експорту, поведінку споживачів), і не містять оцінки ймовірності кожного з них. За даними Gradus Research, від початку повномасштабної війни українці заощаджують і стають вибагливішими щодо брендів [5]. Припущення про розширення зовнішніх продажів в оптимістичному сценарії спирається на зафіксоване у 2025 р.

збільшення частки експорту [4]. Сценарії, відповідні їм маркетингові акценти та типи позиціонування узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1.

Сценарії розвитку ринку вітчизняних брендів одягу у 2026–2028 рр. та відповідне позиціонування

Сценарій	Умови (індикатори)	Динаміка ринку	Маркетинговий акцент	Позиціонування
Інерційний	Збереження тенденцій 2025 р.: зростання окремих брендів, обережний попит, присутність міжнародних мереж	Помірне зростання, нерівномірне між брендами	Ціна, якість, зручність вибору	За ціною та властивостями продукту (доступність, функціональність)
Оптимістичний	Зниження воєнних і логістичних ризиків; зростання доходів; подальше зростання легкої промисловості та частки експорту	Прискорене зростання ринку, розширення мереж і експорту	Новинки, швидкість оновлення, lifestyle-контент, експортна ідентичність	За цільовою аудиторією та цінностями (трендовість, культурна ідентичність)
Песимістичний	Посилення воєнних ризиків, падіння доходів, логістичні збої	Стагнація ринку, відсів слабких брендів	Утримання клієнта, довіра, прозора ціна	За ціною з акцентом на довіру (вигода, прозорість)

Джерело: складено автором.

Виокремлюють позиціонування за властивостями продукту, цінностями та місією, цільовою аудиторією, у протиставленні конкурентам, престижем і ціною [6]. Аналіз провідних українських марок одягу виявляє три найпоширеніші на цьому ринку типи. Перший – за ціною та властивостями продукту (Goldi, Solmar, Stimma): доступність, базовий гардероб, простота вибору. Другий – за цільовою аудиторією: One by One орієнтується на жіночу аудиторію, випускає нові моделі невеликими партіями, а клієнтки впливають на те, які речі потрапляють у виробництво. Третій – за цінностями та культурною ідентичністю: Etnodim будує бренд на сучасній вишивці та співпраці з музеями [7]. Відповідність цих типів сценаріям зумовлена характером попиту: в інерційному сценарії висока цінова чутливість посилює значення доступності та функціональності; в оптимістичному зростання доходів і розширення експорту створюють простір для диференціації за аудиторією, цінностями та культурною ідентичністю; у песимістичному скорочення купівельної спроможності підвищує роль прозорої вигоди й довіри до бренду.

Вибір позиціонування залежить від сегмента, масштабу бренду та сценарію. Брендам мас-маркету доцільно утримувати позицію за ціною та властивостями продукту й підсилювати її сервісом, адже конкуренція з міжнародними мережами обмежує можливість конкурувати виключно ціною чи кількістю точок продажу [1]. Приклад Goldi, виторг якого не зростав на тлі підвищення результатів менших брендів, свідчить, що масштабу й доступності самих по собі може бути недостатньо. Брендам, що швидко зростають, важливо зберігати темп оновлення колекцій, а CRM-системи використовувати для аналізу попиту, персоналізації комунікацій і стимулювання повторних покупок. Нішевим брендам доцільно поглиблювати диференціацію через культурну ідентичність, експертність або чітко окреслену спільноту споживачів.

На основі проведеного аналізу запропоновано підхід «стале ядро – гнучка оболонка», який передбачає поєднання стабільності бренду з його адаптивністю до змін ринкового середовища. Стале ядро позиціонування охоплює ключову цінність бренду, його обіцянку споживачеві, основні асоціації та візуальну ідентичність, які формують впізнаваність і довіру та не повинні змінюватися під впливом короткострокових ринкових коливань. Натомість гнучка оболонка включає асортиментну політику, цінові пропозиції, маркетингові повідомлення, канали комунікації та програми лояльності, які можуть коригуватися залежно від сценарію розвитку ринку. Такий підхід дає змогу бренду зберігати послідовність позиціонування та водночас оперативно реагувати на зміни попиту, купівельної спроможності споживачів і конкурентного середовища.

Одним із елементів гнучкої оболонки є система каналів просування. Залежність від одного каналу, передусім Instagram, підвищує ризик у будь-якому сценарії, тому доцільно будувати омніканальну воронку, що поєднує соціальні мережі, e-mail, месенджери, власний сайт і офлайн-магазини.

Практична реалізація підходу відрізняється за сценаріями. В інерційному сценарії пріоритетними є оптимізація асортименту, підвищення якості сервісу та спрощення вибору; в оптимістичному – розширення колекцій, мережі збуту й експортних каналів; у песимістичному – утримання наявних клієнтів, контроль цінової пропозиції та зміцнення довіри.

У песимістичному сценарії особливо важлива робота з наявною базою клієнтів. За даними Deloitte, 86 % споживачів вважають найважливішими для програми лояльності фінансові вигоди та простоту користування, а лише 60 % задоволені рівнем персоналізованих пропозицій, який бренди надають нині [8]. Тому персоналізація програми лояльності може бути одним із інструментів утримання клієнтів та зниження залежності бренду від цінової конкуренції. В умовах високої цінової чутливості споживачів брендам доцільно використовувати дані про попередні покупки, уподобання та поведінку клієнтів для формування релевантних пропозицій. Це дає змогу підвищити частоту повторних покупок і зміцнити довгострокові відносини зі споживачами.

Щоб сценарний підхід виконував функцію інструменту стратегічного планування, бренду доцільно регулярно зіставляти фактичні результати діяльності з ключовими індикаторами сценаріїв. До таких індикаторів належать

динаміка виторгу, частка повторних покупок, довічна цінність клієнта (LTV), індекс споживчої лояльності (NPS) та частка продажів через власні канали збуту. Стійке відхилення кількох показників від очікуваної траєкторії може свідчити про зміну ринкових умов і потребу переходу до іншого сценарію розвитку. У такому разі коригуванню підлягають маркетингові інструменти та способи реалізації позиціонування, тоді як його смислове ядро залишається незмінним.

Отже, результати сценарного аналізу підтверджують, що для вітчизняних брендів визначальним є не вибір універсального способу позиціонування, а здатність своєчасно змінювати маркетингові пріоритети відповідно до динаміки ринку. Практичне значення запропонованого підходу полягає у використанні сценаріїв як основи для коригування способів взаємодії зі споживачами без втрати цілісності бренду. Конкурентоспроможність брендів у 2026–2028 рр. залежатиме від поєднання чіткої ідентичності, адаптивних маркетингових інструментів і регулярного моніторингу ринкових індикаторів.

Список використаних джерел

1. Мащак Н., Чечикова О. Аналіз ринку одягу та взуття України в умовах повномасштабної війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-58.

2. Лідери масмаркету: який виторг у Zara, Reserved і H&M за І півріччя 2024-го. Forbes Ukraine. 2024. 29 серп. URL: https://forbes.ua/news/lideri-mizhnarodnogo-mas-marketu-yakiy-vitorg-vlasniki-brendiv-zara-reserved-ta-hampm-otrimali-v-ukraini-28082024-23283 (дата звернення: 01.10.2026).

3. Найпопулярніші українські бренди, які найчастіше купують. ELLE Ukraine. 2024. URL: https://elle.ua/moda/novosty/15-naypopulyarnishih-ukrainskih-brendiv-yaki-naychastishe-kupuyut/ (дата звернення: 01.10.2026).

4. Goldi, One By One і MustHave: топ-10 українських фешн-брендів за 2025 рік. ABiznes. 2026. 13 квіт. URL: https://abiznes.com.ua/goldi-one-by-one-i-musthave-top-10-ukrainskykh-feshn-brendiv-za-2025-rik-10001/ (дата звернення: 02.10.2026).

5. Consumer trends: Ukrainians on the third year of the great war save money and become more picky about brands. Gradus Research. 2024. URL: https://gradus.app/report/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/ (дата звернення: 01.10.2026).

6. Шевченко Т. Що таке позиціонування бренду та як його розробити. Хорошоп: блог. 2025. 22 серп. URL: https://horoshop.ua/ua/blog/what-is-brand-positioning/ (дата звернення: 02.10.2026).

7. Музей Івана Гончара та Etnodim представляють спільну колекцію. Vogue Ukraine. 2023. 12 лип. URL: https://vogue.ua/article/fashion/brend/muzey-ivana-gonchara-ta-etnodim-predstavlyayut-spilnu-kolekciyu-52873.html (дата звернення: 01.10.2026).

8. 2024 Consumer Loyalty Survey. Deloitte. 2024. URL: https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/brand-loyalty-program-consumer-behavior.html (дата звернення: 01.10.2026).

Гумарова С.Р.
здобувачка вищої освіти,
Науковий керівник: ***Лисенко І.В.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОДАЖІВ ПІДПРИЄМСТВА

Посилення конкуренції з боку цифрових платформ спонукає ритейлерів активніше впроваджувати інструменти штучного інтелекту для прогнозування попиту. Водночас цифровізація галузі відбувається нерівномірно: великі компанії мають більше можливостей для застосування автоматизації та поглибленої аналітики, ніж підприємства середнього бізнесу.

Навіть за наявності значних обсягів інформації та сучасних аналітичних інструментів компаніям часто бракує системного підходу до використання даних для ухвалення управлінських рішень. Додатковою перешкодою є нестача фахівців, які мають компетентності для інтегрування алгоритмічних моделей у практику прогнозування.

За таких умов важливим завданням є підвищення точності прогнозування попиту за допомогою методів штучного інтелекту, що дають змогу враховувати поведінкові характеристики споживачів і зміни ринкового середовища. Водночас актуальними залишаються проблеми адаптації моделей ШІ до нестабільних ринкових умов та інтерпретації отриманих результатів.

У працях Т. Пшеничної [1] та М. Унгурян, К. Купрієнка й І. Онофрійчук [2, с. 430] розглянуто роль штучного інтелекту в цифровому маркетингу та стратегічному маркетинговому плануванні. Я. Шуміло [3, с. 64] досліджує інструменти ШІ для управління поведінкою економічних агентів, а В. Тугай і В. Худолей [4, с. 267] – використання ШІ в адаптивному управлінні підприємством. Водночас питання практичного застосування моделей саме для прогнозування попиту потребує подальшого розгляду.

Штучний інтелект змінює підходи компаній до аналізу інформації та ухвалення рішень. Алгоритми машинного навчання й прогностична аналітика дають змогу виявляти закономірності у великих масивах даних і використовувати їх для планування діяльності. Водночас ефективність таких інструментів залежить від якості даних, належного контролю та відповідального використання технологій [5].

За даними McKinsey, застосування ШІ для прогнозування в операційній діяльності може зменшувати похибки прогнозів на 20-50%, а втрати продажів і випадки відсутності товарів – до 65%. У наведеному аналітичному матеріалі також зазначено потенційне скорочення витрат на зберігання на 5-10% та

адміністративних витрат на 25-40% [6]. Ці показники слід розглядати як результати, описані в матеріалі McKinsey, а не як гарантований ефект для кожного підприємства.

Прогнозування продажів із використанням штучного інтелекту спирається на алгоритми машинного навчання та аналіз даних. Для цього використовують історичні дані про продажі, доповнюючи їх за потреби зовнішніми чинниками – ринковими тенденціями, макроекономічними показниками, сезонністю та погодними умовами. Підготовлений масив даних використовують для навчання моделей, які можуть виявляти закономірності, взаємозв'язки та циклічні коливання попиту.

Оновлення даних і регулярна перевірка моделей допомагають підтримувати актуальність прогнозів та своєчасно реагувати на зміни бізнес-середовища. Такий підхід може підвищувати обґрунтованість управлінських рішень і сприяти ефективнішому використанню ресурсів. Водночас точність прогнозів не є сталою: вона залежить від якості даних, обраного методу та змін ринкових умов.

Переваги прогнозування продажів за допомогою штучного інтелекту:

– ШІ дає змогу аналізувати великі масиви даних і виявляти закономірності, які можуть підвищити точність прогнозів;

– оновлення даних і моделей допомагає своєчасніше реагувати на зміни ринку та споживчого попиту;

– автоматизація рутинних аналітичних процедур може скорочувати витрати часу працівників і вивільняти ресурси для стратегічних завдань;

– моделі машинного навчання можна адаптувати до бізнес-процесів, масштабу компанії та особливостей галузі.

Обмеження та ризики прогнозування продажів за допомогою штучного інтелекту:

– якість прогнозу залежить від повноти, актуальності та достовірності вхідних даних; помилки або упередження в даних можуть призвести до неточних результатів;

– розроблення, упровадження й підтримка інтелектуальних систем потребують фінансових ресурсів і відповідних фахових компетентностей;

– оброблення персональних даних клієнтів створює юридичні та репутаційні ризики, тому необхідно дотримуватися вимог щодо захисту даних і конфіденційності [7-11].

Отже, використання штучного інтелекту для прогнозування продажів розширює можливості стратегічного й операційного планування. Поєднання аналітики даних, машинного навчання та автоматизації може допомогти підприємствам точніше оцінювати майбутній попит і раціональніше використовувати ресурси. Проте результативність таких рішень залежить від якості даних, належного налаштування моделей, доступності фахівців і врахування технічних та організаційних обмежень.

Надалі роль штучного інтелекту в бізнес-аналітиці, імовірно, розширюватиметься. Водночас його впровадження саме по собі не гарантує

конкурентних переваг: важливо поєднувати технологічні інструменти з перевіркою результатів, професійною оцінкою та ухваленням рішень на основі надійних даних.

Список використаних джерел

1. Пшенична Т. Вплив штучного інтелекту на ефективність digital-маркетингу в бізнес-процесах. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. С. 1-6. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-24.

2. Унгурян М. О., Купрієнко К. С., Онофрійчук І. В. Штучний інтелект як драйвер змін у стратегічному маркетинговому плануванні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 45. С. 427-434. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16784192.

3. Купрієнко К. С. Штучний інтелект у цифровому маркетингу: можливості, виклики та майбутні тренди. *Економічна парадигма*. 2025. № 4. С. 99-106. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10856.

4. Шуміло Я. М. Інструменти штучного інтелекту для управління поведінкою економічних агентів в маркетинговій діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2022. Вип. 15. С. 60-66. DOI: https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-07.

5. Тугай В., Худолей В. Використання штучного інтелекту в адаптивному управлінні підприємством. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1(36). С. 264-271. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(36).

6. Gupta K., Mane P., Rajankar O. S., Bhowmik M., Jadhav R., Yadav S., Rawandale S., Chobe S. V. Harnessing AI for Strategic Decision-Making and Business Performance Optimization. *International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering*. 2023. Vol. 11, no. 10s. P. 893-912. URL: https://www.ijisae.org/index.php/IJISAE/article/view/3360 (дата звернення: 30.09.2026).

7. Amar J., Rahimi S., Surak Z., von Bismarck N. AI-driven operations forecasting in data-light environments. *McKinsey & Company*. 2022. 15 February. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/ai-driven-operations-forecasting-in-data-light-environments (дата звернення: 30.09.2026).

8. Sales Forecasting Using AI. *Kognitiv Club*. 2023. 6 October. URL: https://ua.linkedin.com/pulse/sales-forecasting-using-ai-kognitiv-club?tl=uk (дата звернення: 30.09.2026).

9. Лисенко І. В. Цифровізація процесів маркетингу: сучасний стан та тенденції розвитку. *Маркетинг у підприємництві, біржовій діяльності та торгівлі в smart-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри* : колективна монографія / за наук. ред. І. В. Перевозової. Львів : Видавець Кошовий Б.-П. О., 2023. С. 462-481. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.7855230 (дата звернення: 30.09.2026).

10. Лисенко І. В. Вплив маркетингових інновацій на товарну політику підприємств. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. Вип. 9(25). С. 67-74. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2023/277940

11. Ільчук В. П., Лисенко І. В. Маркетингові дослідження споживчого ринку в умовах воєнного стану: особливості та пріоритети. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 338-352. URL: http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/29944 (дата звернення: 30.09.2026).

Гутарева Ю.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту та інновацій,
Михалецький Р.О.
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН І ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРВІСНИХ РИНКІВ

У сучасних умовах розвитку світової економіки міжнародна діяльність підприємств здійснюється в середовищі високої невизначеності та постійних змін. Глобалізація економічних процесів, цифрова трансформація бізнесу, посилення міжнародної конкуренції, технологічні інновації, зміни у міжнародних логістичних ланцюгах та зростання геополітичних ризиків формують нові умови функціонування підприємств на зовнішніх ринках. За таких обставин традиційні підходи до управління міжнародною діяльністю поступово втрачають свою ефективність, оскільки не завжди забезпечують можливість своєчасного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Особливо актуальною зазначена проблема є для підприємств сфери технічного сервісу. На відміну від виробничих підприємств, сервісні компанії безпосередньо залежать від швидкості обслуговування клієнтів, рівня технологічного розвитку, доступності технічних ресурсів та здатності оперативно адаптувати сервісні процеси до змін ринкових умов. У зв’язку з цим особливого значення набуває формування адаптивної системи управління міжнародною діяльністю, яка забезпечує гнучкість підприємства та його здатність підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Поняття адаптивного управління активно використовується в сучасній теорії менеджменту та розглядається як підхід до управління організацією, що базується на постійному моніторингу зовнішнього середовища, своєчасному виявленні змін і коригуванні управлінських рішень відповідно до нових умов функціонування. Основною метою адаптивного управління є забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності та підтримання його здатності до ефективного розвитку незалежно від характеру зовнішніх викликів.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності адаптивного управління. Для узагальнення наукових поглядів доцільно розглянути найбільш поширені визначення цього поняття (табл. 1).

Аналіз наведених підходів дозволяє зробити висновок, що адаптивне управління передбачає не лише реагування на вже існуючі зміни, але й формування механізмів прогнозування можливих трансформацій зовнішнього

середовища. Саме здатність підприємства завчасно виявляти потенційні ризики та можливості стає одним із ключових факторів його успішного функціонування на міжнародних ринках.

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення сутності адаптивного управління

Автор	Сутність визначення
І. Ансофф	Управління, спрямоване на пристосування організації до змін зовнішнього середовища
П. Друкер	Процес забезпечення здатності організації реагувати на зміни та використовувати нові можливості
М. Мескон	Система управлінських дій, орієнтованих на підтримання ефективності діяльності в умовах невизначеності
Г. Мінцберг	Гнучкий процес формування та реалізації управлінських рішень відповідно до змін середовища
С.Т. Пілецька	Комплекс заходів щодо забезпечення стійкого функціонування підприємства шляхом адаптації до внутрішніх і зовнішніх змін

Джерело: складено авторами на основі даних [1-5]

У контексті даного дослідження адаптивне управління міжнародною діяльністю підприємств сфери технічного сервісу доцільно визначити як систему управлінських рішень, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення гнучкої адаптації підприємства до змін міжнародного середовища шляхом своєчасного коригування бізнес-процесів, сервісних моделей, організаційної структури та механізмів взаємодії з іноземними партнерами.

Глобальні зміни, що відбуваються у світовій економіці, безпосередньо впливають на умови здійснення міжнародної діяльності підприємств. Для компаній сфери технічного сервісу вони проявляються через зміну вимог клієнтів, розвиток цифрових технологій, трансформацію міжнародних ланцюгів постачання, посилення конкуренції та необхідність дотримання міжнародних стандартів якості. У таких умовах саме адаптивний підхід до управління дозволяє забезпечити стабільність діяльності підприємства та його здатність своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

З метою систематизації основних чинників впливу доцільно узагальнити глобальні зміни, які визначають особливості міжнародної діяльності підприємств сфери технічного сервісу (табл. 2).

Як свідчать дані табл. 2, найбільш вагомий вплив на підприємства сфери технічного сервісу сьогодні здійснюють процеси цифровізації та міжнародної стандартизації. Саме вони визначають нові вимоги до організації сервісної діяльності, кваліфікації персоналу та системи управління підприємством. Одночасно посилення міжнародної конкуренції обумовлює необхідність постійного вдосконалення сервісних процесів та підвищення рівня адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

За таких умов ефективність міжнародної діяльності значною мірою залежить від дотримання принципів адаптивного управління. Саме вони формують основу механізму реагування підприємства на зміни зовнішнього

середовища та забезпечують його здатність підтримувати конкурентні позиції на міжнародних ринках.

Таблиця 2

Вплив глобальних змін на міжнародну діяльність підприємств сфери технічного сервісу

Глобальний тренд	Прояв змін	Вплив на підприємства технічного сервісу
Цифровізація економіки	Розвиток цифрових платформ та онлайн-сервісів	Необхідність цифрової трансформації сервісних процесів
Індустрія 4.0	Автоматизація виробництва та використання IoT	Підвищення вимог до технічної компетентності персоналу
Глобалізація ринків	Посилення міжнародної конкуренції	Необхідність формування конкурентних переваг
Зростання вимог клієнтів	Орієнтація на швидкість та якість сервісу	Підвищення стандартів обслуговування
Геополітична нестабільність	Порушення міжнародних ланцюгів постачання	Підвищення значення гнучкого управління ризиками
Міжнародна стандартизація	Поширення міжнародних стандартів ISO	Необхідність адаптації бізнес-процесів до міжнародних вимог

Джерело: складено авторами на основі даних [6]

Саме тому для підприємств сфери технічного сервісу важливим є дотримання принципів адаптивного управління, які визначають механізми реагування на зміни міжнародного середовища (рис. 1).

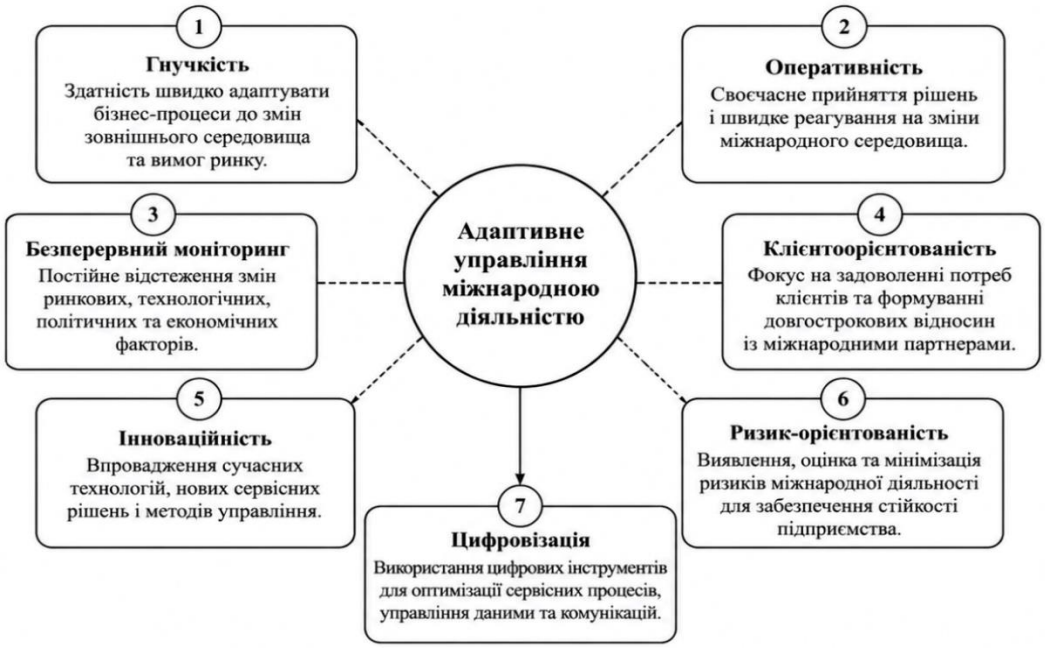


Рис. 1 Основні принципи адаптивного управління міжнародною діяльністю підприємств сфери технічного сервісу *[складено авторами]*

Представлені на рис. 1 принципи формують основу адаптивного управління міжнародною діяльністю підприємств сфери технічного сервісу та визначають особливості його практичної реалізації.

Застосування зазначених принципів забезпечує формування адаптивної системи управління міжнародною діяльністю підприємства. При цьому ефективність адаптивного управління значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати різні управлінські інструменти в єдину систему реагування на зміни зовнішнього середовища. У зв'язку з цим доцільно розглянути структуру адаптивної моделі управління міжнародною діяльністю підприємств сфери технічного сервісу (рис. 2).



Рис. 2 Адаптивна модель управління міжнародною діяльністю підприємств сфери технічного сервісу *[складено авторами]*

Представлена модель демонструє, що адаптивне управління базується на безперервному циклі моніторингу, аналізу, прийняття рішень та коригування діяльності підприємства. Її ключовою особливістю є орієнтація не лише на реагування на вже існуючі зміни, але й на прогнозування майбутніх тенденцій розвитку міжнародного середовища.

Для підприємств технічного сервісу використання адаптивної моделі управління створює можливість своєчасно враховувати зміни вимог клієнтів, технологічні інновації, особливості регуляторного середовища окремих країн та динаміку міжнародної конкуренції. Це сприяє підвищенню стійкості

підприємства до зовнішніх викликів та забезпечує його здатність ефективно функціонувати на міжнародних ринках.

Важливим аспектом практичної реалізації адаптивного управління є формування здатності підприємства швидко трансформувати управлінські рішення відповідно до змін міжнародного середовища. Це передбачає постійне оновлення інформації про стан зовнішніх ринків, поведінку конкурентів, потреби іноземних споживачів та зміни умов співпраці з міжнародними партнерами.

Для підприємств сфери технічного сервісу адаптивність також безпосередньо пов'язана зі здатністю своєчасно модернізувати сервісні процеси, удосконалювати форми взаємодії з клієнтами та впроваджувати цифрові інструменти обслуговування. Це дозволяє підтримувати необхідний рівень якості послуг навіть за умов суттєвих змін ринкового середовища. Водночас адаптивне управління сприяє більш ефективному використанню ресурсів підприємства, оскільки забезпечує можливість їх перерозподілу відповідно до актуальних потреб міжнародної діяльності.

Отже, адаптивність доцільно розглядати не лише як реакцію підприємства на окремі зовнішні зміни, а як постійну характеристику системи управління міжнародною діяльністю. Її формування дозволяє підприємству підвищувати стійкість до глобальних викликів, своєчасно використовувати нові ринкові можливості та забезпечувати безперервність міжнародної діяльності в умовах трансформації ринків.

Таким чином, адаптивне управління міжнародною діяльністю підприємств сфери технічного сервісу є необхідною умовою забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобальних змін і трансформації сервісних ринків. Його ефективність визначається можливістю підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовувати сучасні цифрові технології, мінімізувати ризики та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Список використаних джерел

1. Ansoff H. I. Strategic Management. London: *Springer*, 1979. 251 p.

2. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: *Harper & Row*, 1974. 839 p.

3. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Fundamentals of Management. New York: *Harper & Row Publishers*, 1987. – 777 p.

4. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: *Free Press*, 1998. 458 p.

5. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.

6. Краус Н. М., Краус К. М., Голобородько О. П. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf (дата звернення 10.09.2026).

Дейнека А.С.
здобувачка вищої освіти спеціальності «Маркетинг»
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Сьогодні бізнес працює в умовах, в яких звичні правила гри перестають бути актуальними. Ще кілька років тому стратегічний план асоціювався з масивним документом, розписаним на 3-5 років уперед, то в умовах цифровізації цей підхід не працює. Ринки змінюються настільки динамічно, а технології входять у бізнес-процеси настільки агресивно, що класичне планування перетворюється радше на гальмо для розвитку, ніж на орієнтир.

Проблемою є те, що багато компаній досі сприймають цифровізацію суто технічно. Запуск ERP-системи, впровадження чергового чат-бота чи переведення частини звітів у «цифру» часто вважають завершеною трансформацією. Однак цифрові інструменти не працюють самі по собі, якщо не змінюється філософія ухвалення рішень. Поки управлінська модель тримається на застарілих методах і паперових затримках, компанія не здатна вчасно вловити ринкові сигнали, а придбані технології перетворюються на додаткові витрати без результату.

Цифрова ера вимагає переходу від реакції на події минулого до роботи на випередження в управлінському мисленні. Стратегічне планування стає безперервним процесом, де на перший план виходять гнучкість, постійна робота з даними в реальному часі, здатність миттєво адаптувати курс під нові виклики. Тому постає питання: як цифрові інструменти трансформують стратегічне планування.

Аналізуючи причини такої трансформації, варто звернути увагу на еволюцію управлінських теорій, які десятиліттями слугували орієнтиром для бізнесу. Класичні підходи, засновані на довгострокових прогнозах і фіксованих п’ятирічних циклах, формувалися за умов відносної ринкової стабільності, в цифровій економіці вони швидко втрачають дієвість. Якщо ринок оновлюється швидше, ніж ухвалюються внутрішні рішення, жорсткий план лише заважає рухатися вперед. Підприємства змушені переглядати традиційну ресурсну концепцію, згідно з якою головну перевагу давали виключно матеріальні активи.

В основі RBV (Resource-Based View) – припущення про те, що фірми володіють різними наборами ресурсів, і ці ресурси відрізняються за своєю природою, якістю та доступністю. Не всі ресурси мають однакову цінність чи рідкість [1]. Сьогодні найціннішими ресурсами стають цифрові масиви даних, хмарні платформи та унікальні алгоритми їхнього швидкого опрацювання.

Проте мало просто мати технології, якщо компанія не вміє вчасно змінювати їх під нові запити клієнтів. На перший план виходить концепція динамічних можливостей, що передбачає безперервне відстеження змін середовища, швидке захоплення нових ніш і кардинальну трансформацію внутрішніх операцій. До того ж компанії більше не борються на ринку поодинці: успіх залежить від співпраці бізнесу з партнерами, клієнтами, банками тощо в єдиній цифровій системі. Також, якщо не враховувати навички і звички працівників, вони просто не користуватимуться новими програмами, і навіть найдорожчий софт не принесе користі.

Фундаментом нової системи планування стає перехід до рішень, керованих даними, коли керівники спираються не на власну суб'єктивну інтуїцію чи запізнілі звіти, а на аналітику в реальному часі. Великі дані та наочні цифрові звіти дозволяють бізнесу вчасно помічати нові запити покупців, покращувати постачання та заздалегідь прораховувати варіанти розвитку. Науковці акцентують увагу на глибині такого переходу: «Ключовими змінами, які цифрові інструменти вносять у систему оцінювання результативності, є: перехід від ретроспективного до прогнозного аналізу; автоматизація процесу збирання, обробки та візуалізації даних; формування KPI на основі великих масивів інформації (Big Data); і зменшення людського чинника в процесах прийняття рішень» [2]. Цифрові показники дають керівництву повну картину роботи компанії в реальному часі, що дозволяє миттєво спрямовувати гроші та сили команди на актуальні завдання замість тривалих погоджень звітів.

Для розуміння різниці між традиційним управлінням та сучасними цифровими підходами, порівняємо їх ключові характеристики (таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та цифрового стратегічного планування підприємства

Критерій порівняння	Традиційне стратегічне планування	Стратегічне планування в епоху цифровізації
Горизонт планування	Жорсткий, статичний цикл (3–5 років)	Динамічний, ітеративний цикл (квартальні та спринт-орієнтовані перегляди)
Інформаційна база	Ретроспективні звіти, періодичні маркетингові дослідження	Потоки Big Data в режимі онлайн, прогнозна аналітика (AI/ML)
Фокус конкуренції	Володіння матеріальними ресурсами та фізичними активами	Гнучкість бізнес-моделі, дані клієнтів, партнерські екосистеми
Підхід до контролю цілей	Фіксовані річні KPI, аналіз помилок постфактум	Smart KPI, автоматизовані дашборди моніторингу (Power BI, Tableau)
Організаційна культура	Чітка ієрархія, несприйняття помилок і ризиків	Гнучкі міжфункціональні команди (Agile), толерантність до експериментів
Орієнтація на клієнта	Масові сегменти, тривалий зворотний зв'язок	Персоналізація, коригування дій у реальному часі

Джерело: створено автором на основі досліджених матеріалів

З таблиці видно, що під впливом цифровізації докорінно трансформується зміст стратегічного плану підприємства. Якщо в класичній моделі стратегія фокусувалася на нарощуванні фізичних потужностей і стандартизованому збуті, то сьогодні її ядром стають електронна комерція та цифрові канали взаємодії з клієнтами. Завдяки аналітиці

даних підприємство відмовляється від узагальненого планування «для всього ринку» на користь адресної цільової реклами та персоналізованих пропозицій. Це дозволяє швидко коригувати маркетингові та збутові орієнтири безпосередньо за змінами споживчого попиту.

Цифровізація кардинально переглядає виробничий контур стратегії через впровадження концепції «Індустрія 4.0». Інтеграція технологій Інтернету речей та кіберфізичних систем поєднує виробниче устаткування, складську логістику й постачальників у єдину синхронізовану мережу. У стратегічному вимірі це відкриває можливості для предиктивного технічного обслуговування, оптимізації запасів сировини та ліквідації простоїв. План виробництва перестає бути статичним річним розкладом – він перетворюється на гнучкий процес, який автоматично налаштовується під обсяги реальних замовлень.

Разом із тим тотальна цифровізація бізнес-процесів висуває на перший план новий стратегічний напрям – управління цифровими ризиками та кібербезпеку. Захист комерційних даних, стабільність роботи сервісів і плани безперервності діяльності в разі кібератак стають обов'язковим елементом загальної стратегії. Крім зовнішніх загроз, значний вплив мають внутрішні чинники: брак цифрових навичок у персоналу, психологічний супротив працівників новим регламентам та загроза інформаційного шуму через перевантаження керівників другорядними аналітичними даними.

Тому оптимізація стратегічного планування вимагає системного підходу, де впровадження технологій обов'язково узгоджується з розвитком компетенцій. Цей процес передбачає послідовну реалізацію етапів: оцінку цифрової зрілості організації, вибір прикладних систем, навчання співробітників, інтеграцію отриманих аналітичних даних у єдину систему контролю результативності.

Оцінювання ефективності системи стратегічного планування в контексті цифровізації передбачає аналіз того, наскільки успішно компанія використовує цифрові технології для формування та реалізації своєї стратегії. Аналіз стратегічного планування в умовах цифровізації дозволяє підприємствам краще оцінити свої можливості та проблеми, пов'язані з використанням цифрових технологій, а також розробити ефективні стратегії їх впровадження для підвищення конкурентоспроможності бізнесу [3].

Отже, цифровізація перетворює стратегічне планування на динамічну систему, де ключову роль відіграють точність аналітики, швидкість ухвалення рішень та здатність організації своєчасно адаптувати свою бізнес-модель до змін.

Список використаних джерел

1. Польова Н., Дубик Б. Цифровізація та її вплив на стратегічне планування підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19. с. 249-258. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.30.

2. Лігоненко Л.О. Цифровізація управління результативністю підприємств у контексті стратегічного розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220-227. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227.

3. Канова О.А., Кривобок К.В., Немченко В.В. Стратегічне планування та його роль в менеджменті та підприємництві: виклики та особливості в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 290-297. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-48.

Демидчук Л.Б.
к.т.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Бистров С.О.
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
спеціальність D7 «Логістика»,
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

ОПТИМАЛЬНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВАНТАЖОПЕРЕВЕЗЕНЬ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні, як і кілька десятиліть тому, сфера дослідження та аналізу, пов'язана зі структурою процесу організації оптимального планування доставки вантажів, є найбільш обговорюваною, досліджуваною та розгляданою в різних напрямках залежно від поставлених завдань.

Завдання оптимального планування організації процесу вантажоперевезень завжди залишається актуальним і вимагає детального опрацювання кожного етапу в реалізації ланцюжка дій розглянутого процесу.

У сфері організації вантажоперевезень необхідно також враховувати термінальні перевезення в логістичному ланцюгу для реалізації процесу перевезення, що функціонує в оптимальному режимі [1].

Розгляд питання щодо оптимізації витрат у процесі доставки вантажів нерозривно пов'язаний із постійним контролем за дотриманням термінів доставки та дотриманням усіх вимог [1, 2]. Ця система забезпечує планування ресурсів та інформаційний супровід протягом усього життєвого циклу виробництва продукту — від замовлення на розробку до післяпродажного обслуговування та утилізації [3].

Для більш глибокого та змістовного уявлення про попит на вантажні перевезення можна сформувати структуру, яка найбільш наочно ілюструє взаємозв'язок факторів, що беруть участь у процесі організації доставки вантажів (рис 1).

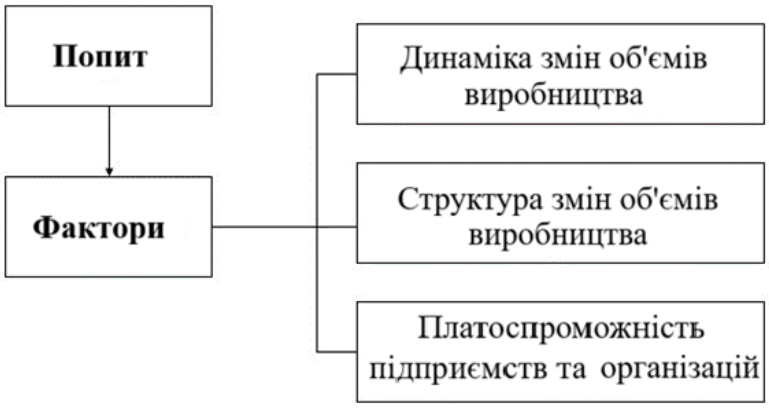


Рис 1. Структурна схема попиту на вантажні перевезення

Фактори, що впливають на попит, можна представити у вигляді множини, яка включає: вартість вантажоперевезень , швидкість доставки та вид транспорту.

З огляду на динаміку зміни обсягів виробництва продуктів необхідно перевіряти зміни, пов'язані з: вибором виду транспорту, і, звичайно ж, своєчасно відстежувати зміни вартості вантажоперевезень.

Для вирішення завдання щодо організації доставки вантажів необхідно враховувати формування: транспортних коридорів і створення єдиної системи транспортно-складського та виробничого процесів [4].

Аналізуючи результати щодо кожного із завдань, доцільно враховувати критерії при виборі технічних об'єктів для перевантаження вантажів з одних видів транспорту на інші.

Найчастіше на вантажних терміналах, за винятком перевантажувальних операцій, здійснюють тимчасове зберігання, сортування, комплектацію, формування вантажних транспортних одиниць тощо — загалом до 30–40 технологічних операцій. Це не може не свідчити про складність та необхідність своєчасної координації розглянутого процесу.

До того ж великий вплив на цей процес має невідповідність технічного оснащення постійно зростаючим обсягам перевезень вантажу, що значно ускладнює роботу більшості перевантажувальних пунктів і, як наслідок, призводить до втрати часу на доставку вантажу, можливих простоїв, матеріальних збитків як виробників, так і компаній, залучених до цієї системи.

Для організації роботи пункту організації та розподілу вантажоперевезень необхідно виявити всі фактори, що впливають на організацію пропускної здатності; для оптимального завантаження цих пунктів існує досить широкий перелік математичних методів як для складання оптимального графіка роботи транспортних засобів, так і для планування та управління логістичними процесами.

Алгоритм формування структури аналізу процесу організації оптимального планування доставки вантажів представлено на Рис. 2.

Основними етапами в цій структурі є:

1. Перевірка пропускної здатності.

2. Виявлення всіх факторів, що впливають на організацію пропускної здатності.

3. Вибір методу на основі результатів п. 2.

На етапі перевірки пропускної здатності необхідно виконати такі кроки. Перевірка пропускної спроможності включає: вибір оптимального маршруту, врахування виробничих процесів в організаціях, що беруть участь у системі вантажоперевезень, що, у свою чергу, впливає на вибір системи доставки вантажів. Для визначення обсягів вантажів, що перевозяться, застосовують систему масового обслуговування.

Під час складання графіка роботи ТЗ необхідно враховувати низку характеристик, наведених на Рис. 2.

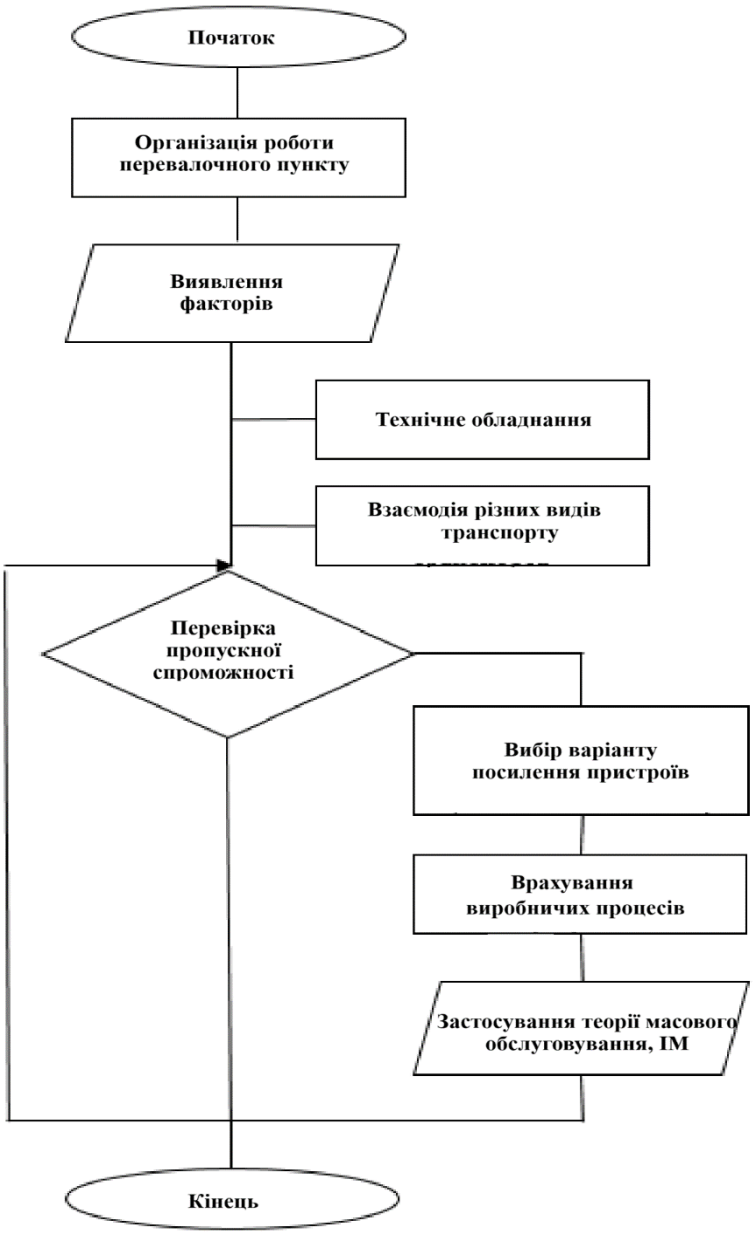


Рис 2. Структурна схема аналізу процесу організації оптимального планування доставки вантажів

У свою чергу, планування складається з напрямків, представлених на Рис. 3.



Рис 3. Напрямки планування вантажоперевезень

Схема планування наведена на Рис. 4.



Рис 4. Схема планування вантажоперевезень

У процесі формування схеми планування вантажоперевезень необхідно вирішити низку завдань, а саме:

- вибір маршрутів;
- оцінка термінів відправлення та доставки ресурсів;
- мережеве планування;
- управління запасами;
- розподіл ресурсів.

У результаті аналізу процесу організації оптимального планування доставки вантажів розглянуто структуру попиту на вантажні перевезення, що дозволяє виявити основні чинники, які впливають на формування цього процесу.

Під час розгляду напрямків планування вантажоперевезень необхідно враховувати низку характеристик, таких як:

– час, що витрачається на виконання всіх необхідних підготовчих робіт;

– реалізацію заходів щодо оснащення пунктів приймання та відправлення вантажів засобами механізації;

– виконання заходів щодо закріплення транспортних засобів та водіїв за маршрутами;

– види витрат, що відображають специфіку діяльності: амортизація основних фондів, ПММ, ремонт, страхування.

Розглянуто вирішення задачі щодо організації доставки вантажів, визначено основні показники, що задіяні в цьому процесі, з виявленням факторів, пов'язаних із технічним оснащенням, взаємодією різних видів транспорту та подальшою перевіркою пропускної здатності, що включає: вибір варіанту посилення пристроїв, врахування виробничих процесів, застосування теорії масового обслуговування.

Запропоновано алгоритм формування схеми аналізу процесу організації оптимального планування доставки вантажів, із визначенням значення пропускної здатності, а також видів витрат, що відображають специфіку діяльності, яка дозволяє у разі тимчасової затримки вживати низку заходів для ефективного виконання кожного етапу, з урахуванням усіх характеристик під час формування плану доставки.

Список використаних джерел

1. Сохацький А. В. Моделювання в транспортних технологіях. Частина І : монографія. − Дніпро : УМСФ, 2022.− 182 с.

2. Антонов В. А. Дослідження та розробка методів управління замовленнями в мережі служб доставки. DOI: https://doi.org/10.30837/IYF.IIS.2024.723.

3. Цимбалістова О. А., Черніхова Олена. С. Роль і значення інформаційних технологій у впровадженні логістичної методики управління. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-117.

4. Янковська В. А., Телепнєва О. С., Кононов І. О., Семантика поняття «логістичний менеджмент». Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-104.

Діденко А.Д.
здобувачка вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг»,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ЗБУТОВИХ КАНАЛІВ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ ОХОПЛЕННЯ РИНКУ

В умовах перенасичення товарних ринків, загострення міжфірмової конкуренції та деструктивних наслідків повномасштабної збройної агресії проти України, які спричинили руйнування логістичної інфраструктури та зміну поведінки споживачів, ефективність маркетингової політики розподілу дедалі більшою мірою визначає здатність підприємства утримувати ринкові позиції. Формування структури збутових каналів – вибір типу посередників, довжини й ширини каналу, стратегії охоплення ринку – перестає бути суто організаційним питанням і перетворюється на стратегічне управлінське рішення, яке безпосередньо впливає на рівень витрат обігу, ступінь контролю виробника над реалізацією продукції та швидкість реагування на зміни попиту. Водночас практика вітчизняних підприємств свідчить про те, що рішення щодо побудови збутової мережі часто ухвалюються інтуїтивно, без системного врахування функціональних властивостей різних типів посередників і критеріїв вибору стратегії розподілу, тоді як слабкість нормативного регулювання торговельно-посередницької діяльності в Україні додатково ускладнює цей процес.

Л. Ліпич, О. Хілухою, М. Кушнір та І. Волинець виокремлюють чотири базові стратегії розподілу – прямого продажу, інтенсивну, селективну та ексклюзивну, а також розкривають механізм модифікації структури збутових каналів за теорією Л. Бакліна [1]. Морфологічне аналізування термінологічного апарату дистрибуційної діяльності, здійснене Ю. Брецком, дало змогу систематизувати трактування дистрибуції з макро-, мікро-, підприємницької, логістичної та маркетингової позицій і запропонувати структуру формування системи дистрибуції для технічно складних товарів [2]. І. Мельніченко дослідив дистриб'юторство як особливий вид економічної діяльності, здійснив функціональну характеристику торговельно-посередницьких структур (дистриб'юторів, реселерів, дилерів, ритейлерів) та систематизував причини конфліктів між учасниками каналу розподілу [3]. Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із трансформацією каналів взаємодії зі споживачем в умовах воєнного стану: С. Ковальчук обґрунтувала, що омніканальність стала життєво необхідною для виживання бізнесу внаслідок руйнування фізичної інфраструктури та зміни поведінки споживачів [4]. Утім, попри значний

науковий доробок, недостатньо розробленим залишається питання інтеграції класичних критеріїв формування структури збутового каналу з вимогами прискореної цифровізації розподільчих процесів в умовах війни.

Маркетингову політику розподілу доцільно розглядати як тактичну складову збутової політики підприємства, зорієнтовану на формування, координацію та контроль структури каналів товароруху. Ключовим рішенням на етапі формування каналу є визначення суб'єктного складу учасників розподілу. Функціональна характеристика торговельно-посередницьких структур засвідчує їх неоднорідність: дистриб'ютори виступають офіційними представниками виробника в регіоні, укладають прямі контракти й закуповують товар за спеціальною ціною, беручи на себе зобов'язання щодо норм продажу; реселери закуповують товар гуртом у дистриб'ютора для подальшого перепродажу дрібнішими партіями без чітких зобов'язань перед виробником; дилери реалізують продукцію за рекомендованою роздрібною ціною та звітують перед виробником про виконання норм продажу; ритейлери мають найбільшу свободу ціноутворення [3]. Такий поділ визначає відмінності гуртових посередників, які забезпечують формування товароруху з оптимальним рівнем витрат обігу, зберігання та управління запасами, накопичення ринкової інформації і професійний сервіс для технічно складних товарів, від роздрібних торговців, які є завершальною ланкою каналу і взаємодіють із кінцевим споживачем [1].

Діяльність торговельно-посередницьких структур ґрунтується на виконанні восьми функцій – економічно-дослідницької роботи, стимулювання збуту, налагодження контактів, підбору товарів, ведення переговорів, організації товароруху, фінансування та прийняття ризику, – кожній з яких притаманні спільні властивості: вони поглинають дефіцитні ресурси, можуть виконуватися ефективніше завдяки спеціалізації виконавця і здатні реалізовуватися як посередником, так і самим виробником [3]. Саме ця альтернатива – самостійна дистрибуція чи залучення посередницьких структур – визначає вибір стратегії охоплення ринку. Компанії можуть використовувати одну з 4-х стратегій: прямого продажу, коли виробник реалізує продукцію через власну торговельну мережу, зберігаючи незалежність від зовнішніх контрагентів (приклад – фермерське господарство «Поляна-М» із власною мережею «Тростянецькі ковбаси»); інтенсивну, що передбачає залучення максимальної кількості каналів і торгових точок для охоплення широкої географії ринку ціною залежності від посередників (Maspex Wadowice Group); селективну, за якої виробник обирає обмежену групу посередників за власними критеріями, частково зберігаючи контроль над точками продажу (бренд Vichy, що реалізується виключно через аптечну мережу); ексклюзивну, коли в регіоні працює лише один контрольований посередник, який зобов'язується не продавати товари конкурентів [1]. Критеріями вибору стратегії найчастіше виступають оборотність товару, ефективність реалізації та оптимальність логістики [1].

Обрана структура каналу не є незмінною: за теорією Л. Бакліна, модифікації відбуваються у трьох напрямах – аутсорсингу, коли підприємство передає виконання завдань зовнішньому надавачу послуг, що реалізує їх

ефективніше; відтермінування, коли в розподільчу систему передається майже готова продукція, а остаточна модифікація відкладається до останнього моменту, що дає змогу суттєво знизити обсяг запасів (практика Phillips, HP, Benetton); та ситуаційних дій, коли конкретна ланка каналу приймає ризик на себе, а не передає його іншим учасникам [1]. У фізичному розподілі найпоширенішими є системи крос-докінгу, коли товар перебуває на розподільчому центрі не довше 48 год. без фактичного складування, маршруту «молочника», що оптимізує рух транспорту між розподільчим центром і клієнтами по кільцевому маршруту, та логістики доданої вартості, яка передбачає централізацію розподілу та відтермінування остаточної комплектації товару [1].

Особливої уваги потребує формування каналів розподілу технічно складних товарів, для яких визначальним є тривалий контакт споживача з постачальником через необхідність сервісного обслуговування та заміни вузлів. Послідовність формування такої системи дистрибуції охоплює пошук партнерів на роль дистриб'ютора в регіоні, розробку критеріїв оцінки претендентів, координацію критеріїв з комерційними, фінансовими та юридичними службами, встановлення договірних відносин, проведення маркетингових досліджень і стимулювання продажів, розробку збутової стратегії, організацію логістичних процесів, фінансування каналу та контроль виконання договорів дистрибуції [2]. При цьому технічна компетентність і оснащеність дистриб'ютора набувають вирішального значення, оскільки вони суттєво формують ставлення до бренду.

Ефективність функціонування сформованого каналу доцільно оцінювати за якісними характеристиками дистриб'юторських послуг: оперативністю (прискорення виведення продукції на ринок, зростання кількості каналів), інформативністю (отримання даних про кон'юнктуру ринку, налагодження нових зв'язків), раціональністю (зниження ризику негативного результату, ефективний розподіл продукції між ринками) та результативністю (зменшення витрат на реалізацію, зростання прибутковості) [3]. Причинами конфліктів між учасниками каналу є розбіжності цілей учасників, розбіжності поглядів на торговельну спеціалізацію та розбіжності щодо напрямів вкладення ресурсів, подолання яких можливе через встановлення єдиної мети учасників каналу [3].

Воєнна агресія проти України внесла суттєві корективи у формування структури збутових каналів: руйнування фізичної інфраструктури, тимчасове закриття торгових точок і зміщення споживчого попиту в бік онлайн-каналів перетворили омніканальність на необхідний засіб виживання бізнесу [4]. Омніканальний підхід передбачає повну інтеграцію цифрових і традиційних каналів взаємодії зі споживачем на основі єдиного інформаційного простору, використання великих даних для аналізу поведінки клієнтів та автоматизації бізнес-процесів [4]. Практика українських роздрібних мереж – Rozetka, Epicenter K, Intertop, Good Wine – демонструє, що синхронізація онлайн-замовлення з можливістю самовивозу чи доставки додому та інтеграція програм лояльності з усіма каналами взаємодії дають змогу підтримувати безперервність обслуговування клієнтів навіть в умовах пошкодження логістичної інфраструктури [4]. Водночас впровадження омніканальних рішень

супроводжується суттєвими викликами – необхідністю значних інвестицій у технології, складністю інтеграції розрізнених систем і каналів та потребою в постійному оновленні стратегії відповідно до мінливих ринкових умов [4].

Узагальнення розглянутих інструментів формування маркетингової політики розподілу наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Порівняння інструментів формування структури збутових каналів

№	Інструмент	Функціональне призначення	Очікуваний ефект для системи розподілу
1	Стратегії охоплення ринку (пряма, інтенсивна, селективна, ексклюзивна)	Визначення ступеня залежності виробника від посередників і рівня контролю над точками продажу	Узгодження географії охоплення ринку з прийнятним рівнем витрат на посередницьку винагороду
2	Критерії оцінювання дистриб'юторів (для технічно складних товарів)	Координований відбір претендентів комерційною, фінансовою та юридичною службами підприємства	Забезпечення технічної компетентності каналу та якості післяпродажного обслуговування
3	Механізми модифікації каналу (аутсорсинг, відтермінування, ситуаційні дії)	Гнучка перебудова структури каналу відповідно до змін попиту та ресурсних можливостей	Скорочення обсягу запасів, зниження операційних витрат розподілу
4	Омніканальна інтеграція каналів взаємодії	Об'єднання онлайн- та офлайн-каналів на основі єдиної бази клієнтських даних	Безперервність обслуговування клієнтів в умовах пошкодження логістичної інфраструктури

Джерело: систематизовано автором на основі [1–4]

Формування ефективної маркетингової політики розподілу потребує системного поєднання класичних критеріїв побудови структури збутового каналу – обґрунтованого вибору стратегії охоплення ринку, координованого відбору посередників за функціональними та технічними критеріями, гнучкого застосування механізмів модифікації каналу – з сучасними інструментами омніканальної інтеграції онлайн- та офлайн-каналів взаємодії зі споживачем. Особливо актуальним це поєднання стає в умовах пошкодження логістичної інфраструктури та зміни споживчої поведінки.

Список використаних джерел

1. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І. Логістика дистрибуції як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. Т. 2. № 34. С. 113–123. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-113-123.

2. Брецко Ю.М. Морфологічне аналізування розвивання дистрибуційної діяльності в Україні: особливості для технічно складних товарів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 331–336. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-36.

3. Мельніченко І. Дистриб'юторство як особливий вид економічної діяльності підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 1 (73). С. 66–74. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-66-74.

4. Ковальчук С.В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2025. № 81. С. 21–26. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-03.

Доброва Н.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЧИННИКИ ТА КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Організаційно-правова форма господарювання розглядається як спосіб здійснення господарської, в тому числі підприємницької, діяльності, що має відповідне правове забезпечення та визначає характер відносин між засновниками, порядок формування та використання майна, режим майнової відповідальності за зобов'язаннями, особливості створення, реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання, систему управління, механізм розподілу отриманого прибутку.

Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється в рамках певної організаційно-правової форми. Вибір організаційно-правової форми залежить від особистих пристрастей і видів, але в головному визначається об'єктивними умовами: сферою діяльності, наявністю грошових коштів, перевагами та недоліками самих організаційно-правових форм.

Підприємницька діяльність у будь-якому випадку реалізується в межах визначеної організаційно-правової форми. Процес вибору такої форми зумовлюється не лише суб'єктивними вподобання. Згідно з законодавством, суб’єктами господарювання можуть бути: господарські організації – юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, підприємства, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані у встановленому законом порядку; громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці [1].

Фізична особа-підприємець (ФОП) – громадянин України, іноземний громадянин, особа без громадянства, що здійснює підприємницьку діяльність. Громадянин визнається суб’єктом господарювання у разі здійснення ним підприємницької діяльності за умови державної реєстрації його як підприємця без статусу юридичної особи. Громадянин-підприємець відповідає за своїми зобов’язаннями усім своїм майном, на яке відповідно до закону може бути звернено стягнення.

Юридична особа – підприємство, організація, установа, яка виступає єдиним самостійним носієм прав і зобов'язань. Юридична особа може бути створена шляхом об'єднання осіб та (або) майна [1].

Підприємство – юридична особа, самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого

самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством України.

Держстат Наказом від 03.10.2025 р. № 176 затвердив Перелік кодів організаційно-правових форм для статистичних цілей. Його підготовлено у зв'язку із втратою чинності Господарським кодексом України, уведенням у дію змін до Закону «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», унесених Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб». Перелік кодів організаційно-правових форм для статистичних цілей набрав чинності з 1 січня 2026 року [2].

Відповідно до класифікатору, основними групами організаційно-правових формам господарювання є наступні [2].

1. Підприємства [код 100] (фермерські господарства; приватні, державні, казенні, комунальні, спільні, іноземні підприємства, підприємства об'єднання громадян).

2. Господарські товариства [код 200] (акціонерні товариства, холдингові компанії, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства).

3. Кооперативи [код 300] (виробничі, обслуговуючі, споживчі кооперативи, сільськогосподарські кооперативи, сільськогосподарські корпоративні об'єднання, кооперативні банки).

4. Організації (установи, заклади) [код 400] (органи державної влади, суди, органи місцевого самоврядування, державні організації, комунальні організації, приватні організації, об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки, споживчої кооперації тощо).

5. Об'єднання підприємств [код 500] (асоціація, корпорація, консорціум, концерн, спілка споживчих товариств, інші об'єднання юридичних осіб).

6. Відокремлені підрозділи без статусу юридичної особи [код 600] (філії, представництва).

7. Непідприємницькі підприємства [код 700].

8. Громадські об'єднання, профспілки, благодійні організації та інші подібні організації [код 800] (політичні партії, громадські організації, громадські спілки, релігійні організації, профспілки, об'єднання профспілок, творчі спілки, благодійні організації, об'єднання співвласників багатоквартирного будинку, органи самоорганізації населення).

9. Інші організаційно-правові форми [код 900] (підприємець-фізична особа, товарні біржі, кредитні спілки, недержавний пенсійний фонд, інші організаційно-правові форми) [3].

Вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності – це стратегічне рішення, яке визначає правовий статус господарювання, рівень відповідальності власників, систему оподаткування та особливості управління.

Вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності відіграє істотну роль, оскільки: впливає на можливі види підприємництва; кожній організаційній формі підприємницької діяльності може відповідати своя можлива система оподаткування; впливає на можливі масштаби виробництва продукції або надання послуг.

Майбутній підприємець, організовуючи свою діяльність, вирішує створювати суб'єкт підприємницької діяльності зі статусом фізична-особа підприємець або юридична особа. Для будь-якого підприємця важливо визначитися з критеріями оцінки організаційних форм підприємницької діяльності. Основними критеріями вибору організаційно-правової форми підприємницької діяльності є.

Відповідальність. Одним із основних критеріїв вибору організаційно-правової форми підприємницької діяльності є рівень майнової відповідальності власника за зобов'язаннями суб'єкта підприємницької діяльності та ризик втрати особистого майна у випадку невдалого ведення діяльності. Залежно від обраної форми власники можуть мати обмежену, необмежену або змішану відповідальність.

Фізична особа-підприємець відповідає за борги своєї діяльності усім своїм майном.

У сучасній практиці перевага здебільшого надається формам з обмеженою відповідальністю, оскільки вони дають змогу власникам мінімізувати підприємницькі ризики в межах внесеного до капіталу майна. Найпоширенішими такими формами є акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю, де засновники несуть ризики лише в межах своїх вкладів до статутного капіталу.

Оподаткування та звітність. Важливим фактором під час вибору організаційно-правової форми є система оподаткування та облік, розраховується розмір податкового навантаження. Необхідно оцінити обсяг податків, які виникатимуть на етапі створення та подальшого функціонування суб'єкта господарювання.

Для фізичних осіб-підприємців і юридичних осіб законодавством передбачено можливість застосування спрощеної або загальної системи оподаткування, вибір між якими залежить від характеру та масштабів господарської діяльності.

Фізична особа-підприємець частіше використовують спрощену систему оподаткування, що дозволяє вести облік значно простіше, можна обійтися без штатного бухгалтера.

Товариства з обмеженою відповідальністю в залежності від масштабу господарювання частіше використовує загальну систему оподаткування (податок на прибуток, ПДВ), що вимагає повноцінного бухгалтерського та фінансового обліку.

Фінансові потреби. Під час вибору форми підприємництва необхідно зіставити потребу в початковому капіталі з обсягом власних фінансових ресурсів підприємця. Організаційно-правова форма визначає доступні способи залучення

власного та позикового капіталу. Кредитоспроможність суб'єкта господарювання залежить, зокрема, від рівня відповідальності власників за борговими зобов'язаннями та розміру власного капіталу. Крім того, можливість використання певних джерел фінансування визначається законодавчими вимогами та доступом суб'єкта господарювання до ринку капіталу. Наприклад, акціонерні товариства можуть залучати фінансові ресурси шляхом розміщення акцій та облігацій, тоді як товариства з обмеженою відповідальністю можуть збільшувати капітал за рахунок внесків учасників або використовувати інші дозволені законодавством фінансові інструменти.

Управлінські компетентності підприємця. При виборі організаційної форми важливо враховувати рівень професійних знань, досвіду та управлінських навичок підприємця.

Фізична особа-підприємець, як правило, самостійно виконує широкий спектр управлінських функцій: організовує діяльність, здійснює закупівлі та продажі, контролює фінанси, виробничі процеси й адміністративні питання. Водночас не кожен підприємець має достатню компетентність для ефективного виконання всіх зазначених функцій. Це може спричинити управлінські помилки, фінансові втрати та, у разі виникнення зобов'язань, ризик втрати не лише бізнесу, а й особистого майна.

Перспективи розвитку та масштабування. Перед вибором організаційно-правової форми необхідно визначити стратегічну мету створення суб'єкта господарювання та оцінити можливість його подальшого розширення. Для ФОП можливості масштабування часто є більш обмеженими через складність реалізації великих інвестиційних проєктів та відносно вузьку ринкову нішу. Джерелами фінансування такого бізнесу переважно виступають власні кошти підприємця, фінансова допомога родичів і друзів, а також банківські кредити. На відміну від юридичної особи, ФОП має менше можливостей для залучення сторонніх інвесторів та масштабного зовнішнього фінансування.

Якщо підприємець обирає створення юридичної особи, доцільно враховувати додаткові критерії, пов'язані з особливостями функціонування такої організаційно-правової форми.

Можливість участі в управлінні та здійснення контролю. Важливою перевагою юридичної особи є можливість власників брати участь у прийнятті управлінських рішень та контролювати діяльність підприємства. Вибір конкретної організаційно-правової форми залежить від обсягу капіталу, який планується інвестувати, а також від бажаного рівня участі власника в управлінні бізнесом.

В акціонерних товариствах, товариствах з обмеженою відповідальністю та кооперативах управління здійснюється через участь власників у загальних зборах. Поточне керівництво діяльністю підприємства покладається на відповідні виконавчі органи. Обсяг управлінських повноважень учасників залежить від обраної організаційно-правової форми та характеру їхньої юридичної відповідальності. Наприклад, у командитному товаристві управління

здійснюють учасники, які несуть повну відповідальність за зобов'язаннями товариства.

Умови передачі права власності та правонаступництва. Під час вибору організаційно-правової форми слід враховувати порядок набуття, передачі або припинення права власності на підприємницьку діяльність, а також пов'язані з цим часові та фінансові витрати. Якщо корпоративні права можуть вільно обертатися на фондовому чи іншому організованому ринку капіталу, процедура їх передачі є значно простішою. Натомість у підприємствах із обмеженим колом власників передача корпоративних прав може бути складнішою та потребувати додаткових витрат. У деяких випадках припинення права власності можливе лише шляхом реорганізації або ліквідації підприємства, що також супроводжується певними фінансовими та організаційними витратами.

Відповідність виду діяльності законодавчим вимогам. Вибір організаційно-правової форми також залежить від специфіки майбутньої діяльності, оскільки законодавство може встановлювати особливі вимоги до форми організації окремих видів підприємницької діяльності. Тому перед створенням суб'єкта господарювання необхідно з'ясувати, чи дозволяється здійснення запланованої діяльності у вибраній організаційно-правовій формі, а також які додаткові ліцензійні, організаційні та правові вимоги можуть застосовуватися.

Таким чином, універсальної організаційно-правової форми, яка була б оптимальною для всіх видів підприємницької діяльності, не існує. Її вибір залежить від особливостей власника, складу потенційних партнерів, стратегічних і поточних цілей підприємства, потреб у фінансуванні, масштабів діяльності та чинного законодавчого середовища. З урахуванням наведених критеріїв доцільно здійснювати вибір між статусом фізичної особи-підприємця та юридичною особою у формі товариства з обмеженою відповідальністю, яка є однією з найбільш поширених форм ведення бізнесу в Україні.

Висновок. Якоїсь однозначно найкращої або однозначно найгіршої організаційною форми для здійснення підприємницької діяльності не існує. З погляду ведення господарської діяльності, режимів оподатковування будь-які організаційні форми підприємницької діяльності по законодавству України абсолютно рівноправні (якщо не враховувати деякі специфічні види діяльності для яких законодавством обмежене коло форм юридичних осіб, які можуть здійснювати відповідну діяльність).

Список використаних джерел

1. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 9 січня 2025 року № 4196-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text

2. Затверджено новий Перелік кодів організаційно-правових форм для статистичних цілей. Дебет-Кредит: веб-сайт. URL: https://news.dtkt.ua/accounting/reposts/103918-zatverdzeno-novii-perelik-kodiv-organizaciino-pravovix-form-dlia-statisticnix-cilei

3. КОПФГ - Класифікатор організаційно-правових форм господарювання. Бухгалтер 911: веб-сайт. URL: https://buhgalter911.com/uk/spravochniki/klassifikatory/kopfg/

Доброва Н.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Ніцак Д.О.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Цифровізація економіки суттєво змінює умови, в яких підприємства створюють і впроваджують інновації. Скорочення життєвого циклу продуктів, швидка зміна технологій, зростання очікувань клієнтів і посилення конкуренції вимагають від підприємств здатності швидко перетворювати ідеї на ринкові рішення. Основною формою реалізації інновацій на підприємстві є інноваційний проєкт – обмежена в часі та ресурсах сукупність робіт, спрямована на створення нового продукту, технології, процесу чи бізнес-моделі. Відтак ефективність управління інноваційними проєктами стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства в цифровій економіці.

Інноваційні проєкти мають низку особливостей, що відрізняють їх від звичайних інвестиційних чи операційних проєктів: високий рівень невизначеності щодо технічних рішень і ринкового попиту, складність точного визначення вимог на початкових етапах, підвищені ризики, творчий характер робіт і значна залежність результату від кваліфікації команди. Саме тому традиційні підходи до управління проєктами, побудовані на детальному початковому плануванні та послідовному виконанні етапів, не завжди забезпечують успіх інноваційних ініціатив.

Еволюцію підходів до управління проєктами відображає й міжнародна методологія. Сьоме видання стандарту PMBOK Guide Інституту управління проєктами (PMI) змістило акцент із жорстко визначених процесів на принципи управління та створення цінності, визнаючи рівноправність прогнозних, адаптивних і гібридних підходів до життєвого циклу проєкту [1]. Дослідження PMI Pulse of the Profession 2025, що охопило 2841 фахівця з управління проєктами, показало: професіонали з високим рівнем бізнес-компетенцій частіше досягають бізнес-цілей проєктів (83 % проти 78 %), краще дотримуються бюджету (73 % проти 68 %) та мають нижчу частку невдалих проєктів (8 % проти 11 %) [2]. Отже, в сучасних умовах успіх проєкту дедалі більше визначається не формальним дотриманням процедур, а орієнтацією на цінність для бізнесу.

Водночас загальна результативність проєктної діяльності у світі залишається невисокою. За даними звіту CHAOS 2020 компанії Standish Group, лише 31 % IT-проєктів були успішними, тобто виконаними вчасно, у межах

бюджету та в повному обсязі; 50 % мали суттєві відхилення, а 19 % зазнали невдачі. При цьому малі проєкти були успішними приблизно в 90 % випадків, тоді як великі – менш ніж у 10 % [3]. Це підтверджує доцільність поділу інноваційних ініціатив на невеликі керовані етапи – принцип, покладений в основу гнучких методологій. Порівняння підходів до управління інноваційними проєктами наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння підходів до управління інноваційними проєктами

Критерій	Прогнозний (каскадний)	Адаптивний (Agile)	Гібридний
Планування	Детальне на початку проєкту	Ітеративне, короткими циклами	Загальний план і гнучке виконання
Вимоги	Фіксовані	Уточнюються в процесі	Ключові фіксовані, деталі гнучкі
Залучення клієнта	На початку і в кінці	Постійне	Регулярне на контрольних точках
Сфера застосування	Проєкти з чіткими вимогами	Проєкти з високою невизначеністю	Комплексні інноваційні проєкти

Джерело: складено авторами на основі [1; 3].

Як видно з таблиці 1, для інноваційних проєктів з високою невизначеністю найбільш придатними є адаптивні підходи (Scrum, Kanban, Lean Startup), які передбачають роботу короткими ітераціями, постійний зворотний зв’язок від користувачів і можливість оперативно змінювати пріоритети. Водночас для комплексних інноваційних проєктів, що поєднують, наприклад, створення програмного продукту з модернізацією виробництва чи будівництвом, доцільним є гібридний підхід, коли стратегічні рамки та ключові контрольні точки визначаються заздалегідь, а виконання окремих робіт здійснюється за гнучкими принципами.

Цифровізація трансформує управління інноваційними проєктами на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Дослідники наголошують, що традиційні підходи та інструменти управління вже не відповідають сучасній динаміці ринку, а використання засобів моделювання та автоматизації бізнес-процесів підвищує ефективність управління проєктами [4]. Основні цифрові інструменти, які доцільно використовувати на різних етапах інноваційного проєкту, систематизовано в таблиці 2.

Особливу роль у трансформації управління проєктами відіграє штучний інтелект. Ще у 2019 році компанія Gartner прогнозувала, що до 2030 року 80 % робіт, які нині становлять зміст управління проєктами, зокрема збір даних, відстеження виконання та підготовка звітності, буде усунуто завдяки перебиранню цих функцій штучним інтелектом [5]. Сьогодні ці прогнози поступово реалізуються: системи на основі штучного інтелекту допомагають оцінювати тривалість і вартість робіт на основі історичних даних, прогнозувати ризики зриву строків, автоматично формувати звіти та протоколи нарад. Це не робить менеджера проєкту зайвим, але змінює його роль – від адміністратора та контролера до лідера, фасилітатора і стратегічного партнера бізнесу.

Таблиця 2

Цифрові інструменти управління інноваційним проєктом за етапами життєвого циклу

Етап проєкту	Управлінські завдання	Цифрові інструменти
Ініціація	Збір і відбір ідей, аналіз ринку	Платформи управління ідеями, аналітика даних, онлайн-опитування
Планування	Структура робіт, графік, бюджет, ризики	Jira, MS Project, моделювання бізнес-процесів, ШІ-оцінювання строків
Виконання	Координація команди, комунікації	Trello, Asana, хмарні сервіси, месенджери, системи відеозв'язку
Моніторинг і контроль	Відстеження прогресу, відхилень, ризиків	Інтерактивні дашборди (Power BI), автоматизовані звіти
Завершення	Оцінювання результатів, збереження знань	Корпоративні бази знань, системи документообігу

Джерело: розроблено авторами на основі [4].

Для українських підприємств управління інноваційними проєктами має особливе значення. За Глобальним інноваційним індексом 2025 року Україна посіла 66-те місце серед 139 економік, причому за результатами інновацій (54-те місце) країна випереджає власні позиції за ресурсами для інновацій (80-те місце), тобто ефективно перетворює обмежені ресурси на результати. До ключових переваг України належать позиції у сфері корисних моделей (1-ше місце), державних онлайн-послуг (5-те місце) та експорту ІКТ-послуг (5-те місце) [6]. Водночас зниження загального рейтингу порівняно з 2024 роком (60-те місце) свідчить про необхідність підвищення ефективності управління інноваціями.

Яскравим прикладом швидкої реалізації інноваційних проєктів в умовах війни є діяльність оборонного кластера Brave1. За даними аудиту Рахункової палати, в межах кластера надано понад 2,6 млрд грн грантів, до роботи залучено понад 2350 розробників і створено майже 4900 технологічних рішень [7]. Досвід Brave1 демонструє ефективність поєднання короткого циклу «ідея – прототип – тестування – масштабування», безпосереднього зворотного зв'язку від кінцевих користувачів і грантового фінансування на ранніх етапах. Цей досвід може бути адаптований і для цивільних підприємств.

Окремим напрямом удосконалення управління інноваційними проєктами є впровадження моделі «Stage-Gate», за якої проєкт поділяється на етапи, розділені контрольними точками («воротами»). На кожній контрольній точці керівництво на основі визначених критеріїв ухвалює рішення про продовження, коригування, призупинення або припинення проєкту. Поєднання цієї моделі з гнучкими методами всередині етапів дає змогу зберегти стратегічний контроль над портфелем інновацій і водночас забезпечити швидкість розроблення. Важливо, що своєчасне припинення безперспективного проєкту також є позитивним управлінським результатом, оскільки вивільняє ресурси для більш перспективних ініціатив.

Цифровізація розширює й можливості відкритих інновацій, коли підприємство залучає до реалізації інноваційних проєктів зовнішніх партнерів –

стартапи, університети, наукові установи, постачальників і навіть клієнтів. Цифрові платформи для спільної роботи, хакатони, акселераційні програми та корпоративні венчурні фонди дають змогу швидко отримати доступ до нових ідей і технологій, розподілити ризики та скоротити строки розроблення. Для українських підприємств співпраця зі стартап-екосистемою, зокрема в оборонних і цифрових технологіях, може стати ефективним способом прискорення власного інноваційного розвитку.

В умовах війни управління інноваційними проєктами набуває додаткової специфіки. Релокація підприємств, мобілізація працівників, відключення електроенергії та робота розподілених команд у різних містах і країнах вимагають переходу до хмарних інструментів, асинхронних форм комунікації, детального документування рішень і резервування ключових компетенцій у команді. Плани інноваційних проєктів мають враховувати безпекові ризики та передбачати альтернативні сценарії виконання робіт, а цифрова інфраструктура проєкту – бути стійкою до збоїв зв'язку та кібератак.

Водночас практика управління інноваційними проєктами на вітчизняних підприємствах стикається з низкою проблем: формальним підходом до проєктного управління без зміни організаційної культури; недостатньою цифровою грамотністю персоналу; фрагментарним використанням цифрових інструментів без їх інтеграції в єдину систему; дефіцитом кваліфікованих менеджерів проєктів; складністю оцінювання економічної ефективності інноваційних проєктів; обмеженим доступом до фінансування; підвищеними безпековими та кіберризиками.

На нашу думку, підвищення ефективності управління інноваційними проєктами на підприємстві в умовах цифровізації потребує реалізації таких заходів: формування портфеля інноваційних проєктів, узгодженого зі стратегією підприємства, із чіткими критеріями відбору та пріоритизації; вибору підходу до управління залежно від рівня невизначеності проєкту; створення офісу управління проєктами або визначення відповідальних за координацію інноваційної діяльності; впровадження інтегрованої цифрової платформи управління проєктами та даними; поетапного фінансування проєктів з ухваленням рішення про продовження на кожній контрольній точці; навчання персоналу методам гнучкого управління та роботі з цифровими інструментами; розвитку культури експериментування, за якої невдалий прототип розглядається як джерело знань.

Для оцінювання результативності управління інноваційними проєктами доцільно поєднувати традиційні показники (дотримання строків, бюджету та обсягу робіт) з показниками цінності: часом виведення продукту на ринок, часткою виручки від нових продуктів, рівнем задоволеності користувачів, кількістю протестованих гіпотез, окупністю інвестицій. Цифрові інструменти дають змогу відстежувати ці показники в режимі реального часу та ухвалювати управлінські рішення на основі даних.

Важливою умовою успіху є також розвиток компетенцій команди. Сучасний менеджер інноваційного проєкту має поєднувати знання методологій

управління проєктами з розумінням бізнесу, навичками аналізу даних, лідерства та комунікації. Тому заклади вищої освіти мають приділяти увагу не лише теоретичним основам проєктного менеджменту, а й практичному опануванню цифрових інструментів, гнучких методологій і роботи в крос-функціональних командах.

Таким чином, цифровізація економіки змінює як зміст інноваційних проєктів, так і методи управління ними. Перехід від жорсткого прогнозного планування до адаптивних і гібридних підходів, використання цифрових платформ на всіх етапах життєвого циклу проєкту, впровадження штучного інтелекту для аналітики та автоматизації рутинних операцій, а також орієнтація на створення цінності для бізнесу та клієнтів є ключовими напрямами підвищення ефективності управління інноваційними проєктами. Для українських підприємств це не лише питання конкурентоспроможності, а й передумова успішного повоєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору.

Список використаних джерел

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management. 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. 370 p.

2. Pulse of the Profession 2025. *Project Management Institute*. 2025. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse_of_the_profession_2025-1.pdf (date of access: 01.10.2026).

3. CHAOS Report on IT Project Outcomes. *OpenCommons*. URL: https://opencommons.org/CHAOS_Report_on_IT_Project_Outcomes (date of access: 01.10.2026).

4. Чайковська М. П., Юй Бо. Інноваційні інструменти моделювання та автоматизації бізнес-процесів в управлінні ІТ-проєктами в контексті цифровізації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. Т. 24, № 2 (60). С. 119–139. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).341084.

5. Gartner Says 80 Percent of Today’s Project Management Tasks Will Be Eliminated by 2030 as Artificial Intelligence Takes Over. *Gartner*. 2019. 20 March. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-03-20-gartner-says-80-percent-of-today-s-project-management (date of access: 01.10.2026).

6. Global Innovation Index 2025: Ukraine. *World Intellectual Property Organization*. 2025. URL: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf (date of access: 01.10.2026).

7. Рахункова палата: гранти Brave1 прискорюють розробку технологій для сектору безпеки і оборони. *АрміяInform*. 2025. 30 груд. URL: https://armyinform.com.ua/2025/12/30/rahunkova-palata-granty-brave1-pryskoryuyut-rozrobku-tehnologij-dlya-sektoru-bezpeky-i-oborony/ (дата звернення: 01.10.2026).

Домбровська С.О.
к.е.н.,
старший викладач кафедри
фінансового менеджменту та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

АДАПТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується одночасним впливом економічних, технологічних, геополітичних, соціальних та регуляторних факторів, динаміка яких суттєво ускладнює формування достовірних довгострокових прогнозів. Для підприємств це означає зростання ймовірності того, що параметри, покладені в основу стратегічного плану, зміняться ще до завершення планового періоду. За таких умов проблема полягає не стільки у підвищенні точності прогнозування одного майбутнього сценарію, скільки у формуванні здатності підприємства своєчасно реагувати на відхилення фактичної траєкторії розвитку від запланованої.

Особливо виразно ця проблема проявляється в Україні. Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування підприємств через руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, міграцію населення, дефіцит кваліфікованих кадрів, зміну структури попиту та зростання операційних і фінансових ризиків. Водночас український бізнес продемонстрував значний рівень адаптивності.

Станом на 2026 р. невизначеність залишається системним фактором розвитку українського бізнесу. Оновлена оцінка RDNA5 визначає загальну потребу України у відновленні та реконструкції майже у 588 млрд дол. США протягом наступного десятиліття, а прямі збитки перевищили 195 млрд дол. США. Найбільш постраждалими залишаються житловий, транспортний та енергетичний сектори [1].

Таким чином, для підприємства планування в сучасних умовах має бути не одноразовою процедурою встановлення цільових показників, а постійним процесом адаптації управлінських рішень до змін середовища.

Традиційна система стратегічного планування передбачає формування цілей на декілька років, визначення необхідних ресурсів, розроблення заходів та подальший контроль виконання. Такий підхід є ефективним за відносно стабільних умов, коли ключові параметри ринку змінюються поступово, а ймовірність екстремальних подій є невисокою.

В умовах високої невизначеності припущення про стабільність середовища втрачає актуальність. Підприємство може одночасно зіткнутися зі зміною попиту, зростанням вартості ресурсів, перебоями постачання, коливаннями валютного курсу, змінами регуляторного середовища та дефіцитом

персоналу. Відповідно, план, який був оптимальним на початку року, може стати неефективним уже через декілька місяців.

Показовими є результати опитувань Національного банку України: у IV кварталі 2025 р. індекс ділових очікувань підприємств становив 102,1%, тобто позитивні очікування щодо економічної активності все ще переважали негативні. Водночас баланс очікувань щодо обсягів виробництва товарів і послуг на наступні 12 місяців знизився до -1,8% проти 6,1% у попередньому кварталі. Основним фактором, що обмежував можливості розширення виробництва, підприємства називали війну та її наслідки; серед інших проблем – високі ціни на енергію, обмежені виробничі потужності та дефіцит кваліфікованих працівників [2].

Водночас бізнес демонструє здатність реагувати на зміни. За даними Світового банку, серед стратегій адаптації українських підприємств поширеними були пошук нових клієнтів і ринків, використання цифрових інструментів, зміна асортименту продукції та оптимізація ланцюгів постачання. У матеріалах зазначається, що середнє використання виробничих потужностей становило близько 44%, а 36% підприємств здійснювали пошук нових клієнтів і ринків, 41% активніше використовували цифрові інструменти, 17% змінювали продуктовий або сервісний портфель, а 12% оптимізували ланцюги постачання [1].

Отже, адаптивність стає не допоміжною характеристикою, а однією з ключових умов конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті доцільно розмежовувати поняття «адаптація» та «адаптивне планування». Адаптація є реакцією на вже реалізовані зміни, тоді як адаптивне планування передбачає систематичне виявлення потенційних змін, оцінювання альтернативних сценаріїв та заздалегідь підготовлені механізми управлінського реагування.

Адаптивне планування доцільно визначати як безперервний процес формування, реалізації, моніторингу та коригування планових рішень підприємства відповідно до зміни параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища. На відміну від традиційного підходу, де план виступає переважно фіксованим орієнтиром, в адаптивній системі він є динамічною конструкцією, його базові цілі можуть залишатися стабільними, однак інструменти, ресурси, часові параметри та конкретні управлінські дії повинні змінюватися відповідно до ситуації.

Цей підхід відповідає сучасній концепції «strategic foresight». OECD визначає стратегічний форсайт як систематичне дослідження можливих майбутніх станів з метою завчасної підготовки до змін, при цьому його принциповою відмінністю від класичного прогнозування є відмова від спроби визначити єдиний «найбільш імовірний» сценарій майбутнього, натомість досліджується множина можливих майбутніх станів і формується готовність до них [3].

Для підприємства адаптивне планування має ґрунтуватися на п'яти взаємопов'язаних принципах:

а) принцип сценарності. Підприємство повинно розглядати декілька альтернативних варіантів розвитку: базовий, оптимістичний, песимістичний та стресовий. Сценарії не є прогнозами у вузькому значенні, вони є інструментом перевірки стійкості стратегії за різних умов;

б) принцип ковзного планування. Замість формування плану один раз на рік доцільно використовувати «rolling planning», за якого плановий горизонт постійно переміщується. Наприклад, щоквартально підприємство переглядає прогноз на наступні 12-18 місяців, зберігаючи стратегічний горизонт 3-5 років;

в) принцип тригерного управління. Коригування плану повинно відбуватися не лише за календарним графіком, а й після досягнення певних критичних значень показників. Такими тригерами можуть бути падіння продажів понад 10-15%, суттєве зростання собівартості, погіршення ліквідності, скорочення запасів критичних ресурсів, зміна валютного курсу або порушення строків постачання;

г) принцип ресурсної гнучкості. Підприємство має формувати резерви фінансових, матеріальних, кадрових та технологічних ресурсів, які можуть бути мобілізовані у разі реалізації несприятливого сценарію;

д) принцип зворотного зв'язку. Планування повинно функціонувати як замкнений управлінський цикл: «аналіз середовища – прогнозування – планування – реалізація – моніторинг – оцінювання – коригування».

Доцільно запропонувати таку модель етапів адаптивного планування розвитку підприємства:

1) Діагностика середовища: підприємство визначає ключові зовнішні фактори: попит, конкурентне середовище, ціни на ресурси, валютні та процентні ставки, регуляторні зміни, технологічні тенденції, логістичні ризики та безпекові фактори.

2) Формування системи індикаторів раннього попередження: для кожного критичного фактора визначаються показники, які дозволяють своєчасно виявити зміну ситуації.

3) Сценарне прогнозування: для кожного сценарію визначаються ключові припущення, очікувані результати та необхідні управлінські дії.

4) Формування портфеля управлінських рішень: мають входити рішення, які реалізуються незалежно від сценарію; рішення, що активуються після появи певних сигналів; та рішення, які відкладаються до моменту отримання додаткової інформації.

5) Реалізація та моніторинг: порівнюються фактичні значення показників із плановими та сценарними орієнтирами.

6) Коригування: у разі суттєвої зміни умов переглядаються бюджет, виробничий план, інвестиційна програма, асортимент, політика ціноутворення або структура фінансування.

Одним із найбільш ефективних інструментів адаптивного планування є сценарний аналіз. Його використання дозволяє визначити, наскільки стратегія підприємства є стійкою до зміни ключових припущень. Доцільним є використання «stress testing», його метою є визначення того, за яких умов

підприємство втрачає фінансову або операційну стійкість. Для цього моделюються екстремальні, але потенційно можливі події: скорочення виручки на 20%, збільшення собівартості на 15%, затримка надходження коштів на 60 днів або тимчасове припинення роботи окремої виробничої дільниці. Окреме значення має бюджетування на основі сценаріїв, замість одного річного бюджету підприємство формує діапазон допустими значень. Перспективним інструментом є підхід реальних опціонів, його логіка полягає в тому, що за високої невизначеності доцільно не завжди здійснювати великі незворотні інвестиції одразу, а розподіляти їх у часі. Наприклад, замість одночасного будівництва нового виробничого комплексу підприємство може інвестувати поетапно, зберігаючи можливість розширити проєкт після отримання нової інформації. Такий підхід дозволяє враховувати управлінську гнучкість як економічну цінність. Важливу роль відіграє цифрова аналітика: автоматизований моніторинг продажів, запасів, цін, cash flow, завантаження потужностей та інших показників скорочує часовий лаг між зміною середовища та реакцією менеджменту. У перспективі системи прогнозної аналітики та штучного інтелекту можуть використовуватися для виявлення нелінійних залежностей, аномалій та ранніх сигналів зміни ринкової ситуації. Однак цифрові інструменти не усувають невизначеність, а лише підвищують швидкість отримання та оброблення інформації. Тому остаточне управлінське рішення повинно враховувати не лише прогнозну модель, а й експертну оцінку, стратегічні пріоритети та допустимий рівень ризику.

Для українських підприємств адаптивне планування має особливе значення через поєднання воєнних, економічних і структурних факторів. Світовий банк підкреслює, що мобілізація приватних інвестицій, підвищення конкурентоспроможності та розвиток сприятливого бізнес-середовища є критичними для відновлення економіки [1]. У таких умовах українським підприємствам доцільно концентрувати адаптивне планування навколо чотирьох блоків:

– фінансова стійкість: необхідно планувати не тільки прибуток, а передусім ліквідність і достатність грошового резерву, висока невизначеність підвищує цінність ліквідних активів, оскільки вони забезпечують підприємству можливість реагувати на непередбачувані шоки;

– операційна безперервність: підприємства мають диверсифікувати постачальників, створювати альтернативні логістичні маршрути, формувати критичні запаси та забезпечувати резервні джерела енергії;

– ринкова диверсифікація: пошук нових клієнтів, регіональних ринків та експортних можливостей зменшує залежність підприємства від одного сегмента попиту;

– технологічна адаптивність: цифровізація бізнес-процесів, автоматизація, енергоефективність та гнучкі виробничі технології дозволяють підприємству зменшувати залежність від дефіцитних ресурсів.

Ефективність адаптивного планування не може оцінюватися лише через ступінь виконання початкового плану. У нестабільному середовищі механічне

виконання плану може, навпаки, свідчити про низьку якість управління, якщо зовнішні умови суттєво змінилися. Тому доцільно використовувати систему показників, яка характеризує не тільки результативність, а й здатність підприємства адаптуватися. До основних показників можна віднести: швидкість управлінської реакції; точність короткострокового прогнозування; фінансову стійкість; операційну гнучкість; диверсифікованість; частку рішень, що мають сценарні альтернативи; частоту актуалізації плану; частку критичних процесів, забезпечених резервними варіантами; здатність зберігати ключові стратегічні показники в умовах стресового сценарію. Таким чином, ключовим критерієм адаптивності є не відсутність відхилень, а здатність підприємства швидко та економічно обґрунтовано коригувати свою траєкторію розвитку.

В умовах високої невизначеності традиційне планування втрачає здатність забезпечувати належну відповідність управлінських рішень динаміці бізнес-середовища. Це особливо актуально для українських підприємств, які функціонують під впливом воєнних ризиків, руйнування інфраструктури, дефіциту трудових ресурсів, нестабільності попиту, енергетичних та логістичних обмежень. Адаптивне планування доцільно розглядати як інтегровану систему стратегічного та оперативного управління, що базується на сценарному прогнозуванні, ковзному плануванні, системі раннього попередження, стрес-тестуванні, ресурсній гнучкості та регулярному перегляді управлінських рішень.

Сучасні дані підтверджують, що український бізнес уже значною мірою переходить до адаптивних моделей поведінки: підприємства змінюють ринки збуту, використовують цифрові технології, оптимізують ланцюги постачання, переглядають продуктові портфелі та відновлюють інвестиційну активність. Водночас значний рівень невизначеності зберігається: за результатами опитувань НБУ, бізнес очікує обмеженого зростання виробництва, а війна, енергетичні витрати та дефіцит кваліфікованих кадрів залишаються ключовими обмеженнями.

Отже, конкурентною перевагою підприємства в умовах нестабільності стає не здатність точно передбачити майбутнє, а здатність підготувати декілька варіантів дій, швидко розпізнати зміну сценарію та перерозподілити ресурси відповідно до нових умов, саме тому адаптивне планування слід розглядати як одну з базових складових сучасної системи стратегічного управління підприємством.

Список використаних джерел

1. World Bank Group: офіційний сайт. URL: https://www.worldbank.org/ext/en/home (дата звернення: 10.09.2026).

2. Національний банк України: офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 10.09.2026).

3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): офіційний сайт. URL: https://www.oecd.org/en.html (дата звернення: 10.09.2026).

Дуйко В.С.
здобувачка вищої освіти,
Полосьмак М.О.
здобувачка вищої освіти,
Копішинська К.О.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
КПІ ім. Ігоря Сікорського,
м. Київ

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна спричинила суттєві порушення функціонування логістичної інфраструктури та дестабілізацію ланцюгів постачання, що зумовило істотне підвищення рівня логістичних ризиків. За таких умов ефективне управління логістичними ризиками набуває критичного значення для забезпечення стійкості підприємств.

Дослідники відзначають, що вітчизняний логістичний ризик-менеджмент розвивається фрагментарно, не має інтегрованих підходів і застосовується епізодично, а управління ризиками нерідко зводиться до страхування [1, с.296–297]. Водночас сучасні підходи до ризик-менеджменту передбачають системний процес управління ризиками підприємств, який охоплює як окремих учасників ланцюга постачання, так і ланцюг у цілому та ґрунтується на міжнародних стандартах ризик-менеджменту [2]. Під час війни управління ризиками ланцюгів постачання має бути орієнтоване передусім на забезпечення безперервності логістичних процесів і мінімізацію часу відновлення постачання, а не лише на компенсацію вже понесених збитків. За таких умов конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається його здатністю оперативно адаптуватися до змін логістичних умов та мінімізувати часові втрати під час переходу на альтернативні маршрути постачання.

Негативний вплив війни на ланцюги постачання можна прослідкувати на прикладі динаміки зовнішньої торгівлі. За даними Державної митної служби, у січні–серпні 2026 р. імпорт товарів зріс на 26 % до 66,3 млрд дол. США, тоді як експорт майже не змінився (+1 %), а дефіцит торгівлі товарами сягнув майже 40 млрд дол., тобто імпорт у 2,5 рази перевищує експорт [3]. Додатковими факторами, що ускладнюють функціонування ланцюгів постачання є: дефіцит палива, спровокований руйнуваннями власних нафтопереробних потужностей та обмежених обсягів імпорту, руйнування залізничної та автомобільної інфраструктури, що ускладнило перевезення в межах країни. Внаслідок блокади морських портів і втрату частини залізничної мережі змінилися напрями торговельних потоків, а можливості організації альтернативних маршрутів

перевезення із залученням європейських партнерів наразі є суттєво обмеженими через нестабільність політичних відносин із країнами-сусідами.

Нестабільність морського коридору стала вагомим ризиком у 2026 році. Так, згідно даних Асоціації міжнародних експедиторів України, кількість суднозаходів до портів Великої Одеси скоротилася з 310 у квітні до 16 у серпні, а вантажообіг українських морських портів – з близько 8,5 до 1,67 млн т. Максимальна пропускна здатність дунайських портів (близько 1,3 млн т на місяць) значно нижча за потужності портів Великої Одеси (близько 6,5 млн т на місяць) [4]. Таким чином, адаптація ланцюгів постачання підприємств до зазначених умов визначає їх спроможність продовжувати ефективно працювати.

Під ланцюгом постачання розуміють упорядковану мережу ділових партнерів, які взаємодіють для перетворення сировини на готову продукцію чи послуги для кінцевого споживача; до неї входять виробники, дистриб'ютори, логістичні оператори, роздрібні продавці та клієнти. Надійність як принцип логістики тісно пов'язана з мінімізацією сукупних витрат, а реалізація ризиків призводить до втрат ресурсів і часу та зниження конкурентоспроможності. Досягнення цілей логістичної діяльності передбачає доставку необхідного товару необхідної якості, у необхідній кількості, у потрібний час і місце з мінімальними витратами, а інтегральним показником ефективності логістичної системи називають тривалість логістичного циклу [1, с. 298].

Ризики ланцюгів постачання можна визначити як сукупність потенційних подій і чинників, здатних спричинити відхилення фактичних результатів функціонування ланцюга постачання від запланованих показників унаслідок порушення безперервності логістичних процесів, затримок постачання та збоїв у функціонуванні окремих його ланок. До основних чинників виникнення ризиків під час війни належать невизначеність, складність прогнозування та випадковість. Основні групи ризиків ланцюгів постачання наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні групи ризиків ланцюгів постачання

Група ризиків	Характеристика
Інфраструктурні	Збої в роботі/руйнування фізичної інфраструктури (склади, шляхи сполучення, транспортні вузли, портові термінали тощо)
Комерційні	Коливання попиту та цін, банкрутство чи неплатоспроможність контрагентів/постачальників, валютні ризики, ризики ліквідності
Технічні та операційні	Поломка обладнання, бракована продукція, збої у виробничих процесах, затримки поставок, людський фактор та помилки внутрішнього контролю
Транспортувальні	Затримки в дорозі, втрата або пошкодження вантажу, брак транспортних потужностей, збої в мультимодальних перевезеннях
Регуляторні та юридичні	Зміни митного законодавства, експортно-імпортні обмеження, санкції, ліцензування, штрафи за недотримання екологічних чи правових норм тощо
Інформаційні	Витік даних, атаки на ERP/SCM-системи, збої в електронному документообігу та відсутність прозорості даних між учасниками ланцюга
Форс-мажорні	Непередбачувані (складнопрогнозовані) події: стихійні лиха, пандемії, військові дії, теракти, блокування кордонів тощо

Науковці пропонують розглядати управління ризиками в ланцюгах поставок через три взаємопов'язані концепції – ризику, вразливості та стійкості, що дає змогу формувати більш адаптивні та гнучкі логістичні системи. Серед ключових методів управління виділяють усунення ризику, запобігання його реалізації, зменшення наслідків, передача (страхування) і перерозподіл. У воєнних умовах перерозподіл здійснюють через участь топ-менеджменту, залучення партнерів, диверсифікацію логістичних потоків і страхування. Водночас страхування необхідне, але не самодостатнє, оскільки виплати зазвичай не покривають усіх втрат, тому пріоритетом залишається запобігання ризикам [1, с. 300].

Таким чином, диверсифікація та резервування ризиків мають здійснюватися на постійній основі. Якщо підприємство лише після зупинки основного маршруту починає шукати альтернативні порти, укладати договори й домовлятися про вагони, воно втрачає час, а вартість перевезення зростає саме в момент найбільшого попиту на резервні потужності. Тому альтернативні маршрути варто підтримувати в робочому стані й у штатному режимі: мати чинні рамкові договори з перевізниками та експедиторами й здійснювати регулярні, нехай невеликі, відвантаження резервними напрямами.

Планування та прогнозування є ключовими функціями системи управління ризиками. Оптимізація логістичних ланцюгів у воєнних умовах реалізується у чотири етапи: визначення стратегій адаптації, створення системи моніторингу, аналіз впливу ризиків і розроблення планів невідкладних заходів[5, с. 207]. Етапи оптимізації конкретизовано за критеріями та наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Етапи оптимізації логістичних ланцюгів для забезпечення стійкості підприємства в умовах війни

Етап оптимізації	Зміст і способи реалізації
1. Визначення та збереження логістичних потужностей	Завчасне бронювання потужностей; співпраця з партнерами для отримання пріоритету на вигідних умовах; відстеження заторів та закриття кордонів
2. Забезпечення стійкості у перспективі	Формування системи моніторингу та оцінювання ризиків, аналіз їхнього вплив; формування реєстру ризиків та регламентування процедур та інструментів управління ними; забезпечення постійного моніторингу вразливості
3. Забезпечення прозорості поставок	Виявлення критичних компонент, що постачаються з ризикованих зон і не мають альтернатив; розрахунок індексу ризику для кожного товару за унікальністю та місцезнаходженням постачальників
4. Аналіз реальності попиту кінцевого споживача	Визначення рівня деталізації та часового горизонту прогнозу; застосовування статистичних інструментів для базового прогнозу; забезпечення динамічного моніторингу прогнозів і гнучкості умов контрактів

**Складено на основі [5, с. 211–212].*

Отже, планування спирається на заздалегідь заброньовані потужності, формалізовані антикризові процеси, оцінювання вразливості окремих компонентів і реалістичне прогнозування попиту. Для контролю результативності

стратегії використовують систему ключових показників ефективності (KPI): потужність ланцюга, вузькі місця, часові параметри, продуктивність, управління матеріалопотоком та оборотність. Така система дає змогу здійснювати моделювання та прогнозування попиту й аналізувати сценарії розвитку подій в умовах військового конфлікту [5, с. 207].

Ефективність системи управління ризиками значною мірою залежить від рівня цифровізації ланцюга постачання. Адже реалізація ризик-стратегій потребує спеціалізованої організаційної структури та цифрової логістичної системи для координації дій у реальному часі, а також програмного забезпечення з метою аналізу ринку, попиту, кредитоспроможності партнерів і ймовірності настання ризикових подій. Передовими чинниками стійкості визначено електронну логістику, інтегровані інформаційні системи та модулі прогнозування ризиків. Пріоритетом у воєнний час має стати ієрархічна й динамічно адаптивна система управління ризиками, а ризик-менеджмент має бути невід'ємною частиною корпоративної стратегії з чіткою регламентацією відповідальності та процедур реагування [1, с. 299–300].

Цифрову систему координації доцільно формувати як єдину панель маршрутів, яка у режимі реального часу відображає завантаженість кожного вузла, статус відвантажень і сигнали тригерів. Така панель має бути доступною не лише фахівцям з логістики, а й представникам фінансовому відділу та керівництву підприємства для забезпечення необхідного інформаційного базису та прискорення процесу прийняття рішень про зміну маршруту постачання, а також ключовим партнерам по ланцюгу для узгодження спільних дій.

Отже, стійкість підприємств в умовах війни забезпечується цілісною системою управління ризиками ланцюгів постачання, яка поєднує ідентифікацію, оцінювання, аналіз, конкретні заходи щодо управління ризиками та їх моніторинг на постійній основі. На практиці це передбачає: створення відповідальної структури та цифрової системи координації; поєднання різних методів оцінювання та аналізу ризиків; заздалегідь заброньовані логістичні потужності; розрахунок індексу ризику для критичних компонентів; документування антикризових процесів; динамічне коригування прогнозів попиту та контроль за системою KPI.

Список використаних джерел

1. Вакуленко В. Л., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 296–300. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45.

2. Скіцько В. І., Войніков М. Ю. Управління ризиками в ланцюгу поставок. Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 304–313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_2_45 (дата звернення:30.09.2026).

3. Український експорт просів у серпні на 19%, а торговельний дефіцит сягнув $40 млрд – Forbes.ua. *Forbes.ua*. URL: https://forbes.ua/news/ukraina-zbilshila-defitsit-torgivli-tovarami-do-40-mlrd-eksport-u-serpni-obvalivsya-na-19-09092026-41872 (дата звернення: 02.10.2026).

4. Суднозаходи у Великій Одесі впали майже у 20 разів, вантажі переорієнтовуються на Дунай | Ukrainian Shipping Magazine – Новини судноплавства України та світу. *Ukrainian Shipping Magazine – Новини судноплавства України та світу*. URL: https://usm.media/sudnozahodi-u-velikij-odesi-vpali-majzhe-u-20-raziv-vantazhi-pereoriyentovuyutsya-na-dunaj/ (дата звернення: 02.10.2026).

5. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 6 (17). С. 207–214. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.21.

Ельсон М.М.
здобувачка вищої освіти,
Гострик О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ (BUSINESS INTELLIGENCE) У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічне планування охоплює встановлення цілей підприємства, визначення напрямів їх реалізації та коригування, а також формування підходів до забезпечення й використання необхідних ресурсів [1, с. 34]. У сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища якість стратегічного планування значною мірою визначається тим, наскільки повною, достовірною та актуальною є інформація, на якій ґрунтуються управлінські рішення. Велика кількість інформації, яка формується в діяльності підприємства, потребує застосування спеціальних інструментів для її збирання, упорядкування, аналізу та подальшого візуального представлення.

Важливим інструментом опрацювання управлінської інформації сьогодні є системи бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI), основне призначення яких спрямовано на дослідження інформації про виробничу діяльність з метою формування бази для прийняття відповідних бізнес-рішень. У межах цього процесу здійснюються збір та опрацювання даних, оцінювання можливих ризиків, побудова моделей і прогнозування із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Практичне використання бізнес-аналізу охоплює фінанси, управління ризиками, промисловість, сферу послуг, маркетинг та інші сфери діяльності [2, 3].

Серед найпопулярніших BI-систем, які застосовуються в сучасній виробничій та управлінській діяльності, варто назвати Microsoft Power BI, Tableau, Qlik Sense, SAP Analytics Cloud, Oracle Analytics Cloud та IBM Cognos Analytics. Ці інструменти дають змогу здійснювати збирання, оброблення, аналіз та візуалізацію інформації, створювати інтерактивні панелі та звітність, а також відстежувати ключові показники роботи підприємства. Ключові параметри зазначених BI-систем подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові параметри BI-систем

BI-система	Розробник	Функціональність	Особливості
Microsoft Power BI	Microsoft	Збір, обробка та візуалізація даних; створення інтерактивних звітів, інформаційних панелей та KPI	Інтеграція з Microsoft 365, Excel, Azure та іншими сервісами Microsoft; підтримка Copilot, Microsoft Learn
Tableau	Salesforce	Аналіз і візуалізація даних, створення інтерактивних дашбордів і звітів	Орієнтована на поглиблену візуальну аналітику, підтримує роботу з різними джерелами та створення інтерактивних панелей
Qlik Sense	Qlik	Аналітика даних, створення дашбордів, інтерактивне дослідження взаємозв'язків між даними	Використовує асоціативну модель аналізу, що дає змогу досліджувати дані в різних напрямках без обмеження попередньо визначеними запитами
SAP Analytics Cloud	SAP	Бізнес-аналітика, планування, прогнозування та візуалізація даних	Тісна інтеграція з SAP S/4HANA та іншими бізнес-системами SAP;
Oracle Analytics Cloud	Oracle	Аналіз даних, створення звітів та інформаційних панелей, робота з хмарними даними	Хмарна платформа аналітики, інтегрована з екосистемою Oracle; підтримує корпоративну аналітику та роботу з різними джерелами даних
IBM Cognos Analytics	IBM	Створення звітів, інформаційних панелей, аналіз і візуалізація даних	Орієнтована на корпоративну аналітику, централізовану звітність та управління даними

Джерело: розроблено автором на підставі [4]

Зміст бізнес-аналізу підприємства формується залежно від поставлених цілей і завдань управління. Основними етапами його проведення є визначення поточного стану підприємства, аналіз показників його діяльності та факторів впливу, виявлення відхилень і проблем, а також пошук та порівняння можливих варіантів їх вирішення. Результати бізнес-аналізу використовуються для обґрунтування управлінських рішень. Основні етапи формування змісту бізнес-аналізу наведено на рис. 1. [3, с. 214-216].

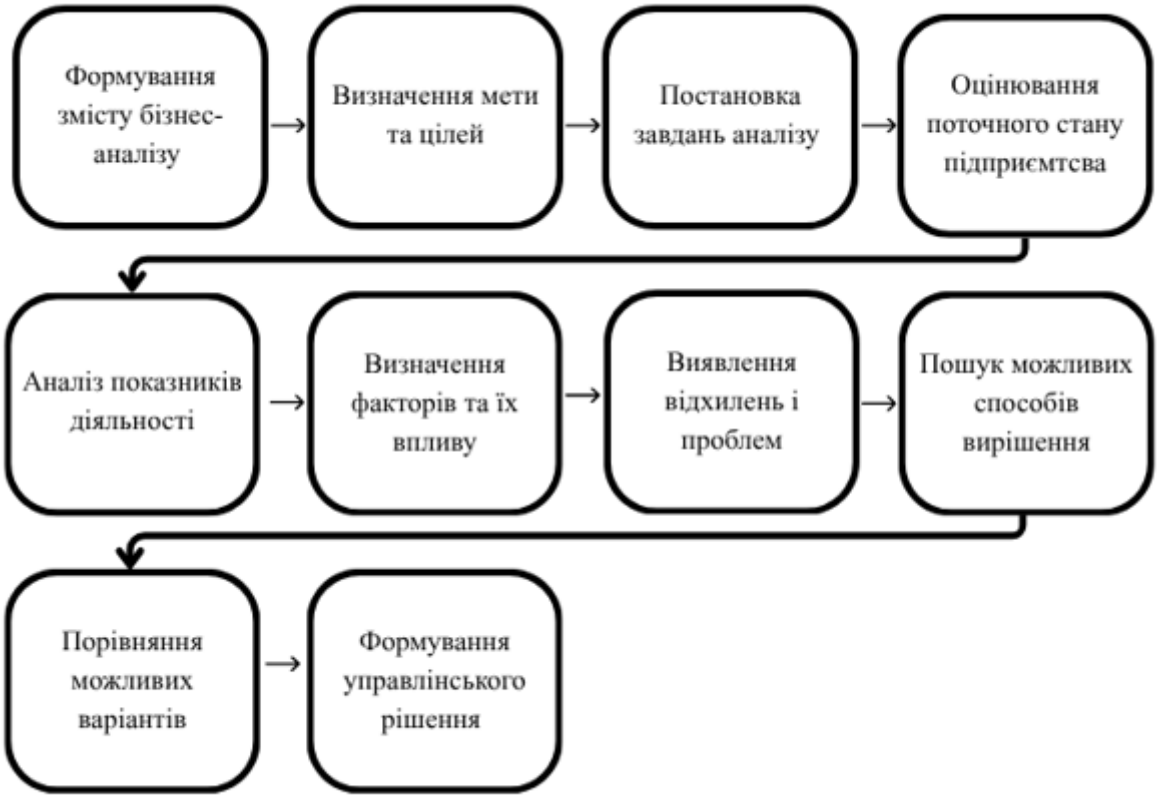


Рис. 1 Основні етапи формування змісту бізнес-аналізу

Джерело: розроблено автором на підставі [3, с. 214-216]

У стратегічному плануванні BI забезпечує перехід від накопичених даних до аналітичної інформації, яку можна безпосередньо використовувати для прийняття управлінських рішень. При цьому цей інструмент дає можливість систематизувати значні інформаційні масиви, досліджувати поточний стан підприємства, визначати зміни та тенденції його діяльності, а також оцінювати результати.

До основних переваг використання BI у стратегічному плануванні слід віднести такі, як аналіз даних за допомогою аналітичних та OLAP-звітів(візуалізація даних), інтеграція даних, спільна робота, мультиплатформеність та багатокористувацький доступ, масштабованість, глибока аналітика та прогнозування, підтримка прийняття рішень, підвищення ефективності та продуктивності, задоволеність клієнтів та мотивація та розвиток співробітників. Прогнозування на основі Predictive Analytics використовується для оцінювання майбутнього попиту, доходів і ризиків на основі історичних даних та виявлених тенденцій. Моніторинг KPI, наприклад таких як середній бал потенційного клієнта, рівень задоволеності клієнтів, час першої відповіді, коефіцієнт утримання клієнтів, прибутки та збитки, операційний грошовий потік, коефіцієнт поточної ліквідності, час відновлення роботи IT-систем, час простою серверів та частка проєктів, виконаних у межах бюджету, за допомогою інформаційних панелей дає змогу порівнювати планові та фактичні показники й своєчасно виявляти відхилення [5].

Це створює передумови для скорочення витрат, зростання продуктивності та прибутковості підприємства, покращення взаємодії з клієнтами й підвищення якості стратегічних рішень [6].

Разом із перевагами використання BI його впровадження може супроводжуватися низкою проблем. Насамперед підприємству необхідно забезпечити сумісність нового аналітичного рішення з інформаційною інфраструктурою, яка вже функціонує, та організувати роботу з різними джерелами даних. Значної уваги потребують питання інформаційної безпеки, оскільки концентрація значних обсягів даних підвищує вимоги до розмежування доступу та їх захисту. На якість результатів BI також безпосередньо впливають повнота, достовірність і стандартизованість вихідної інформації, якість якої може спричинити помилкові аналітичні висновки.

Використання BI-систем в управлінні підприємством не лише відкриває нові аналітичні горизонти, але й супроводжується низкою організаційних та ресурсних викликів. Їхнє впровадження потребує інвестицій у закупівлю й налаштування програмного забезпечення, технічний супровід, підготовку персоналу та перебудову наявних бізнес-процесів. До того ж, освоєння нових аналітичних інструментів може зумовити необхідність зміни внутрішніх регламентів і перерозподілу певних управлінських обов'язків. Окремою перешкодою здатний стати спротив співробітників нововведенням та їхнє небажання опановувати інші методи роботи. Ключову роль відіграє і залученість керівництва: якщо управлінська ланка приділятиме цьому недостатньо уваги, процес адаптації BI-системи ускладниться, а ефективність її застосування знизиться. Таким чином, успішне впровадження BI-систем вимагає системного підходу, що передбачає одночасне опрацювання фінансових, технологічних і організаційних складових [7].

Отже, системи бізнес-аналітики можуть розглядатися як один із сучасних засобів інформаційної підтримки стратегічного планування та розвитку підприємства. Їх використання забезпечує можливість об’єднання й дослідження значних масивів даних, визначення тенденцій, прогнозування результатів, контролю ключових показників та інформаційного обґрунтування рішень. Слід зазначити, що перспективи розвитку в галузі бізнес-аналітики націлені на впровадження self-service, які орієнтовані на самостійне обслуговування та використання, які дозволяють користувачам без технічної підготовки користуватися автоматичним аналізом та звітуванням. Передбачається, що подальші досягнення в сучасних системах бізнес-аналітики та аналітики даних будуть інтегруватися з алгоритмами машинного навчання та штучним інтелектом, що дозволить прискорити здатність підприємства аналізувати дані та отримувати глибші інсайти. При цьому можливості ШІ будуть використані для реалізації процесів отримання даних з кількох джерел і вибирати найрелевантнішу інформацію для прийняття рішень.

Разом з тим результативність BI залежить від якості інформації, сумісності систем, рівня захисту даних та готовності працівників до впровадження нових способів роботи. Тому під час вибору й упровадження BI-рішень необхідно

враховувати не тільки їхні технічні можливості, а й стратегічні завдання та специфіку підприємства. Важливим аспектом є також можливість масштабування BI-рішень відповідно до подальшого розвитку підприємства та зміни його інформаційних потреб. Належна організація роботи з даними дає змогу підвищити їхню доступність для різних рівнів управління та скоротити час, необхідний для підготовки аналітичної інформації. Системне застосування інструментів бізнес-аналітики створює можливості для оперативнішого реагування на зміни бізнес-середовища та більш обґрунтованого визначення перспективних напрямів розвитку.

Список використаних джерел

1. Швед В. В., Шлінчук В. П. Змістові та методичні основи стратегічного планування. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2023. Т. 34 (73), № 1. С. 33–39. DOI: https://www.researchgate.net/publication/372255474_CONTENT_AND_METHODOLOGICAL_FOUNDATIONS_OF_STRATEGIC_PLANNING

2. 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. URL: https://tinyurl.com/29brgs9r

3. Дмитришин Б. В., Боровий М. В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2020. Вип. 5 (38). С. 214–220. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/ea171a02-f653-471c-82f7-31c94a43a586/content

4. Ganeshan A., Macari E., O'Brien J., Schlegel K., Long C. Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. Gartner, 2025. URL: https://www.gartner.com/en/documents/6576602

5. What are KPI dashboards? Microsoft Power BI.URL: https://surl.li/romdfz

6. Business Intelligence: як BI допомагає компаніям працювати ефективніше. RBC Group, 2025. URL: https://surl.li/zxyols

7. Harrison A. Долання перешкод: подолання ризиків впровадження BI для підприємств. LinkedIn, 2024. URL: https://surl.li/pxiurr

Єфіменко І.П.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
Котелевська Я.В.
доктор філософії, ст. викладач,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Сучасний розвиток ресторанного бізнесу в Україні безпосередньо залежить від здатності підприємств адаптуватися до змін економічного, технологічного та споживчого середовища. Посилення конкуренції, трансформація споживчої поведінки, поширення цифрових технологій та зростання очікувань щодо швидкості, зручності й персоналізації послуг формують нові вимоги до функціонування закладів ресторанного господарства.

У таких умовах цифровізація бізнес-процесів поступово перетворюється з додаткового інструменту модернізації на стратегічний напрям розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Її значення полягає не лише в автоматизації окремих операцій, а й у формуванні нового підходу до організації виробничих, сервісних, маркетингових та управлінських процесів. Використання цифрових рішень дає змогу скоротити часові та трудові витрати, підвищити точність виконання операцій, забезпечити оперативність управлінських рішень, а також створити персоналізований споживчий досвід. В умовах посилення конкуренції здатність ресторанного підприємства інтегрувати інноваційні технології стає важливим чинником його конкурентоспроможності та стійкості [1].

Для українських підприємств актуальність цифровізації посилюється нестабільністю зовнішнього середовища. Ще під час пандемії COVID-19 традиційна модель діяльності закладів харчування зазнала суттєвих обмежень, що прискорило поширення онлайн-замовлень, доставки, безконтактної оплати та інших цифрових каналів взаємодії. Воєнний стан посилив потребу підприємств у гнучкості, оперативному управлінні ресурсами та можливості підтримувати комунікацію зі споживачами незалежно від зміни умов функціонування.

У 2022 р. близько 23% підприємств готельно-ресторанного бізнесу України призупинили діяльність, а понад половина працювали частково, що посилило потребу у пошуку альтернативних технологічних рішень. За таких обставин цифрові рішення виконують не тільки сервісну, а й адаптаційну функцію. Водночас цифровізація не повинна ускладнювати взаємодію споживача із закладом. Її впровадження доцільне поки технологічні рішення залишаються зрозумілими та спрощують такі базові операції, як перегляд меню, замовлення, бронювання столика, виклик персоналу чи оплата рахунку [2].

У зв'язку з цим цифровізація бізнес-процесів виступає одним із перспективних напрямів розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні, оскільки поєднує технологічну модернізацію операційної діяльності з підвищенням якості споживчого досвіду та конкурентоспроможності.

До основних бізнес-процесів ресторанного підприємства, які можуть бути цифровізовані, належать приймання та оброблення замовлень, облік продажів, контроль товарних запасів, закупівельна діяльність, управління персоналом, комунікація зі споживачами, маркетингове просування, організація доставки, фінансовий та управлінський облік. Цифрові рішення дають змогу об'єднувати ці процеси в єдину інформаційну систему.

Поряд із цим цифровізація охоплює внутрішні процеси підприємства: контроль запасів, облік реалізації, координацію замовлень між залом і кухнею, аналітику продажів та роботу з даними гостей. Це свідчить про комплексний характер дії цифрофзації і поєднує споживчі, операційні та управлінські рішення.

Одним із базових цифрових рішень є POS-система, яка забезпечує автоматизацію продажів, облік замовлень та формування інформації, необхідної для контролю діяльності закладу. У поєднанні з іншими цифровими рішеннями POS-система може формувати основу єдиного інформаційного середовища ресторану, у якому інформація про замовлення використовується для подальшого контролю, аналізу та управління. Важливе місце посідають CRM-системи, призначені для накопичення та систематизації інформації про споживачів. До неї можуть належати дані про історію замовлень, частоту відвідувань, середній чек, споживчі вподобання, відгуки та активність у цифрових каналах комунікації. Використання таких даних створює основу для сегментації споживачів, персоналізації пропозицій та формування програм лояльності.

Поєднання CRM із соціальними мережами, системами бронювання та іншими цифровими каналами дозволяє сформувати цілісний профіль споживача й використовувати інформацію про його поведінку для вдосконалення маркетингових та сервісних рішень.

Окрему групу становлять QR-меню, цифрові форми зворотного зв'язку та онлайн-замовлення. Поряд із цим онлайн-платформи доставки та мобільні додатки розширюють канали реалізації продукції, дозволяючи ресторанним підприємствам взаємодіяти з клієнтами за межами фізичного закладу. Цифрове середовище водночас виступає важливим інструментом маркетингової комунікації, оскільки використання Instagram, TikTok, вебсайтів, співпраці з інфлюенсерами та фуд-блогерами сприяє підвищенню впізнаваності ресторанного бренду й підтриманню постійного контакту з аудиторією.

Для великих і франчайзингових підприємств особливо актуальною є проблема одночасного контролю великої кількості закладів, кожен з яких має підтримувати єдині стандарти бренду та надавати клієнтам актуальну інформацію. Показовим прикладом є українська мережа «Lviv Croissants», де використовується централізована система керування digital-точками, яка об'єднує цифрову комунікацію окремих закладів. Для кожної локації

створюється окрема цифрова сторінка, доступ до якої здійснюється, зокрема, через QR-код. На ній користувач може отримати доступ до меню, форми для відгуків, основного сайту, мобільного додатка та інших необхідних цифрових ресурсів. Центральна адміністративна панель дає змогу керувати контентом усієї мережі, а нові сторінки для відкритих закладів можуть створюватися без безпосереднього залучення розробників [3; 4; 5].

Принципово інший підхід до цифровізації демонструє «Let's Smash», український бургерний бренд, у якому значна частина процесу обслуговування побудована навколо кіосків самообслуговування. У другому кварталі 2026 року через кіоски було оформлено 82% замовлень, або 5871 замовлення. Гість самостійно формує замовлення та здійснює оплату, після чого інформація автоматично передається до POS-системи та на кухню. За рахунок цього більша частина процесу приймання замовлення переноситься з касира на цифровий термінал, тоді як персонал може зосередитися на приготуванні та видачі продукції. Під час оформлення замовлення кіоск пропонує клієнту додаткові позиції, зокрема соуси, напої та інші додатки, що забезпечило зростання середнього чека на 11%. Водночас використання готового шаблону меню та налаштувань дозволило перенести модель автоматизації на другу локацію, змінивши лише ціни та локальні позиції. Це свідчить про те, що цифровізація може виконувати не лише сервісну, а й масштабуючу функцію, спрощуючи стандартизацію та відтворення бізнес-процесів під час розширення ресторанної мережі [5; 6].

Ефективність цифровізації підприємств ресторанного бізнесу доцільно оцінювати не за самим фактом упровадження технологій, а за змінами, які вони спричиняють у конкретних бізнес-процесах. Цифровий інструмент має практичну цінність тоді, коли забезпечує скорочення часу виконання операцій, зменшення кількості помилок, раціональніше використання ресурсів, підвищення продуктивності праці або покращення взаємодії з споживачами. У цьому контексті цифровізація виступає не самоціллю, а засобом підвищення результативності діяльності та створення передумов для подальшого розвитку підприємства. Передача повторюваних операцій цифровим системам дозволяє працівникам концентруватися на завданнях, які безпосередньо формують якість ресторанного продукту та обслуговування.

Водночас результативність цифровізації доцільно розглядати комплексно, оскільки її вплив не обмежується окремою операційною економією. Накопичення даних про замовлення та поведінку споживачів створює можливості для точнішого прогнозування попиту й коригування асортименту, тоді як автоматизація контролю запасів сприяє зменшенню надлишкових закупівель і втрат продукції. Таким чином, економічний ефект цифровізації формується як сукупний результат змін у різних бізнес-процесах, а його оцінювання має враховувати як безпосереднє скорочення витрат, так і додаткові доходи, отримані завдяки підвищенню ефективності обслуговування та використання інформації.

Окрім автоматизації замовлень, цифрові рішення дають змогу контролювати завантаженість працівників, вести облік змін, аналізувати результати роботи та здійснювати оперативний контроль виконання окремих процесів. За такого підходу цифровізація сприяє не механічному скороченню ролі персоналу, а раціональнішому розподілу трудових ресурсів. Автоматизований контроль продажів, запасів, списань і закупівель дозволяє своєчасно отримувати інформацію про залишки та динаміку реалізації. Поєднання POS-систем із CRM та аналітичними платформами формує інформаційну основу для прогнозування попиту, оптимізації асортименту та обґрунтування управлінських рішень. Використання аналітики даних, у свою чергу, дає змогу перейти від переважно інтуїтивного управління до більш обґрунтованого підходу, за якого рішення приймаються з урахуванням фактичних показників діяльності [7].

Попри значний потенціал цифрових технологій, їх упровадження в українському ресторанному бізнесі залишається нерівномірним і часто має фрагментарний характер. Однією з основних причин є обмеженість фінансових ресурсів, особливо для малих та середніх підприємств. Придбання обладнання, підключення програмних платформ, налаштування інтеграцій та подальша технічна підтримка потребують інвестицій, які не кожен заклад може здійснювати в умовах нестабільної діяльності. Унаслідок цього підприємства часто обмежуються окремими цифровими рішеннями, не переходячи до комплексної трансформації бізнес-процесів.

Іншим бар’єром є недостатній рівень цифрової компетентності працівників, адже це може знижувати результативність навіть правильно підібраної технології. Персоналу необхідно не лише технічно вміти користуватися новою системою, а й розуміти її місце у загальному процесі роботи підприємства. За відсутності навчання можливими стають опір змінам, повернення до традиційних ручних процедур та формальне використання цифрового інструменту.

Ще однією проблемою, специфічною для України, є нестабільність зовнішнього середовища та цифрової інфраструктури. Залежність сучасних ресторанних процесів від інтернет-з’єднання, електроенергії та стабільної роботи цифрових сервісів підвищує вимоги до технологічної надійності підприємства. При цьому рівень доступу до цифрової інфраструктури відрізняється залежно від регіону, що створює нерівні можливості для розвитку підприємств.

Додаткову загрозу становлять питання кібербезпеки та захисту персональних і платіжних даних. Розширення цифрових каналів взаємодії збільшує обсяги інформації, які підприємство зберігає та обробляє, тому недостатній рівень захисту може спричинити фінансові й репутаційні втрати. Через сукупність цих обмежень універсальна модель цифрової трансформації для всіх закладів ресторанного бізнесу є недоцільною: рішення мають відповідати реальним потребам і можливостям конкретного підприємства [8; 9].

Отже, цифровізація бізнес-процесів є важливим напрямом розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні, який охоплює не тільки автоматизацію замовлень чи оплат, а системну перебудову виробничих, сервісних, маркетингових та управлінських процесів. Її результатами можуть бути підвищення операційної ефективності, продуктивності праці, якості обслуговування, рівня лояльності гостей та обґрунтованості управлінських рішень. Для українських підприємств принципово важливим залишається перехід від фрагментарного використання окремих цифрових сервісів до комплексної цифрової стратегії, яка враховує доступні ресурси, рівень цифрової компетентності персоналу, потреби споживачів, питання кібербезпеки та специфіку функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів.

Саме системна інтеграція цифрових технологій у виробничі, сервісні, маркетингові та управлінські процеси створює основу для формування сучасної, орієнтованої на споживача та стійкої моделі розвитку ресторанного бізнесу України.

Список використаних джерел

1. Русавська В. А., Кожухівський С. Ю. Цифровізація та інноваційні технології в ресторанному бізнесі: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-60.

2. Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолюк Д. І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1 (103). С. 15-21. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21 .

3. Lviv Croissants - національна мережа пекарень : офіційний сайт. URL: https://lvivcroissants.com (дата звернення: 03.10.2026).

4. Централізована система керування digital-точками для 220+ закладів : кейс компанії. Proacto. URL: https://proacto.software/cases/tsentralizovana-systema-keruvannia-digital-tochkamy-dlia-220-zakladiv/ (дата звернення: 03.10.2026).

5. Каламан О. Б., Харенко Д. О., Халілова-Чуваєва Ю. О. Імплементація діджитал-інструментів у систему маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Український економічний часопис. 2026. № 13. С. 55-60. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-13-8.

6. Як 82% замовлень Let's Smash перейшли на кіоски самообслуговування : кейс компанії. Eatery Club. URL: https://www.eatery.club/uk/clients/lets-smash (дата звернення: 04.10.2026).

7. Кіш Г. В. Цифрова трансформація як фактор підвищення економічної ефективності готельно-ресторанного бізнесу. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 11 (51). С. 719–729. URL: DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-719-729.

8. Грицак О. С., Батаєв С. В., Парубець О. В. Актуальні тренди та можливості розвитку цифровізації у сфері HoReCa. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2025. № 6 (98), т. 2. С. 16-24. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11166.

9. Нікітенко К. Управлінські виклики цифровізації в готельно-ресторанному бізнесі України. Економічний простір. 2025. № 202. С. 196–201. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.202.196-201.

Желіско С.
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ ТОВАРІВ НА РИНКУ СПОЖИВЧИХ ТОВАРІВ

Організація каналів розподілу є однією з найважливіших складових маркетингової діяльності підприємства. Дистрибуція виступає завершальним етапом комплексу дій із доведення продукції до споживачів, де покупець або визнає, або не визнає зусилля компанії, купуючи чи відмовляючись від товару [1, с. 297].

Сучасний ринок споживчих товарів характеризується високою динамічністю, просторовим розпорошенням покупців та значною чутливістю до ринкових трансформацій [2]. За таких обставин побудова раціональної структури розподілу визначає здатність підприємства своєчасно доставляти продукцію у потрібне місце, у відповідний час та за прийнятною вартістю, що прямо формує його конкурентоспроможність [1, с. 298].

Маркетинговий канал розподілу є відкритою адаптивною системою взаємозалежних організацій, які забезпечують процес руху товару від виробника до індивідуального споживача. Специфіка ринку споживчих товарів полягає в тому, що кінцеві покупці купують продукцію невеликими партіями для особистого вжитку, проте вимагають широкого асортименту товарів в одній точці продажу. Виробники, навпаки, орієнтуються на випуск обмеженого асортименту великими обсягами. Цей розрив усувається торговельними посередниками через функцію подолання так званої «невідповідності асортименту» - нагромадження широкої товарної пропозиції від сотень виробників і скорочення витрат на комунікацію та транспортування. Через це на споживчому ринку лише близько 3% продукції купується безпосередньо у товаровиробників, тоді як до 97% товарного потоку проходить крізь багаторівневу мережу посередників [1, с. 298].

При проектуванні структури збуту товаровиробник здійснює вибір між формуванням власної мережі прямого продажу та залученням незалежних посередницьких ланок [1, с. 298]. Ключовими чинниками, що зумовлюють даний вибір, виступають параметри споживчого ринку (географічна концентрація, рівень доходів, частота покупок), характеристики самої продукції (термін зберігання, габарити, стандартизованість) та обсяг наявних інвестиційних ресурсів підприємства [3, с. 46, 50]. Прямий канал (нульового рівня) стає доцільним у випадках, коли споживачі сконцентровані на обмеженій території, замовлення мають індивідуальний характер, а компанія володіє фінансовими

ресурсами для утримання власного торгового апарату, приймаючи на себе значні постійні витрати. Натомість канал за участю посередників обирається за високої географічної розпорошеності споживачів, потреби в частих дрібних поставках, а також якщо підприємство прагне мінімізувати постійні витрати, переводячи збутові видатки у площину змінних [3, с. 49].

Класична організація руху споживчих товарів передбачає поділ каналів за кількістю проміжних ланок: нульовий рівень (виробник – споживач), однорівневий (виробник – роздрібний торговець – споживач), дворівневий (виробник – оптовик – роздрібний торговець – споживач) та трирівневий за участю агентів чи дрібних дистриб'юторів. Зі зростанням довжини каналу виникають додаткові ризики: сповільнюється швидкість реагування на ринкові стимули та втрачається безпосередній контроль виробника за параметрами кінцевої реалізації продукції [2]. Умови функціонування різнотипних каналів узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика типів маркетингових каналів розподілу

Тип каналу	Рівень	Контроль якості	Швидкість реагування	Охоплення ринку	Витрати
Прямий (нульовий)	0	Максимальний	Висока	Обмежене	Середні
Однорівневий (виробник → роздріб)	1	Високий	Середня	Середнє	Середні
Дворівневий (виробник → опт → роздріб)	2	Середній	Низька	Широке	Низькі
Трирівневий (за участю агентів)	3	Низький	Дуже низька	Дуже широке	Мінімальні
Цифровий (ecommerce)	0-1	Високий	Дуже висока	Глобальне	Низькі
Омніканальний (гібридний)	0-3	Адаптивний	Максимальна	Глобальне	Змінні

Джерело: [2]

Важливим аспектом управління багаторівневими каналами є оцінка їхньої ефективності. У традиційній торгівлі вона здійснюється за параметрами ринкового покриття: показниками числової дистрибуції (відсоток торговельних точок ринку, де наявний товар) та зваженої дистрибуції (частка ринкового товарообігу товарної категорії, яку забезпечують ці точки) [1, с. 301-302]. Проте підтримання максимальних значень цих показників (на рівні 90-99%) вимагає від підприємства значних витрат на логістику, утримання торгових представників та мерчандайзинг. Саме необхідність оптимізації цих витрат і пошуку дешевших шляхів доступу до клієнта стала ключовим драйвером еволюції збутових систем.

Трансформація каналів розподілу споживчих товарів істотно прискорилася під впливом інтернет-технологій та цифровізації бізнес-середовища [2]. У сфері інтернет-комерції виокремлюють різні формати взаємодії: від базових

електронних каталогів та інтернет-магазинів до спеціалізованих маркетплейсів. Використання онлайн-каналів скорочує витрати на оренду торговельних приміщень і персонал, розширює географічне покриття ринку та забезпечує споживачеві можливість варіативного вибору способів оплати [3, с. 46-47].

Разом із тим відокремлене функціонування традиційної роздрібної торгівлі та онлайн-продажів зумовлює перехід до омніканального розподілу. Омніканальність передбачає безшовну інтеграцію офлайн- і онлайн-середовищ в єдиний клієнтський досвід завдяки координації баз даних (CRM), обліку запасів (OMS) і впровадженню гібридних логістичних опцій: купівля онлайн із самовивозом у магазині («click-and-collect») або відвантаження замовлення з найближчої торгової точки мережі («ship-from-store»). Дослідження фіксують, що інтеграція каналів формує значну комерційну віддачу: споживачі омніканального формату купують на 15-30% частіше та витрачають на 10-40% більше коштів порівняно з клієнтами одного ізольованого каналу [2].

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем зовнішньої невизначеності, спричиненої геополітичними факторами, макроекономічними спадами та логістичними порушеннями.

У кризових умовах у споживчих каналах розподілу посилюється ефект «хлиста» (bullwhip effect) – коливання поточного попиту кінцевих споживачів транслюються вгору по ланцюгу розподілу зі зростаючою амплітудою, спричиняючи дефіцит або надлишкове заповнення складів посередників і блокуючи відвантаження продукції заводу-виробника. У практичній площині це призводить до збільшення логістичних витрат та зростання втрачених продажів через порушення термінів поставок. Для пом'якшення цих ризиків компанії змушені диверсифікувати бази постачальників, створювати резервні страхові запаси на локальних складах та впроваджувати системи предиктивної аналітики попиту.

Таким чином, сучасна система розподілу на споживчому ринку трансформується: традиційні багаторівневі схеми поступово поступаються місцем омніканальним форматам, де онлайн-продажі поєднуються з фізичними магазинами. Водночас через нестабільність ринку та логістичні збої підприємства змушені постійно адаптуватися до нових умов. Тому стійкість бізнесу сьогодні досягається саме завдяки гнучкому поєднанню перевірених посередницьких структур із сучасними цифровими каналами збуту.

Список використаних джерел

1. Мамчин Р.О., Ковальська І.Я. Особливості каналів дистрибуції на ринку споживчих товарів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2001. № 425. С. 297-304. URL: https://ena.lpnu.ua/server/api/core/bitstreams/e69681d7-6032-467f-b04a-ff3e47a69e06/content (дата звернення: 01.10.2026).

2. Котвицька Н.М., Паранькевич М.І., Законь М.І. Маркетингові системи розподілу та державне регулювання ринку споживчих товарів в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19488962.

3. Біловодська О.А., Корінченко Д.В. Особливості маркетингової політики розподілу в Інтернет-середовищі. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 2. С. 45-53. URL: https://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/431/389 (дата звернення: 01.10.2026).

Забіяка А.В.
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
спеціальність Менеджмент,
Науковий керівник: ***Бреус С.В.***
д.е.н., професор,
ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ КРЕАТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного оновлення цифрова трансформація стає ключовою умовою функціонування підприємств. Особливої гостроти ця проблема набуває для малих креативних організацій (зокрема, студій цифрового дизайну, 3D-моделювання та створення контенту для ігрової індустрії). Практика свідчить, що впровадження новітніх технологій у таких організаціях часто відбувається фрагментарно [1; 2].

Цифровізація є скоріше середовищем і тригером змін, а не кінцевою метою інституційного розвитку. На основі цього розроблено авторську системно-циклічну концептуальну модель розвитку малої креативної організації. У межах пропонованої моделі ролі фундаментальних теорій чітко розмежовані [3-5]: теорія життєвого циклу задає загальний контекст (визначає пріоритети управлінських змін на поточному етапі); ресурсний підхід допомагає ідентифікувати наявний та необхідний потенціал для трансформації; концепція управління змінами формує інструментарій переходу; системний підхід забезпечує органічну взаємодію всіх елементів.

Цифрова трансформація у креативному секторі має виражену специфіку: висока частка інтелектуальної праці, динамічна зміна програмного інструментарію та висока залежність від унікальних навичок персоналу [1; 6]. У малих організаціях (наприклад, game dev чи дизайн-студіях) ключовим активом виступає не стільки матеріальна база, скільки специфічні компетенції та інтелектуальна власність [4; 2]. Проте на шляху до цифрової зрілості такі підприємства стикаються із низкою суттєвих бар'єрів:

Феномен «інерції статус-кво» (status quo bias) – схильність керівництва та працівників дотримуватися звичних операційних моделей і рутин навіть тоді, коли на ринку з'являються ефективніші рішення [5].

Дефіцит та розрив у цифрових компетенціях – відсутність системного розвитку людського капіталу та готовності команди до швидкого засвоєння інноваційних інструментів (AI, нові pipeline-процеси) [6].

Незахищеність інтелектуальних активів – недостатній увагу до захисту авторських прав та комерціалізації цифрового продукту в умовах глобального ринку [2].

Хаотичність впровадження технологій – закупівля цифрових інструментів без їх системного узгодження з організаційною культурою та ресурсним потенціалом [1; 4].

Подолання цих бар'єрів потребує від ТОП-менеджменту переходу від фрагментарних дій до побудови цілісного механізму управління змінами, який поєднує технологічні інновації з підвищенням адаптивності всієї організації [3; 5].

Водночас стійкий розвиток вимагає не просто оновлення програмного забезпечення чи інструментарію, а системного узгодження технологій із наявними ресурсами, компетенціями команди, організаційною культурою та етапом життєвого циклу підприємства [1; 4; 6].Концептуальну модель запропоновано розглядати як багаторівневу циклічну структуру за відповідними рівнями управління:

*1. Стратегічний – н*а цьому рівні зміни зовнішнього середовища (глобальна конкуренція, технологічні зрушення в ігровій індустрії тощо [2]) створюють імпульс для проведення діагностування відповідності потреб у змінах до перегляду стратегічних цілей компанії креативної індустрії.

2. Управління змінами (Change Management) – відбувається обґрунтування основних напрямів та інструментів управління організаційними змінами, зокрема: підготовка персоналу, опрацювання механізмів подолання опору з урахуванням найкращих практик у цій сфері [5] та забезпечення лідерської підтримки.

3. Ресурсний – проводиться аудит та трансформація ключових організаційних ресурсів (технологічних, фінансових, інтелектуальних) [4].

4. Технологічний та організаційний рівень – відбувається взаємоузгоджене впровадження інновацій за трьома векторами, що не можуть існувати ізольовано: оновлення цифрових інструментів (AI, digital workflows), розвиток людського капіталу (формування нових цифрових компетенцій [2]), адаптація організаційної культури, що разом становлять так звану Тріаду трансформації.

5. Результативний – синергія попередніх кроків забезпечує зростання організаційної гнучкості та адаптивності [3], що у підсумку конвертується в підвищення організаційної ефективності та здатності до подальшого розвитку [1]. Після цього організація переходить на новий виток циклу адаптації.

Запропонована концептуальна модель розвитку компанії креативної індустрії, у якій цифровізація бізнесу розглядається як чинник системних організаційних змін, має високу практичну значущість для керівників малих креативних підприємств. Оскільки цифровізація потребує постійного узгодження з ресурсними можливостями [4], етапом життєвого циклу, людським капіталом [6] та організаційною культурою, представлена модель слугує дієвим рамковим інструментом для комплексної діагностики поточного стану підприємства. Вона дозволяє менеджменту обґрунтовано визначати пріоритети розвитку персоналу, долати внутрішній опір та статус-кво під час технологічних зрушень [5], а також сплановано впроваджувати системні організаційні перетворення. Практична цінність моделі полягає в мінімізації ризиків хаотичної

цифровізації, забезпеченні захисту інноваційного продукту [2] та формуванні стійкої організаційної життєздатності [3] в умов швидкозмінного ринкового середовища [1].

Отже, організаційний розвиток малого креативного підприємства в епоху цифрової економіки є складним системним феноменом, який неможливо звести виключно до технологічного переоснащення, автоматизації чи купівлі нового програмного забезпечення [1]. Сучасні ринкові реалії доводять, що самі по собі цифрові інструменти не гарантують зростання ефективності, якщо вони впроваджуються фрагментарно та відірвано від загальної стратегії підприємства [1; 2]. Це комплексний, багаторівневий та циклічний процес, що вимагає гармонічного поєднання чіткого стратегічного бачення, ефективного управління організаційними змінами [5] та неперервного нарощування унікального ресурсного потенціалу [4]. Цифрова трансформація передбачає перегляд операційних моделей, де технологічні зрушення стають імпульсом для переосмислення стратегічних цілей компанії [1; 2] та запобігання ризикам інерції чи блокування трансформаційних процесів унаслідок статус-кво [5]. У цьому контексті особливої цінності набуває ресурсна концепція (Resource-Based View), відповідно до якої стійкі конкурентні переваги створюються не стільки зовнішніми технологіями, скільки унікальною комбінацією внутрішніх ресурсів та здатностей підприємства [4]. Новітні цифрові рішення є потужним каталізатором трансформації людського капіталу [6] та внутрішньофірмової організаційної культури. Успішна цифровізація малої креативної організації потребує цілеспрямованого розвитку цифрових компетенцій персоналу, формування лідерських якостей та забезпечення готовності команди до змін.

Список використаних джерел

1. Мазур О., Квітка С. Вплив цифрової трансформації на розвиток креативних індустрій. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 1. С. 121–128. DOI: https://doi.org/10.15421/152416

2. Oguguo P. C. Innovation and Intellectual Property Use in the Global Video Game Industry. WIPO Economic Research Working Paper. 2024. No. 85. DOI: https://doi.org/10.34667/tind.49528

3. Browder R. E., Dwyer S. M., Koch H. Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2024. Vol. 18, No. 1. Pp. 128–164. DOI: https://doi.org/10.30588/jmp.v15i1.2478

4. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. Pp. 99–120. URL: https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/entrepreneur/download/Literatur/Barney__J.-Firm_Resources_and_sustained_competitive_advantage.pdf

5. Norling K. Digital transformation or digital standstill? Status quo bias in Swedish public sector strategies. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 2024. Vol. 19, No. 1. P. 91–107. DOI: https://doi.org/10.1108/TG-04-2024-0078

6. Ekhsan M., Badrianto Y., Suwandi S., Hermawan H., Septiani A. Strategic human resource capabilities for digital transformation: Linking talent, leadership, competence and readiness to technology adoption / M. Ekhsan et al. SA Journal of Human Resource Management. 2026. Vol. 24. Art. a3327. DOI: https://doi.org/10.4102/sajhrm.v24i0.3327

Заразівська В.В.
здобувачка вищої освіти,
Науковий керівник: ***Гнилякевич-Проць І.З.***
к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

GEO (GENERATIVE ENGINE OPTIMIZATION) ЯК НОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ: СУТНІСТЬ, ВІДМІННОСТІ ВІД SEO ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Протягом двох десятиліть пошукова оптимізація (SEO) була основним способом отримання безкоштовного трафіку з пошукових систем: чим вище сторінка в списку результатів, тим більше переходів вона отримує. В сучасних реаліях пошукова поведінка змінюється. Користувачі дедалі частіше ставлять запитання ШІ-асистентам і пошуковим системам з генеративними відповідями, які самі синтезують відповідь із кількох джерел. Для бізнесу це означає, що видимість визначається не лише позицією сторінки у видачі, а й тим, чи згадано бренд, товар або сайт у тексті відповіді.

Одним із перших наукових обґрунтувань цієї проблеми стала праця П. Аггарвала та співавторів, представлена на конференції ACM SIGKDD 2024 [1]. Автори формалізували поняття генеративних систем пошуку, які збирають інформацію з різних джерел і узагальнюють її за допомогою великих мовних моделей. Вони звернули увагу на те, що творці контенту майже не контролюють, коли й у який спосіб їхні матеріали потрапляють у відповідь, і запропонували нову парадигму – Generative Engine Optimization (GEO).

Метою тез є розкриття сутності GEO, визначення його відмінностей від SEO та оцінювання перспектив застосування в цифровому маркетингу підприємств.

За визначенням авторів, GEO є гнучкою системою оптимізації з принципом «чорної скриньки», яка допомагає творцям контенту підвищувати його видимість у відповідях генеративних систем [1]. Для перевірки підходу було створено тестовий набір запитів із різних галузей (GEO-bench). За результатами експериментів застосування GEO може підвищити видимість контенту у відповідях до 40 % [1]. Серед апробованих прийомів позитивний ефект мали додавання посилань на джерела, цитат та статистичних даних. Водночас ефективність окремих прийомів залежить від тематики, тому універсальних рецептів не існує.

Принципові відмінності між SEO та GEO зведені в табл. 1. Вони стосуються передусім мети, одиниці оптимізації та метрик результативності.

Таблиця 1.

Порівняння SEO та GEO

Критерій	**SEO**	**GEO**
Мета	Висока позиція сторінки у видачі, перехід на сайт	Згадування й цитування бренду або сайту у відповіді ШІ
Одиниця оптимізації	Сторінка, ключові слова	Фрагмент тексту, факт, сутність (бренд, товар)
Ключові сигнали	Релевантність, посилання, технічний стан сайту	Чіткість і фактологічність відповіді, авторитетність джерела, згадки на сторонніх ресурсах
Основні метрики	Позиції, CTR, органічний трафік	Частка згадок у відповідях ШІ, частота цитування, точність і тональність згадок
Передбачуваність	Відносно висока	Нижча: відповіді варіюються залежно від запиту й моделі

Джерело: складено автором на основі [1].

Практичне застосування GEO охоплює кілька напрямів. По-перше, контент: доцільно формувати прямі, самодостатні відповіді на типові запитання клієнтів, використовувати чітку структуру (заголовки, списки, таблиці, блоки запитань і відповідей) та підкріплювати твердження перевіреними фактами з посиланнями на джерела. По-друге, авторитетність: значення мають експертність авторів, відкриті відомості про компанію, відгуки клієнтів і згадки на авторитетних зовнішніх ресурсах. По-третє, технічна основа: структуровані дані (розмітка Schema.org), доступність сайту для пошукових роботів і швидкість завантаження. По-четверте, узгодженість: назва, опис і характеристики товарів мають збігатися на сайті, маркетплейсах, у картах і соціальних мережах, інакше модель отримує суперечливі сигнали. Нарешті, для українського бізнесу важливою є якість україномовного контенту та, за потреби, його англомовних версій.

Перспективи розвитку GEO супроводжуються ризиками. Алгоритми генеративних систем непрозорі та швидко змінюються, тому результат важко гарантувати. Відповіді, у яких користувач одразу отримує потрібну інформацію, можуть зменшувати кількість переходів на сайти. ШІ може також подавати про бренд неточні відомості, що створюють репутаційні ризики та потребують моніторингу. Крім того, виникає етичне питання про межу між законною оптимізацією й маніпулюванням відповідями, а регулятори посилюють увагу до прозорості систем ШІ, зокрема в Регламенті (ЄС) 2024/1689 [3], що важливо для підприємств, які працюють на європейському ринку.

Для малого й середнього бізнесу GEO є доступним напрямом, оскільки значна частина робіт пов’язана з якісним контентом і впорядкуванням даних про компанію, а не з великими рекламними бюджетами.

Зміна пошукової поведінки має кілька наслідків для маркетингової стратегії. Користувач, який отримує відповідь безпосередньо в інтерфейсі, рідше переходить на сайт, але його запит нерідко формулюється розгорнуто й містить

уточнення (бюджет, умови, порівняння варіантів). Бренд, який потрапляє в таку відповідь, отримує можливість вплинути на вибір ще до візиту на сайт. Тому метою стає не лише трафік, а й присутність бренду в моменті, коли споживач формує коло розгляду.

Практичне впровадження GEO передбачає створення лаконічних відповідей на запити клієнтів, використання розмітки Schema.org, забезпечення авторитетності авторів та ідентичності характеристик товарів на всіх майданчиках (сайт, маркетплейси, карти). Невідповідність даних знижує довіру алгоритмів до джерела.

Оцінювання результативності GEO вимагає аудиту контрольних запитів у ШІ-сервісах із фіксацією частки згадок, частоти цитування та тональності відповідей.

Таблиця 2.

Показники оцінювання результативності GEO

Показник	**Що вимірює**	**Спосіб оцінювання**
Частка згадок бренду	Як часто бренд з’являється у відповідях на контрольні запити	Регулярний аудит набору запитів у кількох ШІ-сервісах
Частота цитування домену	Як часто сайт використовується як джерело	Підрахунок посилань на домен у відповідях
Точність опису	Чи відповідають наведені відомості реальним	Експертна перевірка фактів у відповідях
Тональність	Позитивний, нейтральний чи негативний контекст згадки	Якісний аналіз відповідей
Реферальний трафік	Переходи на сайт зі ШІ-сервісів та їхня конверсія	Веб-аналітика

Джерело: складено автором.

Розвиток GEO несе певні ризики: непрозорість алгоритмів, зменшення переходів через надання готової відповіді в інтерфейсі, загрозу дезінформації про бренд і регуляторні обмеження прозорості ШІ (зокрема Регламент ЄС 2024/1689 [3]).

Водночас GEO не замінює SEO, а слугує його логічною надбудовою в межах інтегрованої маркетингової стратегії [2]. Найвищу результативність забезпечує синергія обох підходів: технічно оптимізований сайт формує фундамент для ранжування, а дисципліна роботи з фактами й сутностями гарантує присутність бренду на етапі синтезу відповіді штучним інтелектом.

Список використаних джерел

1. GEO: Generative Engine Optimization / P. Aggarwal et al. KDD '24: The 30th ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, Barcelona Spain. New York, NY, USA, 2024. P. 5–16. URL: https://doi.org/10.1145/3637528.3671900 (date of access: 01.10.2026).

2. Kotler P. Marketing 5. 0: Technology for Humanity. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2021. 224 p.

3. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj. (date of access: 01.10.2026).

Заразівська В.В.
здобувачка вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
Науковий керівник: ***Гнилякевич-Проць І.З.***
к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

ВПЛИВ ПЕРСОНАЛІЗОВАНИХ АЛГОРИТМІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СПОЖИВЧІ ОЧІКУВАННЯ ТА ЛОЯЛЬНІСТЬ ПОКУПЦІВ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

Роздрібна торгівля переходить від масових пропозицій до індивідуальних. Алгоритми штучного інтелекту (ШІ) аналізують історію покупок, поведінку на сайті та в мобільному застосунку, реакцію на акції й формують для кожного покупця окремі рекомендації, добірки товарів, цінові пропозиції та повідомлення. Це змінює не лише інструменти маркетингу, а й саму поведінку споживачів: те, що ще нещодавно сприймалося як перевага, швидко стає стандартом. Тому дослідження впливу персоналізованих алгоритмів на очікування та лояльність покупців є актуальним як для науки, так і для практики роздрібного бізнесу.

Метою тез є визначення того, як персоналізація на основі ШІ впливає на споживчі очікування й лояльність у роздрібній торгівлі та обґрунтування умов її відповідального застосування.

До персоналізованих алгоритмів у торгівлі належать рекомендаційні системи (на основі подібності покупців або характеристик товарів), моделі прогнозування відтоку клієнтів, інструменти формування персональних знижок і повідомлень, а також чат-боти та голосові помічники. Вони використовують дані транзакцій, програм лояльності, поведінки в онлайн-каналах і взаємодії зі службою підтримки. Саме поєднання цих даних дозволяє бачити покупця цілісно в усіх каналах і пропонувати релевантний товар у потрібний момент.

Вплив на споживчі очікування є вираженим. За результатами опитування McKinsey, проведеного серед споживачів у США, 71 % очікують від компаній персоналізованої взаємодії, а 76 % відчувають розчарування, коли цього немає [3]. Отже, персоналізація поступово перетворюється з конкурентної переваги на базову вимогу. Покупець звикає до того, що платформа «знає» його уподобання: він очікує релевантних добірок без довгого пошуку, послідовного досвіду в магазині, у застосунку та на сайті, а також своєчасних пропозицій. Кожне таке очікування підвищує планку для всієї галузі, включно з тими ритейлерами, які ще не мають розвинених інструментів аналітики.

Що стосується лояльності, то її природа змінюється: від накопичувальних програм, що ґрунтуються на знижках і балах, до лояльності, яку формує цінність

індивідуального досвіду. Уважність до потреб клієнта та зручність підвищують готовність повертатися до бренду й збільшують цінність клієнта впродовж життєвого циклу [4]. McKinsey зазначає, що швидкозростаючі компанії отримують на 40 % більше доходу від персоналізації, ніж компанії, що зростають повільніше, а виведення персоналізації в США на рівень найкращих гравців могло б створити додаткову вартість понад 1 трлн дол. [3]. Ці оцінки стосуються американського ринку, тому для України їх слід використовувати як орієнтир, а не як прогноз.

Водночас вплив алгоритмів не є однозначно позитивним. По-перше, надмірна персоналізація може сприйматися як стеження, і тоді довіра до бренду зменшується, навіть якщо пропозиція релевантна. По-друге, рекомендаційні алгоритми схильні замикати покупця в колі вже знайомих товарів («ефект фільтраційної бульбашки»), що звужує вибір і знижує відкриття нових брендів. По-третє, оптимізація алгоритму лише під короткострокові продажі може стимулювати імпульсні покупки та підривати довгострокову довіру. Тому вимірювати слід не лише конверсію, а й повторні покупки та задоволеність клієнтів.

Окремою умовою застосування персоналізації є дотримання правових норм. Стаття 32 Конституції України гарантує захист від незаконного збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації про особу [1]. Основним актом у сфері обробки персональних даних є Закон України «Про захист персональних даних» [2]. Для компаній, які працюють із громадянами ЄС, актуальною є стаття 22 Загального регламенту про захист даних (GDPR): суб’єкт даних має право не підлягати рішенню, що ґрунтується виключно на автоматизованій обробці, включно з профайлінгом, якщо воно тягне правові наслідки або подібним чином суттєво впливає на особу [6]. Хоча типові рекомендації товарів зазвичай не мають таких наслідків, автоматизовані рішення щодо індивідуальних умов обслуговування чи доступу до пропозицій потребують окремої правової оцінки.

Відповідальна персоналізація ґрунтується на кількох принципах: збір лише тих даних, які потрібні для конкретної мети; зрозуміла згода та можливість відмовитися; прозорість того, чому покупцю показано саме цю пропозицію; контроль людини над ключовими рішеннями алгоритмів; баланс інтересів бізнесу й споживача. Ефективність слід оцінювати системою показників: вартість клієнта впродовж життєвого циклу (CLV), частота повторних покупок, показник утримання клієнтів, індекс лояльності (NPS) і частка продажів, що припадає на персоналізовані пропозиції.

Рівні персоналізації в роздрібній торгівлі відрізняються за глибиною використання даних (табл. 1). Найпростіший рівень – сегментація, коли покупці групуються за спільними ознаками. Далі йде індивідуальна персоналізація, що враховує історію конкретного клієнта, і персоналізація в реальному часі, яка реагує на поточну поведінку під час сесії. Чим вищий рівень, тим більший потенційний ефект, але й тим жорсткіші вимоги до якості даних, інфраструктури та захисту прав клієнтів.

Таблиця 1.

Рівні персоналізації в роздрібній торгівлі

Рівень	Дані та інструменти	Приклад застосування
Сегментний	Демографія, частота й сума покупок, RFM-аналіз	Розсилки та акції для груп клієнтів
Індивідуальний	Історія покупок, перегляди, вподобання	Персональні добірки товарів і пропозиції
У реальному часі	Поведінка в поточній сесії, контекст, пристрій	Динамічні рекомендації на сайті й у застосунку
Прогностичний	Моделі відтоку та цінності клієнта	Утримання клієнтів, що ризикують піти

Джерело: складено автором на основі [4, 5].

Важливим чинником є поєднання каналів. Сучасний покупець може побачити товар в соціальній мережі, порівняти ціни на маркетплейсі, перевірити наявність у застосунку та придбати його в магазині. Очікування послідовного досвіду в усіх точках контакту означає, що персоналізація має спиратися на єдиний профіль клієнта, а не на окремі бази даних кожного каналу. Якщо ж пропозиції в застосунку, на сайті та в магазині суперечать одна одній, ефект персоналізації зникає, а довіра слабшає.

У воєнний і повоєнний період до цих факторів додаються особливості українського ринку: мобільність населення, зміна структури витрат, зростання ролі онлайн-замовлень і доставки, потреба в оперативних повідомленнях про наявність і терміни. За таких умов релевантність і своєчасність пропозиції цінуються особливо, але водночас більшої чутливості потребує тон комунікації: рекламні повідомлення, що ігнорують контекст, можуть викликати негативну реакцію. Тому алгоритми мають враховувати не лише поведінкові ознаки, а й обмеження на частоту та зміст комунікацій.

Довіра залежить також від зрозумілості алгоритмів. Покупцеві важливо розуміти, чому йому пропонується певний товар, і мати змогу змінити свої налаштування: відмовитися від окремих типів повідомлень, видалити історію або обмежити використання даних. Такі можливості не лише відповідають вимогам законодавства, а й виконують маркетингову функцію, оскільки демонструють повагу до клієнта та знижують відчуття контролю з боку бренду.

Окремої уваги потребує питання методики оцінювання. Збільшення продажів у період запуску рекомендаційної системи ще не доводить її ефективності, оскільки на результат впливають сезонність, акції та зовнішні чинники. Надійнішим підходом є контрольовані експерименти (A/B-тестування): частина клієнтів отримує персоналізовані пропозиції, а контрольна група – стандартні. Порівнюються не лише конверсія, а й середній чек, частота повторних покупок і показники утримання через певний період. Такий підхід дозволяє виявити випадки, коли короткострокове зростання продажів супроводжується втратою довіри.

Додаткового етичного осмислення потребує персоналізація цін. Якщо різні покупці бачать різні ціни на ідентичний товар без зрозумілого пояснення, це може сприйматися як несправедливість і підривати лояльність. Тому доцільно відокремлювати персональні пропозиції (знижки в межах програми лояльності, бонуси за дії клієнта), прозорі для покупця, від прихованого диференціювання цін. Підприємству варто також враховувати вимоги законодавства про захист прав споживачів і добросовісну конкуренцію.

Отже, персоналізовані алгоритми ШІ підвищують споживчі очікування та створюють нові можливості для лояльності, але водночас породжують ризики для довіри й потребують правової обережності. Роздрібним підприємствам доцільно розвивати персоналізацію поетапно: від якісного збору й впорядкування даних до пілотних рекомендацій і масштабування, одночасно впроваджуючи прозорі правила роботи з персональними даними та оцінюючи не лише продажі, а й довіру клієнтів.

Список використаних джерел

1. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 04.10.2026).

2. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 14 черв. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text (дата звернення: 04.10.2026).

3. Arora N. et al. The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying. McKinsey & Company, 2021. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying .

4. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2020. 605 p.

5. Kotler P. Marketing 5. 0: Technology for Humanity. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2021. 224 p.

6. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj .

Заразівська В.В.
здобувачка вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
Науковий керівник: ***Гнилякевич-Проць І.З.***
к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕКЛАМНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ СПОЖИВАЧІВ ВІД ТРАДИЦІЙНОГО ПОШУКУ ДО ШІ-АСИСТЕНТІВ

Протягом останніх двадцяти років цифрова реклама будувалася навколо пошуку: користувач вводив запит, який виражав намір, а рекламодавець купував показ оголошення за відповідним ключовим словом або домагався високої позиції в органічній видачі. Ця модель ґрунтувалася на припущенні, що результатом пошуку є список посилань, з якого людина обирає сторінку. Сьогодні частина користувачів ставить запитання ШІ-асистентам, які одразу формують узагальнену відповідь, а пошукові системи дедалі частіше показують ШІ-огляди над списком результатів. Для підприємств це означає, що змінюється не лише канал, а й логіка взаємодії з потенційним покупцем.

Масштаб зміни підтверджують як прогнози, так і вимірювання. Аналітична компанія Gartner у лютому 2024 р. прогнозувала, що до 2026 р. обсяг пошукових запитів у традиційних пошукових системах зменшиться на 25 % через чат-боти та віртуальних агентів, а компаніям доведеться переглянути стратегію маркетингових каналів [3]. Це саме прогноз, а не виміряний факт, тому його слід використовувати як орієнтир напряму змін. Емпіричні дані наводить Pew Research Center: за спостереженнями за 900 дорослими користувачами в США, які в березні 2025 р. надали історію перегляду, посилання у традиційних результатах пошуку відкривали у 8 % візитів, коли з’являвся ШІ-огляд, і у 15 % візитів без нього; перейти за посиланням усередині самого огляду користувачі вирішувалися лише в 1 % візитів [2].

Метою тез є визначення того, як зміна пошукової поведінки впливає на рекламні стратегії підприємств та обґрунтування підходів до перерозподілу рекламних ресурсів в умовах появи реклами в ШІ-асистентах.

Можна виділити три зміни, що впливають на рекламне планування. Перша: намір користувача переходить у діалог. Запити до ШІ-асистентів, як правило, довші й містять контекст (бюджет, умови, уподобання), а розмова може складатися з кількох уточнень, тоді як ключове слово лише спрощено передає потребу. Друга: відповідь замінює клік. Якщо інформації достатньо в самій відповіді, користувач не переходить на сайт, і трафік перестає бути повним показником впливу на нього. Дослідники GEO також звертають увагу, що творці

контенту майже не контролюють, коли й як їхні матеріали потрапляють у відповіді генеративних систем [4]. Третя: платформи починають монетизувати діалог. Згідно з офіційним повідомленням OpenAI від 16 січня 2026 р., компанія оголосила про початок тестування реклами в ChatGPT для авторизованих дорослих користувачів у США на безкоштовному тарифі та тарифі Go; оголошення мають бути чітко позначені й відокремлені від органічної відповіді та на початковому етапі розміщуватися внизу відповіді, коли вони релевантні розмові [5].

Компанія також заявила про принципи, які визначають межі нового формату: реклама не впливає на відповіді асистента; розмови залишаються приватними, а дані не продаються рекламодавцям; рекламодавці не отримують доступу до змісту розмов, а бачать лише узагальнені сигнали релевантності; реклама не показується користувачам віком до 18 років і не стосується тем здоров'я, психічного здоров'я та політики; тарифи Pro, Business і Enterprise залишаються без реклами [5]. Для рекламодавців це означає як нові можливості, так і обмеження: таргетування за змістом діалогу відбувається без доступу до самих розмов, а частина тематик закрита. Умови запуску можуть змінюватися, тому перед плануванням кампаній їх слід звіряти з актуальними матеріалами платформи.

Відмінності між класичною пошуковою рекламою, рекламою в ШІ-асистентах та органічною присутністю в ШІ-відповідях узагальнені в табл. 1.

Таблиця 1.

Порівняння підходів до просування в пошуку та ШІ-асистентах

Критерій	Пошукова контекстна реклама	Реклама в ШІ-асистентах	Органічна присутність у ШІ-відповідях (GEO)
Сигнал наміру	Ключове слово	Контекст розмови (без доступу рекламодавця до її змісту) [5]	Запит користувача й контент джерел
Формат	Текстове оголошення поряд із видачею	Позначене оголошення, відокремлене від відповіді [5]	Згадка або цитата в тексті відповіді
Контроль рекламодавця	Високий (ставки, ключові слова)	Обмежений правилами платформи	Низький, непрямий [4]
Основний ризик	Зростання вартості кліку	Залежність від платформи, змінність умов	Непрозорість алгоритмів, неточні описи бренду

Джерело: складено автором на основі [1–4].

У відповідь на ці зміни доцільно переходити від моделі «купити трафік» до портфельного підходу з трьох рівнів. Перший – платні канали: збереження ефективних пошукових кампаній і поетапне тестування нових форматів у ШІ-асистентах у міру їхньої доступності для відповідного ринку. Другий – зароблена присутність: якісний, фактологічний контент, відгуки та згадки на авторитетних зовнішніх ресурсах, які використовують системи для формування відповідей. Третій – власні канали: бази клієнтів, програми лояльності, розсилки, застосунки, що зменшують залежність від

посередників і дають змогу працювати з первинними даними. Зменшення частки переходів із пошуку підвищує цінність саме цього третього рівня.

Окремим завданням є вимірювання. Оскільки вплив на рішення може не супроводжуватися кліком, зростає значення показників, які не залежать від переходів: частка згадок бренду у відповідях ШІ на контрольні запити, динаміка брендових пошукових запитів і прямого трафіку, допоміжні конверсії та результати експериментів на приріст (порівняння регіонів або груп, у яких реклама показувалася й не показувалася). Перерозподіл бюджету варто проводити як серію контрольованих тестів на обмеженій частці витрат, порівнюючи вартість залучення й цінність клієнта, а не за загальним відчуттям тренду.

Для українських підприємств слід враховувати кілька обмежень. По-перше, початковий запуск реклами в ChatGPT стосувався США [5], тож прямі рекламні інструменти для українського ринку можуть з'явитися пізніше, а до того часу пріоритетом є органічна присутність і якість україномовного контенту. По-друге, використання персональних даних для таргетингу підпадає під Закон України «Про захист персональних даних» [1], а в разі роботи з громадянами ЄС – ще й під вимоги GDPR. По-третє, в умовах воєнного часу рекламні бюджети малого й середнього бізнесу обмежені, тому експерименти мають бути невеликими та вимірюваними. Крім цього, довіра споживачів до реклами всередині діалогу залежить від того, чи сприймають вони відповіді асистента як незалежні; цей ефект потребує окремого емпіричного вивчення.

Отже, поява ШІ-асистентів змінює рекламні стратегії від боротьби за позицію у видачі до боротьби за присутність у відповіді та за довіру в діалозі. Підприємствам доцільно: зберегти ефективні пошукові канали; розпочати контрольоване тестування нових форматів у ШІ; посилити органічну присутність і власні канали комунікації; доповнити метрики показниками, що не залежать від кліків; та регулярно відстежувати зміни умов платформ і законодавства.

Список використаних джерел

1. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 14 черв. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text (дата звернення: 01.10.2026).

2. Chapekis A., Lieb A. Google users are less likely to click on links when an AI summary appears in the results. Pew Research Center. URL: https://www.pewresearch.org/short-reads/2025/07/22/google-users-are-less-likely-to-click-on-links-when-an-ai-summary-appears-in-the-results/ (date of access: 01.10.2026).

3. Gartner. Gartner predicts search engine volume will drop 25% by 2026, due to AI chatbots and other virtual agents. STAMFORD, 2024. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-02-19-gartner-predicts-search-engine-volume-will-drop-25-percent-by-2026-due-to-ai-chatbots-and-other-virtual-agents (date of access: 01.10.2026).

4. GEO: Generative Engine Optimization / P. Aggarwal et al. KDD '24: The 30th ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, Barcelona Spain. New York, NY, USA, 2024. P. 5–16. URL: https://doi.org/10.1145/3637528.3671900 (date of access: 01.10.2026).

5. Simo F. Our approach to advertising and expanding access to ChatGPT. OpenAI. URL: https://openai.com/index/our-approach-to-advertising-and-expanding-access/ (date of access: 01.10.2026).

Захарченко Н.В.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Мєржєва А.О.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЗАСТОСУВАННЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими технологічними змінами, зростанням вимог споживачів і посиленням конкуренції. Для українських підприємств ці виклики доповнюються наслідками війни: руйнуванням ланцюгів постачання, кадровим дефіцитом, енергетичною нестабільністю та необхідністю постійно адаптувати бізнес-моделі. За таких умов традиційні управлінські підходи, побудовані на довгостроковому плануванні, жорсткій ієрархії та лінійному ухваленні рішень, дедалі частіше виявляються недостатньо гнучкими. Це зумовлює потребу в нових методологіях управління, серед яких особливе місце посідає дизайн-мислення.

Концепцію дизайн-мислення як методології інновацій у бізнесі популяризував Т. Браун, який визначив її як підхід, що використовує чутливість і методи дизайнера для узгодження потреб людей з технологічними можливостями та життєздатною бізнес-стратегією [1]. Отже, дизайн-мислення ґрунтується на поєднанні трьох критеріїв: бажаності рішення для людини, його технологічної здійсненності та економічної доцільності. У вітчизняній науковій літературі дизайн-мислення розглядається як інструмент, що допомагає компаніям розкрити творчий потенціал команд і впроваджувати суттєві зміни в продуктах, процесах і бізнес-моделях [2].

Класична модель дизайн-мислення включає п’ять етапів: емпатію, визначення проблеми, генерування ідей, прототипування та тестування. Методологія спирається на принципи людиноцентричності, здійсненності, генерування варіантів і ітеративного вдосконалення, що дає змогу командам створювати, перевіряти та оцінювати концепції відповідно до реальних потреб користувачів, а також скорочувати втрати ресурсів і часу [3]. Важливо, що ці етапи не є строго послідовними: команда може повертатися до попередніх кроків, коли тестування виявляє нові потреби або хибні припущення.

Спочатку дизайн-мислення застосовувалося переважно для створення нових продуктів і послуг. Проте сьогодні його потенціал значно ширший: воно може виступати методологією трансформації самої системи управління підприємством – стратегічного планування, організаційної структури,

управління персоналом, взаємодії з клієнтами та внутрішніх бізнес-процесів. Відмінності між традиційним підходом до управління та управлінням на засадах дизайн-мислення узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння традиційного управління та управління на засадах дизайн-мислення

Критерій	Традиційне управління	Управління на засадах дизайн-мислення
Вихідна точка	Внутрішні можливості та ресурси підприємства	Потреби та досвід клієнта і працівника
Ухвалення рішень	Централізоване, на основі планів і звітів	Командне, на основі досліджень і тестування гіпотез
Планування	Довгострокове, лінійне	Ітеративне, з короткими циклами перевірки
Ставлення до помилок	Помилка як відхилення, що карається	Помилка як джерело знань на етапі прототипу
Організаційна структура	Функціональна, ієрархічна	Крос-функціональні команди
Роль працівника	Виконавець рішень керівництва	Співавтор рішень

Джерело: складено авторами на основі [1–3].

Як видно з таблиці 1, застосування дизайн-мислення змінює саму логіку управління: від внутрішньої орієнтації – до орієнтації на людину, від директивного планування – до експериментування, від страху помилки – до навчання на швидких і дешевих прототипах. Важливо підкреслити, що людиноцентричність стосується не лише зовнішніх клієнтів, а й працівників підприємства, адже саме вони є «внутрішніми користувачами» системи управління – регламентів, процедур, інформаційних систем, систем мотивації.

Економічна доцільність застосування дизайн-мислення підтверджується міжнародними дослідженнями. Компанія McKinsey упродовж п’яти років відстежувала діяльність 300 публічних компаній і проаналізувала понад 100 тис. дизайн-рішень; компанії, що увійшли до верхнього квартиля за індексом дизайну McKinsey Design Index, продемонстрували на 32 відсоткові пункти вищі темпи зростання виручки та на 56 відсоткових пунктів вищу сукупну дохідність для акціонерів порівняно з іншими компаніями своїх галузей [4]. Дослідження Forrester Consulting щодо практики дизайн-мислення компанії IBM засвідчило, що команди, які застосовували цю методологію, виводили продукти на ринок удвічі швидше, скорочували час на проєктування та розроблення до 75 %, а рентабельність інвестицій у трирічних проєктах перевищила 300 % [5]. Показово, що найкращі результати досягалися тоді, коли методам дизайн-мислення навчали не лише професійних дизайнерів, а й працівників інших підрозділів.

Успішним українським прикладом людиноцентричного підходу є цифрова трансформація державних послуг. Застосунок і портал «Дія», розроблені з орієнтацією на зручність користувача та постійним тестуванням рішень, станом на кінець 2025 року мали понад 23 млн користувачів, 1,2 млн щоденних активних користувачів і понад 160 цифрових послуг [6]. Цей досвід демонструє, що навіть

складні бюрократичні системи можуть бути трансформовані, якщо в центр управлінських рішень поставити реальні потреби людей.

Застосування дизайн-мислення для трансформації системи управління підприємством доцільно здійснювати поетапно, адаптуючи класичну модель до управлінських завдань (табл. 2).

Таблиця 2

Етапи застосування дизайн-мислення для трансформації системи управління підприємством

Етап	Управлінське завдання	Інструменти
Емпатія	Дослідження досвіду клієнтів і працівників, виявлення «больових точок» у процесах	Глибинні інтерв'ю, спостереження, карта емпатії, карта шляху клієнта
Визначення проблеми	Формулювання ключової управлінської проблеми з погляду користувача	Персони, формула «Як ми можемо…?»
Генерування ідей	Пошук альтернативних рішень щодо процесів, структури, сервісу	Мозковий штурм, SCAMPER, крос-функціональні сесії
Прототипування	Створення спрощеної моделі нового процесу чи регламенту	Пілотні проєкти, макети, сценарії
Тестування	Перевірка рішення на обмеженій групі та його доопрацювання	Зворотний зв'язок, метрики, A/B-тестування

Джерело: розроблено авторами.

Особливу цінність дизайн-мислення має для таких напрямів трансформації управління. У стратегічному управлінні воно дає змогу замінити жорсткі довгострокові плани гнучкими стратегіями, що ґрунтуються на перевірених гіпотезах щодо потреб ринку. В управлінні клієнтським досвідом – переглянути всі точки контакту клієнта з підприємством і усунути бар'єри, що знижують лояльність. В управлінні персоналом – розробити системи адаптації, навчання та мотивації, орієнтовані на реальні потреби працівників, що особливо важливо в умовах кадрового дефіциту. В управлінні бізнес-процесами – спростити внутрішні процедури та документообіг, усунути дублювання функцій. В інноваційному управлінні – створити середовище, у якому працівники мають право на експеримент і швидку перевірку ідей.

Дизайн-мислення ефективно поєднується з іншими сучасними управлінськими підходами. Якщо дизайн-мислення відповідає на питання, яку проблему і для кого слід розв'язати, то гнучкі методології управління проєктами (Agile, Scrum) забезпечують швидку реалізацію рішень короткими ітераціями, а концепція ощадливого виробництва (Lean) – усунення втрат у процесах. Інтеграція цих підходів формує цілісну систему адаптивного управління, у якій дослідження потреб, розроблення та впровадження рішень відбуваються безперервно і взаємопов'язано.

Ключовою умовою успішної трансформації є зміна ролі керівника. В управлінні на засадах дизайн-мислення керівник перестає бути єдиним джерелом рішень і стає фасилітатором, який ставить правильні запитання, створює умови для командної роботи та забезпечує психологічну безпеку – атмосферу, за якої

працівники не бояться висловлювати нестандартні ідеї та визнавати помилки. Саме психологічна безпека є передумовою експериментування, без якого дизайн-мислення зводиться до формальних процедур. Тому розвиток лідерських компетенцій емпатії, активного слухання та фасилітації має стати складовою програм розвитку управлінського персоналу.

Для малого та середнього бізнесу, а також для підприємців-початківців, зокрема ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і жінок, які відкривають власну справу, дизайн-мислення є доступним інструментом зниження підприємницьких ризиків. Замість значних інвестицій у неперевірену ідею підприємець може швидко створити мінімальний прототип продукту чи послуги, протестувати його на потенційних клієнтах і доопрацювати бізнес-модель ще до масштабування. Це особливо актуально в умовах обмеженого доступу до фінансування та високої невизначеності попиту.

В умовах війни застосування дизайн-мислення набуває додаткового практичного змісту. Підприємства, які релокували виробництво, залучають внутрішньо переміщених осіб або повертають до роботи ветеранів, стикаються з потребою переглянути процеси найму, адаптації, організації робочих місць і графіків роботи. Дослідження реального досвіду таких працівників методами емпатії дає змогу виявити бар’єри, які неможливо побачити «з кабінету» керівника, – від потреби в гнучкому графіку чи психологічній підтримці до необхідності адаптації робочого місця, – і сформувати рішення, що підвищують утримання персоналу та продуктивність праці.

Водночас практика впровадження дизайн-мислення в українських підприємствах стикається з низкою бар’єрів. До них належать: домінування ієрархічної управлінської культури та страх помилок; сприйняття дизайн-мислення як разової креативної сесії, а не системного підходу; брак часу та ресурсів на дослідження потреб клієнтів; недостатня кількість фахівців, які володіють відповідними методами; складність вимірювання ефекту від впровадження; опір змінам з боку працівників і менеджерів середньої ланки.

На нашу думку, для подолання цих бар’єрів підприємствам доцільно: забезпечити підтримку трансформації з боку вищого керівництва та особистий приклад керівників; розпочинати впровадження з пілотних проєктів, що дають швидкий і помітний результат; формувати крос-функціональні команди та виділяти час для роботи над змінами; навчати методам дизайн-мислення працівників різних підрозділів, а не лише окремих фахівців; закріплювати людиноцентричні принципи в місії, цінностях і системі ключових показників ефективності; систематично збирати та аналізувати зворотний зв’язок від клієнтів і працівників.

Для оцінювання результативності трансформації системи управління на засадах дизайн-мислення доцільно використовувати поєднання клієнтських, процесних і кадрових показників. До клієнтських показників належать індекс споживчої лояльності (NPS), рівень задоволеності клієнтів, частка повторних покупок; до процесних – тривалість циклу від ідеї до впровадження, кількість протестованих гіпотез, час виконання ключових процесів; до кадрових – індекс

лояльності працівників (eNPS), кількість ініціатив, запропонованих працівниками, плинність персоналу. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє не лише оцінити ефект змін, а й своєчасно коригувати напрями трансформації.

Важливу роль у поширенні дизайн-мислення відіграє освіта. Включення дисциплін з дизайн-мислення до освітніх програм підготовки фахівців з підприємництва, менеджменту та економіки, проведення практичних тренінгів для підприємців, акселераційних програм і хакатонів формує покоління управлінців, для яких людиноцентричний та експериментальний підхід є природною складовою професійного мислення.

Таким чином, дизайн-мислення є не лише методом створення нових продуктів, а й ефективним інструментом трансформації систем управління сучасними підприємствами. Його застосування дає змогу переорієнтувати управління на потреби клієнтів і працівників, підвищити гнучкість і швидкість ухвалення рішень, знизити ризики інновацій та сформувати культуру безперервного вдосконалення. В умовах невизначеності та повоєнного відновлення економіки України саме такі підходи здатні забезпечити підприємствам адаптивність, конкурентоспроможність і сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Brown T. Design Thinking. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 6. P. 84–92.

2. Захарченко Н. В., Деньгуб В. В., Подмазко О. М. Застосування дизайн-мислення в управлінні торговельним бізнесом на основі грантової діяльності, венчурних механізмів та принципів циркулярної економіки. *Трансформаційна економіка*. 2026. Вип. 2 (15). С 59-64. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-15-9

3. Подра О. П., Чебеняк С. Р. Використання концепції дизайн-мислення в процесі здійснення бізнес-аналізу на підприємстві в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 109–117. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.109.

4. Sheppard B., Sarrazin H., Kouyoumjian G., Dore F. The business value of design. *McKinsey Quarterly*. 2018. 25 October. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-business-value-of-design (date of access: 05.10.2026).

5. The Total Economic Impact of IBM's Design Thinking Practice : Forrester Consulting study commissioned by IBM. 2018. URL: https://ibm.com/downloads/cas/Z4WBDR8Q (date of access: 05.10.2026).

6. Онопрієнко О. 23 млн користувачів і понад 160 цифрових послуг: у Мінцифри підбили підсумки року з «Дією». *dev.ua*. 2025. 26 груд. URL: https://dev.ua/news/12-mln-korystuvachiv-shchodnia-i-ponad-160-tsyfrovykh-posluh-u-mintsyfry-pidbyly-pidsumky-roku-z-diia-1766754696 (дата звернення: 05.10.2026).

Захарченко Н.В.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Статіров І.М.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація докорінно змінює модель функціонування торговельних підприємств. Онлайн-продажі, маркетплейси, мобільні застосунки, безготівкові розрахунки, хмарні сервіси, системи управління запасами та взаємовідносинами з клієнтами стали невід'ємною частиною сучасної торгівлі. Водночас разом із новими можливостями цифровізація породжує й нові види ризиків, які традиційні підходи до ризик-менеджменту не завжди здатні своєчасно виявити та оцінити. Для українських торговельних підприємств ситуація ускладнюється воєнними умовами, що поєднують фізичні загрози, енергетичну нестабільність і безпрецедентну інтенсивність кібератак.

Методологічною основою сучасного ризик-менеджменту є міжнародний стандарт ISO 31000, прийнятий в Україні як національний стандарт ДСТУ ISO 31000:2018. Відповідно до нього управління ризиками розглядається як інтегрована частина системи управління організацією, що охоплює ідентифікацію, аналіз, оцінювання, оброблення ризиків, а також їх моніторинг і комунікацію [1]. В умовах цифрової трансформації ці процеси самі набувають цифрового характеру: ризики виявляються на основі аналізу великих масивів даних, оцінюються з використанням аналітичних моделей і контролюються в режимі реального часу.

Водночас цифровізація виступає не лише джерелом нових загроз, а й ефективним механізмом адаптації торговельного бізнесу до кризових умов. Дослідники зазначають, що воєнні ризики для малих торговельних підприємств охоплюють взаємопов'язані логістичні, фінансові, кадрові, операційні та безпекові виміри, а впровадження електронної комерції, ERP- і CRM-систем, хмарних сервісів і заходів кібербезпеки забезпечує безперервність діяльності, гнучкість процесів і зменшення залежності від фізичної інфраструктури [2]. Отже, цифрова трансформація має подвійну природу щодо ризиків: вона одночасно генерує нові загрози та надає інструменти для їх мінімізації.

Масштаби цифрового сегмента торгівлі зумовлюють зростання значущості цифрових ризиків. У 2025 році українці здійснили онлайн-покупок на 256 млрд грн, а за чотири роки ринок електронної комерції зріс у 1,8 раза [3]. Що більша частка операцій проходить через цифрові канали, то вищою є залежність

торговельного підприємства від стабільності інформаційних систем, захищеності даних і довіри споживачів. На основі узагальнення наукових підходів [1; 2] нами систематизовано основні групи ризиків торговельних підприємств в умовах цифрової трансформації (табл. 1).

Таблиця 1

Ризики торговельних підприємств в умовах цифрової трансформації та інструменти управління ними

Група ризиків	Прояви	Інструменти управління
Кіберризики	Фішинг, шкідливе програмне забезпечення, атаки на постачальників IT-послуг	Багатофакторна автентифікація, резервне копіювання, навчання персоналу, аудит підрядників
Ризики платіжного шахрайства	Шахрайські операції, соціальна інженерія, повернення платежів	Антифрод-системи, 3-D Secure, аналітика транзакцій
Ризики персональних даних	Витоки баз клієнтів, порушення законодавства	Шифрування, розмежування доступу, політика конфіденційності
Операційно-технологічні	Збої IT-систем, відключення електроенергії, втрата зв'язку	Хмарні сервіси, автономне живлення, плани безперервності бізнесу
Ринкові та конкурентні	Залежність від маркетплейсів, зростання вартості реклами	Омніканальність, CRM, програми лояльності
Кадрові	Дефіцит цифрових компетенцій, людський чинник	Навчання, автоматизація рутинних операцій

Джерело: розроблено авторами.

Найбільш динамічно зростаючою групою є кіберризики. За даними урядової команди реагування на комп'ютерні надзвичайні події CERT-UA, у 2025 році було зафіксовано 5927 кіберінцидентів, що на 37,4 % більше, ніж у 2024 році. Найпоширенішими методами атак стали розповсюдження шкідливого програмного забезпечення (2058 випадків) і фішинг (1727 випадків), кількість якого порівняно з попереднім роком подвоїлася; ще 425 випадків стосувалися компрометації облікових записів [5]. Хоча основними цілями атак залишаються органи влади та сектор безпеки й оборони, комерційні структури, зокрема торговельні, дедалі частіше стають об'єктами атак через свою роль у зберіганні персональних і платіжних даних клієнтів.

Особливу небезпеку становлять атаки через ланцюги постачання, коли зловмисники отримують доступ до даних компанії через менш захищеного підрядника. Показовим прикладом є інцидент лютого 2026 року, коли внаслідок атаки на компанію-підрядника, що обслуговувала інтернет-магазин нумізматичної продукції Національного банку України, у відкритий доступ потрапили реєстраційні дані майже 267 тис. клієнтів – імена, адреси електронної пошти, номери телефонів та адреси доставки. Платіжні дані не постраждали завдяки ізоляції підрядника від критичних систем [6]. Цей випадок доводить, що торговельне підприємство має управляти не лише власними ризиками, а й

ризиками своїх IT-партнерів, служб доставки, платіжних провайдерів і маркетингових агенцій.

Другою важливою групою є ризики платіжного шахрайства, що безпосередньо впливають на довіру покупців до онлайн-торгівлі. За даними Національного банку України, у 2025 році збитки від шахрайських операцій з платіжними картками зросли на 24 % – до 1,4 млрд грн, хоча кількість таких операцій скоротилася на 5 % – до 256 тис.; середній збиток за однією операцією збільшився на 30 % і становив 5,5 тис. грн. На онлайн-середовище припадає 83 % шахрайських операцій і 91 % збитків, а частка соціальної інженерії у загальній сумі збитків зросла з 84 % у 2024 році до 90 % у 2025 році [4]. Отже, головною вразливістю є не технології, а людський чинник, що вимагає від торговельних підприємств інвестицій у поінформованість як персоналу, так і клієнтів.

Третьою групою є операційно-технологічні ризики, пов'язані зі стабільністю роботи цифрової інфраструктури. Для українського бізнесу їх суттєво посилюють атаки на енергосистему. За результатами опитувань Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, у грудні 2025 року 60 % підприємств тимчасово зупиняли роботу через відключення електроенергії, середні втрати робочого часу в країні становили 10 %, причому мікробізнес втрачав 13 % робочого часу проти 7 % у великих підприємств; у січні 2026 року частка скарг на проблеми з електро-, водо- та теплопостачанням зросла до 48 % [7]. Для торговельних підприємств, діяльність яких залежить від касових систем, терміналів, складського програмного забезпечення та онлайн-сервісів, енергетична стабільність стала критичним чинником ризику.

Четвертою групою є ринкові та конкурентні ризики цифрової торгівлі. Зростання вартості реклами змушує онлайн-продавців переходити від стратегії нарощування трафіку до автоматизації процесів, утримання клієнтів і підвищення операційної ефективності [8]. Водночас концентрація продажів на маркетплейсах створює ризик залежності від умов однієї платформи – змін комісій, алгоритмів ранжування чи правил модерації. Управління цими ризиками передбачає розвиток власних каналів продажу, омніканальну модель і формування бази лояльних клієнтів.

Нові ризики формує і стрімке впровадження технологій штучного інтелекту в торгівлі. Чат-боти для обслуговування клієнтів, алгоритми персоналізованих рекомендацій, динамічного ціноутворення та прогнозування попиту підвищують ефективність бізнесу, проте створюють ризики помилкових рішень через неякісні дані, витоку конфіденційної інформації під час використання зовнішніх сервісів, а також репутаційні ризики у разі некоректної взаємодії з клієнтами. Крім того, зловмисники активно використовують штучний інтелект для створення переконливих фішингових повідомлень і підроблених голосових чи відеозвернень від імені керівників або партнерів. Це вимагає встановлення внутрішніх правил використання таких технологій та процедур додаткової верифікації фінансових розпоряджень.

Не менш важливими залишаються логістичні ризики, які в умовах війни набули особливої гостроти: руйнування складів, перебої з доставкою, зміна

маршрутів постачання. Цифрові інструменти – системи відстеження вантажів, електронний документообіг з постачальниками, аналітика запасів у режимі реального часу – дозволяють своєчасно виявляти загрози зриву поставок і оперативно переналаштовувати ланцюги постачання. Диверсифікація постачальників і розосередження товарних запасів між кількома складами в поєднанні з цифровим контролем стають базовими елементами стійкості торговельного підприємства [2].

Окремого значення набувають регуляторні ризики. Наближення українського законодавства до норм ЄС, зокрема у сфері захисту персональних даних відповідно до Загального регламенту ЄС про захист даних (GDPR), посилюватиме вимоги до збирання, зберігання та обробки інформації про клієнтів і збільшуватиме відповідальність бізнесу за порушення. Торговельним підприємствам доцільно завчасно проводити аудит обробки персональних даних і впроваджувати відповідні внутрішні політики.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що в умовах цифрової трансформації змінюється сама логіка ризик-менеджменту торговельного підприємства: від періодичного оцінювання ризиків – до безперервного моніторингу, від реагування на події – до їх прогнозування, від функції окремого підрозділу – до відповідальності кожного працівника. Цифрові технології надають для цього нові інструменти: аналітику великих даних для виявлення аномалій у продажах і платежах, системи штучного інтелекту для прогнозування попиту та запобігання шахрайству, ERP-системи для контролю запасів і ланцюгів постачання, хмарні рішення для забезпечення безперервності бізнесу.

На нашу думку, побудова ефективної системи ризик-менеджменту торговельного підприємства в умовах цифрової трансформації має включати такі етапи: інвентаризацію цифрових активів, даних і процесів, а також визначення критичних для бізнесу систем; ідентифікацію та оцінювання цифрових ризиків з урахуванням воєнних загроз; розроблення плану безперервності бізнесу, що передбачає резервне енергозабезпечення, резервне копіювання даних і альтернативні канали зв’язку; впровадження технічних засобів захисту та антифрод-рішень; регулярне навчання персоналу з кібергігієни та протидії соціальній інженерії; оцінювання надійності підрядників і включення вимог щодо безпеки даних у договори; моніторинг ключових індикаторів ризику та періодичний перегляд системи управління ризиками.

Для кількісного оцінювання цифрових ризиків доцільно використовувати матрицю ймовірності та наслідків, доповнену системою ключових індикаторів ризику: часткою операцій, відхилених антифрод-системою, кількістю фішингових спроб, тривалістю простою інформаційних систем, часткою повернених платежів, рівнем виконання замовлень у встановлені строки. Регулярний моніторинг таких індикаторів дозволяє керівництву своєчасно ухвалювати рішення та обґрунтовувати інвестиції в захист.

Для малих торговельних підприємств, які не мають ресурсів для створення окремого підрозділу ризик-менеджменту, доцільним є використання доступних хмарних рішень із вбудованими засобами захисту, сервісів кібербезпеки за

моделлю підписки, а також участь у програмах навчання, які пропонують державні інституції, бізнес-асоціації та заклади вищої освіти. Важливу роль відіграє й формування культури управління ризиками, за якої кожен працівник розуміє свою відповідальність за безпеку даних і безперервність роботи підприємства.

Таким чином, цифрова трансформація торгівлі є незворотним процесом, який водночас створює нові можливості для зростання та нові загрози для стабільності підприємств. Зростання кількості кіберінцидентів, збитків від платіжного шахрайства, ризиків витоку персональних даних і енергетичної нестабільності вимагає від торговельних підприємств переходу до інтегрованого, проактивного та цифрово орієнтованого ризик-менеджменту. Саме здатність ефективно управляти цифровими ризиками стає однією з ключових конкурентних переваг торговельного бізнесу та передумовою довіри споживачів у цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Настанови (ISO 31000:2018, IDT). Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. 10 с.

2. Макаров С. А. Цифровізація як інструмент мінімізації воєнних ризиків для малого бізнесу у сфері торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2026. № 4. С. 112–122. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-112-122.

3. Пикало О. Українці витратили 256 млрд грн на онлайн-покупки у 2025 році. Що найчастіше купують. *Forbes Україна*. 2026. 25 трав. URL: https://forbes.ua/news/ukrainskiy-e-commerce-za-chotiri-roki-zris-u-18-raza-ta-syagnuv-256-mlrd-grn-shcho-naychastishe-kupuyut-25052026-39073 (дата звернення: 01.10.2026).

4. Тарчинець М. У 2025 році збитки від шахрайства з картками зросли до 1,4 млрд грн. Що відомо? *AIN.UA*. 2026. 17 квіт. URL: https://ain.ua/2026/04/17/14-mlrd-grn-zbitkiv-vid-saxraiskix-dii-z-platiznimi-kartkami/ (дата звернення: 01.10.2026).

5. У 2025 році кількість кібератак зросла на 37 %. *dev.ua*. 2026. 8 січ. URL: https://dev.ua/news/u-2025-rotsi-kilkist-kiberatak-zrosla-na-37-1767858414 (дата звернення: 01.10.2026).

6. Шадрін А. Масштабний злам: у мережу злили дані майже 267 тисяч клієнтів інтернет-магазину НБУ. *ITC.ua*. 2026. 19 лют. URL: https://itc.ua/ua/novini/zlam-nbu-u-merezhu-zlyly-dani-majzhe-267-tysyach-kliyentiv-kompaniyi-pidryadnyka/ (дата звернення: 01.10.2026).

7. Січневі блекаути та кадровий голод: як український бізнес переживає кризу. *The Page*. 2026. URL: https://thepage.ua/ua/news/problemi-biznesu-v-ukrayini-v-2026-roci-energetika-kadri-ta-bezpeka (дата звернення: 01.10.2026).

8. Sytnyk H. Ukrainian eCommerce Market in H2 2025: A Comprehensive Research by Promodo. *Promodo*. 2026. 3 March. URL: https://www.promodo.com/blog/ukrainian-ecommerce-market-in-h2-2025 (date of access: 01.10.2026).

Зверук Л.А.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів і обліку,
Приватний заклад «Київський кооперативний інститут бізнесу і права»,
м. Київ

ESG-ОРІЄНТОВАНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ: ВПЛИВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ДОСТУП ДО КАПІТАЛУ ТА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасне бізнес-середовище формує нову логіку інвестиційних рішень, у якій екологічні, соціальні та управлінські (ESG) чинники перестають бути добровільним доповненням до фінансових показників і стають самостійним критерієм оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Для українських компаній ця трансформація має подвійне значення. Євроінтеграційний курс поступово переносить у національну практику європейські вимоги до нефінансової звітності, а масштабні потреби повоєнного відновлення роблять доступ до міжнародного, значною мірою ESG-орієнтованого капіталу питанням стратегічного виживання бізнесу.

Метою тез є обґрунтування механізмів впливу ESG-орієнтованих інвестиційних стратегій на доступ підприємств до капіталу та розроблення авторської трирівневої моделі таких стратегій для умов української економіки.

Фундаментальною емпіричною основою дискусії є метаузагальнення авторів Friede, Busch та Bassen, яке охопило понад дві тисячі досліджень і засвідчило, що переважна більшість із них фіксує невід'ємний зв'язок між ESG-показниками та корпоративною фінансовою результативністю [1]. Теоретичне пояснення цього зв'язку з боку ринку капіталу запропонували дослідники Pástor, Stambaugh та Taylor. Вони стверджують, що у моделі економічної рівноваги інвестори з преференціями до сталості погоджуються на нижчу очікувану дохідність «зелених» активів, що означає нижчу вартість капіталу для відповідних компаній [2]. Систематичний огляд досліджень Gillan, Koch та Starks підсумовує, що ESG-діяльність пов'язана передусім зі зниженням ризикового профілю фірм, тоді як її вплив на ринкову вартість має неоднорідний характер [3].

Новітні емпіричні дослідження уточнюють умови, за яких ESG-стратегія трансформується у фінансову перевагу. Так, автор Zhang на даних компаній шанхайського та шеньчженського ринків А-акцій підтверджує позитивний вплив ESG-стратегій на фінансові результати [4]. Zheng та Bu доводять, що цифрова трансформація посилює зв'язок між ESG-показниками та результативністю підприємств [5], а Lee зі співавторами встановили модеруючу роль цифрових спроможностей у реалізації ESG-стратегій транснаціональних корпорацій на ринках, що розвиваються, в умовах інституційного тиску [6]. На макрорівні Zheng, Wu, Feng та Chang показують, що зелене фінансування покращує

національні сталий розвиток, проте ефект суттєво залежить від інституційного середовища країни [7]. Mertzanis зі співавторами обґрунтовують роль цифровізації у розвитку ринку зелених облігацій як ключового інструменту залучення ESG-капіталу [8].

У вітчизняній науці Луців Б, Майорова Т. та Луців П. розглядають «зелені фінанси» як складову парадигми сталого інвестиційного розвитку економіки України [9], а Кошман А. фіксує фрагментарність інтеграції ESG-компонентів у діяльність українських банків, що обмежує пропозицію ESG-орієнтованого фінансування для реального сектору [10]. Разом із тим залишається недостатньо дослідженим питання диференціації ESG-інвестиційних стратегій за рівнем зрілості підприємств, що й зумовлює авторський фокус цієї роботи.

Узагальнення наведених досліджень дозволяє виокремити п'ять взаємопов'язаних каналів, через які ESG-орієнтована стратегія впливає на умови залучення капіталу (табл. 1). Принципово важливо, що ці канали діють на поступове зниження ризикового профілю та інформаційної асиметрії, що посилює ефект нижчої вимоги до дохідності з боку інвесторів, а цифрова інфраструктура підвищує достовірність ESG-сигналу для ринку.

Таблиця 1

Канали впливу ESG-орієнтованої стратегії на доступ підприємства до капіталу

Канал впливу	Механізм дії на доступ до капіталу	Емпіричні свідчення
Вартість власного капіталу	Інвестори з ESG-преференціями погоджуються на нижчу очікувану дохідність «зелених» активів, що знижує вимогливу ставку дохідності для відповідних компаній	Модель рівноваги сталого інвестування: нижча очікувана дохідність «зелених» активів
Ризиковий профіль	ESG-практики зменшують ймовірність регуляторних, екологічних і репутаційних шоків, знижуючи премію за ризик	Огляд корпоративно-фінансових досліджень ESG/CSR: зв'язок ESG із нижчим ризиком фірм
Інформаційна прозорість	Якісне ESG-розкриття скорочує інформаційну асиметрію між емітентом та інвестором	Позитивний вплив ESG на фінансові результати компаній китайського ринку A-акцій
Операційна ефективність	Цифрова трансформація підсилює віддачу від ESG через краще управління ресурсами та даними	ESG-стратегія і цифрова трансформація позитивно пов'язані з результативністю фірм
Інституційна легітимність	Відповідність ESG-очікуванням регуляторів і стейкхолдерів розширює коло доступних інвесторів	Цифрові спроможності модерують ефект ESG-стратегії в умовах інституційного тиску

Складено автором за джерелами: [2; 3; 4; 5; 6].

Водночас наявні емпіричні результати мають важливе обмеження: більшість із них отримано на розвинених ринках або на ринку Китаю з високою глибиною фінансової системи. Як засвідчують Zheng та співавтори, за слабшого

інституційного середовища ефект зеленого фінансування помітно послаблюється [7]. Для України це означає, що механічне перенесення очікувань щодо «ESG-премії» є некоректним, без урахування стану інфраструктури ESG-звітності, рейтингування та банківської пропозиції [9, 10].

Авторський підхід ґрунтується на тезі, що ESG-орієнтованість інвестиційної стратегії є не бінарною ознакою, а показником множинної зрілості, кожному рівню якої відповідають власні мотиви, фінансові інструменти, вимоги до даних та очікувані ефекти для капіталу. На цій основі запропоновано трирівневу модель: комплаєнсна, інтеграційна та трансформаційна ESG-стратегія (табл. 2).

Таблиця 2

Трирівнева модель ESG-орієнтованих інвестиційних стратегій підприємств

Критерій	**Рівень I Комплаєнсна ESG-стратегія**	**Рівень II Інтеграційна ESG-стратегія**	**Рівень III Трансформаційна ESG-стратегія**
Мотив	Мінімізація регуляторних ризиків	Підвищення ефективності та зниження вартості капіталу	Формування нової моделі створення вартості
Роль ESG в інвестиціях	Фільтр «не шкодити» (виключення)	Критерій відбору та оцінки проєктів	Цільовий результат інвестиційного портфеля
Фінансові інструменти	Банківський кредит із ESG-умовами	Зелені кредити, облігації сталого розвитку	Зелені облігації, SLL, фонди впливу, змішане фінансування
Вимоги до даних	Базова нефінансова звітність	Систематичні ESG-метрики, верифікація	Цифрова платформа ESG-даних, зовнішній аудит
Очікуваний ефект для капіталу	Збереження доступу до кредиту	Розширення бази інвесторів, нижча ставка	Доступ до міжнародного «зеленого» капіталу
Типовий суб'єкт в Україні	Більшість МСБ	Великі експорто-орієнтовані підприємства	Окремі лідери енергетичного та аграрного секторів

Розроблено автором за джерелами: [1; 3; 7; 8; 10].

Практична цінність моделі полягає в тому, що вона дозволяє підприємству визначити власну поточну позицію та послідовність кроків для переходу на вищий рівень. Перехід від комплаєнсного до інтеграційного рівня потребує, насамперед, систематизації ESG-метрик і їх верифікації, тоді як перехід до трансформаційного рівня неможливий без цифрової платформи ESG-даних, яка забезпечує довіру міжнародних інвесторів [5; 8]. Саме на трансформаційному рівні підприємство отримує доступ до інструментів, що найбільше відповідають потребам повоєнного відновлення: зелених облігацій, кредитів, прив'язаних до показників сталості, та змішаного фінансування за участі міжнародних фінансових інституцій.

Перехід між рівнями зрілості стримується системними бар'єрами, характерними для української економіки. Їх ідентифікація дозволяє оцінити ресурсні потреби переходу та уникнути формального впровадження ESG-практик, яке не створює ефекту для вартості капіталу (табл. 3).

Таблиця 3

Бар'єри переходу українських підприємств на вищі рівні ESG-зрілості

Бар'єр переходу	Прояв у практиці українських підприємств	Напрям подолання
Інформаційний	Відсутність систематизованих нефінансових даних, несумісність внутрішнього обліку з міжнародними стандартами розкриття	Запровадження внутрішнього ESG-обліку та поетапна підготовка до звітності за європейськими вимогами
Інфраструктурний	Нерозвиненість ринку ESG-рейтингування та верифікації, обмежена пропозиція «зелених» банківських продуктів	Розвиток незалежної верифікації, розширення продуктової лінійки банків
Безпековий	Воєнні ризики, що підвищують премію за ризик і знижують привабливість довгострокових проєктів	Поєднання ESG-інструментів із механізмами страхування воєнних ризиків

Складено автором за джерелами: [7; 9; 10; 11].

Особливої уваги потребує безпековий бар'єр. Дослідження впливу війни на ринок зелених облігацій засвідчують, що конфлікт підвищує волатильність цього сегмента, проте інклюзивне зелене фінансування частково компенсує дестабілізаційний ефект [11]. Отже, ESG-інструменти доцільно розглядати як комплементарні до страхування воєнних ризиків, що разом формує прийнятний для інвестора профіль ризику проєкту.

Отже, проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки. По-перше, сукупність емпіричних досліджень підтверджує, що ESG-орієнтована інвестиційна стратегія є чинником покращення доступу до капіталу, передусім через зниження ризикового профілю, скорочення інформаційної асиметрії та нижчу вимогу до дохідності з боку інвесторів, орієнтованих на сталість.

По-друге, величина цього ефекту не є універсальною, вона залежить від цифрових спроможностей підприємства та якості інституційного середовища країни, що обмежує пряме перенесення зарубіжних результатів на українську практику.

По-третє, запропонована трирівнева модель ESG-орієнтованих інвестиційних стратегій дає змогу диференціювати підприємства за зрілістю ESG-практик і визначити траєкторію їх переходу від комплаєнсної до трансформаційної стратегії, яка відкриває доступ до міжнародного «зеленого» капіталу. Для вітчизняного бізнесу пріоритетними напрямами є формування систем ESG-звітності, розвиток ESG-орієнтованих банківських продуктів та цифровізація управління нефінансовими даними.

По-четверте, реалізація такої траєкторії стримується інформаційними, інфраструктурними та безпековими бар'єрами, подолання яких потребує узгоджених дій підприємств, банківського сектору і держави та поєднання ESG-інструментів зі страхуванням воєнних ризиків.

Список використаних джерел

1. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment. 2015. Vol. 5, No. 4. P. 210–233. DOI: https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917.

2. Pástor Ľ., Stambaugh R. F., Taylor L. A. Sustainable investing in equilibrium. Journal of Financial Economics. 2021. Vol. 142, No. 2. P. 550–571. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.12.011.

3. Gillan S. L., Koch A., Starks L. T. Firms and social responsibility: a review of ESG and CSR research in corporate finance. Journal of Corporate Finance. 2021. Vol. 66. Art. 101889. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889.

4. Zhang L.-S. The impact of ESG performance on the financial performance of companies: evidence from China's Shanghai and Shenzhen A-share listed companies. Frontiers in Environmental Science. 2025. Vol. 13. Art. 1507151. DOI: https://doi.org/10.3389/fenvs.2025.1507151.

5. Zheng X., Bu Q. Enterprise ESG performance, digital transformation, and firm performance: evidence from China. SAGE Open. 2024. Vol. 14, No. 4. DOI: https://doi.org/10.1177/21582440241291680.

6. Lee M.-J., Kim Y., Roh T., Lee M. Multinational enterprises' ESG strategy against institutional pressures in emerging markets: the moderating effect of digitalization capability. Business Strategy and the Environment. 2025. Vol. 34, No. 8. P. 10373–10394. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.70132.

7. Zheng M., Wu L., Feng G.-F., Chang C.-P. The impact of green finance on sustainable development: an investigation into national ESG performance. Journal of Applied Economics. 2025. Vol. 28, No. 1. Art. 2528672. DOI: https://doi.org/10.1080/15140326.2025.2528672.

8. Mertzanis C., Marashdeh H., Kampouris I., Atayah O. Managing environmental finance in the digital era: evidence from green bonds. Journal of Environmental Management. 2025. Vol. 373. Art. 123434. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123434.

9. Луців Б., Майорова Т., Луців П. «Зелені фінанси» в парадигмі сталого інвестиційного розвитку економіки України. Світ фінансів. 2023. № 3(76). С. 64–76. DOI: https://doi.org/10.35774/SF2023.03.064.

10. Кошман А. Х. Інтеграція ESG-компонентів у банківську систему України. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17033734.

11. Wang A., Ding S., Cui T. Green bond market stability and Russia–Ukraine conflict: the role of green inclusive finance. Research in International Business and Finance. 2025. Vol. 74. Art. 102734. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102734.

Зимбалевська Ю.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри комерційної діяльності та логістики,
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана,
м. Київ

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЗА РАХУНОК КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

В сучасних українських умовах зростає роль креативних індустрій, що поєднують мистецтво, бізнес і технологій, на економічний розвиток України на міжнародному рівні. Креативні індустрії вважається стали одним із стратегічних напрямів інвестицій з метою зростання оборотів та створення нових робочих місць, підвищення продуктивної праці, стійкого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання приватного та державного секторів.

Хоча креативні індустрії є часто вживаним терміном, але все ж таки існують різні концепції того, до яких видів економічної діяльності їх можна застосовуватися (табл. 1). До найбільш ефективних видів економічної діяльності креативних індустрій за ВДВ також відносяться рекламні агентства (12%), консультування з питань інформатизації (10%), діяльність у сфері телевізійного мовлення (9%), а також виробництво кіно та відеофільмів, телевізійних програм (4%) та посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації (4%) [1].

Зайнятість та кількість суб'єктів господарювання креативних індустріях України зростають швидкими темпами. Починаючи з 2013 року, показник зайнятості у креативних індустріях зросла на майже 40%. Загалом в 2025 році креативні індустрії забезпечили роботою 1352 тис. людей або 9,6% зайнятих. Для порівняння, в 2022 р. (до початку активних бойових дій) в креативних індустріях було зайнято 1309,5 тис. працівників, а в 2013 році – 252 тис. працівників [2].

У 2025 році валова додана вартість (ВДВ) креативних індустрій склала 97 млрд. грн. (3,9% загальної доданої вартості, а в 2024 році вона вже склала 117,2 млрд. грн. (3,95% загальної доданої вартості). Більшу частину доданої вартості креативні індустрії створює комп'ютерне програмування - майже 43% від загальної ВДВ креативне в 2025 році, що і забезпечує їх стрімке зростання [3].

Таблиця 1

Напрями впливу креативних індустрій на підвищення ефективності економіки України

№ п/п	Напрям	Суть
1.	Експорт та валютні надходження	ІТ та креативні послуги забезпечують значну частку експорту послуг без сировинної залежності
2.	Додана вартість	Висока інтелектуальна складова формує більшу маржинальність порівняно з некреативними галузями

п/п	Напрям	Суть
3.	Людський капітал	Стимулює розвиток креативного мислення, освіти, підприємництва та зупиняє відтік кадрів за рахунок самореалізації
4.	Стійкість та адаптивність	Перехід на цифровий формат, дистанційну роботу та гібридні проєкти під час криз і активних бойових дій
5.	Повоєдне відновлення	Брендинг країни, культурна дипломатія та інноваційні рішення для урбаністики і відновлення українських територій та інфраструктурних об'єктів

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

В Україні реалізовуються державні та міжнародні донорські програми підтримки (табл. 2) малих та середніх підприємств креативних індустрій шляхом надання фінансування. Здійснюється грошова підтримка проєктів у сферах культури, мистецтва та креативних секторів представниками Українського культурного фонду. Функціонує державна програма «Власна справа», яка передбачає надання грантів від 100 тис. до 1 млн грн. за створення робочих місць. Заявку та бізнес-план можна подати за допомогою порталу «Дія». В рамках державної програми «Власна справа» фрилансери (зареєстровані як фізичні особи – підприємці (ФОП)) можуть отримати 100 000 грн, 200 000 грн – при створені 1 робочого місця, 500 000 грн – при створенні 2 робочих місць та та 1 000 000 грн – при створенні 4 робочих місць. При створенні 2-4 робочих місць реалізується програма співфінасування з державними органами влади у пропорції 70% на 30%, де лише 30% складає власний капітал ФОП [4].

Таблиця 2

Міжнародні та донорські програми допомоги українським малим та середнім підприємствам креативних індустрій

№ п/п	Програма	Мета
1.	House of Europe	гранти на мобільність, персональні проєкти, співпрацю з ЄС та Великою Британією, розвиток центрів взаємодії
2.	Креативна Європа	стратегічний розвиток ЄС для культурного, креативного та аудіовізуального секторів
3.	EU4Business	цифрова трансформація, екологічна модернізація та вихід на ринки ЄС
4.	British Council / креативна економіка	періодичні грантові конкурси для креативних центрів взаємодії та галузевих об'єднань
5.	Міжнародні гуманітарні фонди (Mercy Corps тощо)	підтримка підприємців постраждалих регіонів (від 1 000 дол. США).

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Креативні галузі як споживають, так і постачають товари та послуги з інших галузей, а також потребують додаткового збільшення власного проміжного споживання для випуску готового продукту. Це призводить до формування непрямих впливів зростання випуску унаслідок додаткової потреби у готових товарах. Зі зростанням галузей виробництва, зайняті у ньому домогосподарства отримують більший дохід, що означає розширення їхнього споживання. Зростання доданої вартості, створеної креативними індустріями на

1 грн. викликає зростання валової доданої вартості в економіці на 2,20 грн. Тобто додатково створені ще 1,20 грн. доданої вартості, з яких 0,72 грн. за рахунок проміжного споживання та 0,48 грн. за рахунок додаткового споживання домогосподарствами [6].

Зростання кінцевого споживання загальнодержавного управління у креативні індустрії на 1 грн. призводить до зростання валової доданої вартості на 0,88 грн. До найбільшого зростання валової доданої вартості приносять вкладення в:

- галузь зв'язків з громадськістю, маркетингу, рекламі (1,06 грн.),
- аудіовізуальне та аудіальне мистецтво (1,01 грн.),
- архітектуру (0,87 грн.),
- дизайн, фотографію, перекладацьку діяльність (0,85 грн.),
- програмуванні (0,84 грн.).

Капітальні вкладення забезпечують найбільше економічне зростання. Зокрема, збільшення капіталу в галузі програмування на 1 грн. призводить до збільшення загального ВВП на 3,2 грн., тоді як для інших галузей, таке зростання наближається до 2,00 грн. [7].

Таким, чином, для досягнення більшого економічного ефекту доцільно концентруватися на розвитку виробничих потужностей замість того, щоб збільшувати капітальні вкладення на галузі споживання продукції креативних індустрій.

Список використаних джерел

1. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2017. 524 с.

2. Жилякова О. В., Куклін О. В. Креативна економіка та креативні індустрії: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2021. 248 с.

3. Гудима Л. О. Креативна економіка: світовий досвід та виклики для України в межах кризових перетворень. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 100–106.

4. Квятковська Л. О. Креативні індустрії як фактор економічного розвитку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 4. С. 45–58.

5. Мартинович Н., Плуталов С. Поточні тенденції розвитку креативних індустрій та їхній вплив на національну економіку. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та менеджмент. 2022. № 3.

6. Мельник О. І. Розвиток креативних індустрій як драйвера інноваційного відновлення національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.

7. Штефан А. С. Креативні індустрії як основа креативної економіки в Україні. Інтелектуальна власність в креативних індустріях: зб. матер. ІІІ Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 12 листопада 2021 р.). Київ, 2022. С. 163–167

Ільїна М.В.
д.е.н., старший науковий співробітник,
головний науковий співробітник відділу
екосистемних послуг та природоохоронних територій,
Інститут демографії та досліджень якості життя НАНУ,
м. Київ

ПАРАМЕТРИЗАЦІЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ДО ЗОВНІШНІХ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ

Здатність економічних систем до самоорганізації та відновлення після внутрішніх криз і зовнішніх шоків є важливим фактором, що зумовлює ефективність їхньої діяльності. Ця здатність передбачає спроможність пом'якшувати втрати, а також змінюватися й адаптуватися. Доцільно виділити три основні групи факторів: здатність зберігати основні ресурси (інфраструктуру, потенціал), здатність відновлюватися і підтримувати функціонування після криз та шоків, а також здатність пристосовуватися й адаптуватися до мінливих зовнішніх умов (гнучкість, здатність до навчання, розробки і впровадження інновацій). Метою впровадження адаптивного підходу до управління економічними системами є не лише забезпечення їхньої більшої стійкості, а й зменшення ймовірності ухвалення хибних рішень завдяки більшій гнучкості управління та залученню більшої кількості сторін, що представлятимуть різноманітні інтереси, у т. ч. громадськості. Останнє особливо важливо, оскільки будь-яка економічна система обмежена територіально і зазвичай тісно та нероздільно пов'язана з середовищем життєдіяльності місцевих спільнот.

Для оцінки якості управління господарськими системами запропоновано показник інтегральної результативності, який розраховується з урахуванням дотримання критеріїв комерційної, бюджетної та соціальної прийнятності, а також підтримання високого рівня стабільності господарської системи. У цьому контексті важливого значення набуває оцінка ризиків і загроз зниження рівня стійкості систем; тому оцінка ризиків і загроз має здійснюватися на основі моніторингу комплексу індикаторів, що характеризуватимуть процеси, які відбуваються у навколишньому середовищі. Перелік показників для оцінки основних ризиків та загроз для відтворення виробничого потенціалу може бути доповнений показниками стійкості екосистем, місткості територій, питомих витрат на відновлення тощо. Окрім нормативного затвердження кількісних показників, що характеризують економічні ризики та загрози, мають бути науково й статистично обґрунтовані порогові значення для цих показників [1].

Найбільші ризики та загрози для відтворення виробничого потенціалу становлять ті явища і процеси, що впливають на здатність не одного, а відразу декількох секторів економіки підтримувати стабільність суспільного розвитку, мають кумулятивні, неявні або відкладені в часі негативні наслідки, є незворотними або важко змінюваними, мають синергетичний ефект, що навіть за

незначних коливань стійкості окремих елементів системи здатний призвести до її суттєвої руйнації. Визначення таких «складних» ризиків потребує кількісного оцінювання наслідків тих чи інших негативних явищ, ідентифікації спільних для різних секторів поточних викликів, а також визначення загроз, специфічних для окремих галузей економіки та суспільних секторів. Важливо встановити внутрішню логіку між етапами визначення ризиків і загроз, збереження та відновлення виробничого потенціалу, оцінювання зовнішніх і внутрішніх ризиків, а також розробкою інструментів для визначення стійкості та відновлюваності економічних систем.

Оцінка зовнішніх і внутрішніх ризиків і загроз збереженню вітчизняної економічної системи має відбуватися на достатньо гнучкій методологічній основі, здатній враховувати специфіку ситуації, економічного стану та безпеки для різних видів діяльності й матеріальних активів у процесі їх господарського використання. З огляду на системну складність економічних проблем, пропонується упорядкувати відповідний інструментарій на основі їхньої диференціації за категоріями економічної безпеки та економічної небезпеки. Визначивши особливості цих двох категорій, можна більш предметно розкрити сутність третьої – системного та адаптивного управління. Зокрема, необхідно виділити функціональні відмінності такого виду управління як для економічної безпеки, так і для економічної небезпеки. Відмінністю категорії «економічна безпека» є те, що вона характеризує потенційний стан збалансованості відповідного життєвого простору, пов’язаного з можливостями самовідтворення системи. Водночас «економічна небезпека» визначає динамічну силу зовнішніх негативних впливів, що призводять до виведення екосистеми та її життєвого простору зі стану рівноваги [2].

Пропонується механізм визначення інтегральних показників, що ґрунтується на співвідношенні характеристик економічної безпеки та економічної небезпеки. По суті, визначення відповідних показників у цьому напрямі дає змогу достатньо повно охарактеризувати економічні ризики і загрози для певного територіального простору. Оцінювання економічної безпеки неможливе без вимірювання стійкості системи як такої, що означає здатність останньої зберігати свою цілісність навіть в умовах впливу різноманітних факторів, або повертатися у попередній стан після проходження кризи. У контексті параметризації стійкості економічної системи варто враховувати такі характеристики об’єктів: нелінійність поведінки; тривалість збереження рівноважного стану; нестійкість системи під час наближення кризових явищ; резонанс від одночасного настання декількох кризових явищ та іманентну здатність людських систем пом’якшувати можливі наслідки. При цьому слід врахувати, що на мікрорівні управління економічною безпекою системи відповідні рішення мають бути відкритими для можливих коригувань у разі їх невідповідності поточному стану та умовам. На практиці це означає, що всі моделі параметризації мають бути чіткими, логічними, ґрунтуватися на моніторингових показниках та бути адаптивними по відношенню до територіальних утворень будь-якого рівня організації.

Прийнятий у міжнародній практиці підхід пропонує для диференціації стійкості економічних систем алгоритм розрахунків, що включає параметризацію за блоками окремих показників економічної небезпеки; компонування векторів, нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів та, зрештою, розрахунок інтегрального показника стійкості. На основі отриманих результатів можна визначити регіони з високим, достатнім, помірним і низьким рівнем економічної стійкості. Для України на зміну показника економічної стійкості у динаміці значний вплив мають загальні для всіх областей проблемні питання (наприклад, нерозвиненість або застарілість інфраструктури, хиби управління, безпекові загрози).

Оцінка економічної стійкості, на якій ґрунтуються стратегії відновлення та розвитку регіонів, має бути інтегральною частиною рішень щодо фінансового планування, інвестицій в основні виробничі засоби, інновацій, витрат на заходи щодо запобігання і зменшення наслідків надзвичайних подій. Подальша оптимізація цих заходів неможлива без коригування поточних значень економічної стійкості та виробничої ємності території. Перспективним напрямом дослідження є покомпонентний аналіз і визначення стійкості в регіональному розрізі та у динаміці, на основі оновлених моніторингових даних. Це дасть можливість більш детально виявити і розкрити особливості формування економічної стійкості у кожен окремий період.

За результатами групування регіонів за коефіцієнтом економічної стійкості можна буде визначити, які саме сфери економічної діяльності потребують спеціальних програм розвитку; залежно від критичності ситуації та ваги окремих груп показників центральними або регіональними органами влади може бути прийнято рішення щодо цілеспрямованих дій і планів заходів. Визначальне значення тут матимуть рішення щодо інвестицій та інновацій. Для підвищення економічної стійкості території особливу роль відіграють інноваційні та інвестиційні проєкти, спрямовані на створення та впровадження нових видів продукції, технологій, методів і форм організації виробництва тощо. Все це здатне прямо або опосередковано сприяти зменшенню деструктивного впливу зовнішніх і внутрішніх негативних факторів. Особливого значення впровадження більш гнучких систем вимірювання економічної стійкості виробничих систем до зовнішніх ризиків і загроз набуває у непередбачуваних умовах воєнного стану та періоду повоєнного відновлення вітчизняної економіки [3].

Список використаних джерел

1. Інструменти забезпечення резилієнтності українського суспільства : монографія / за ред. Е. М. Лібанової ; авт. колектив. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. С. 223-232. URL: https://www.demography.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/Інструменти-забезпечення-резильєнтності-українського-суспільства.pdf (дата звернення: 04.10.2026).

2. Напрями повоєнного відновлення довкілля та забезпечення резилієнтності екосистем : монографія / за наук. ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової. Київ : Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, 2023. 249 с.

3. Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б. Перспективи повоєнного розвитку громад і територій України. *Ефективна економіка.* 2023. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.3.

Каламан О.Б.
д.е.н., доцент,
професор кафедри мистецтвознавства
та загальногуманітарних дисциплін,
Міжнародний університет,
Харенко Д.О.
к.т.н., доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій,
Міжнародний університет,
м. Одеса

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНО-ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Трансформаційні процеси в економіці суттєво змінюють умови функціонування підприємств та підходи до формування їхніх конкурентних переваг. Поширення цифрових технологій, розвиток штучного інтелекту, хмарних сервісів, систем аналітики даних, електронної комерції та платформних бізнес-моделей створюють нові можливості для підвищення продуктивності й інноваційної активності. Водночас сам факт використання цифрових рішень ще не свідчить про якісну трансформацію підприємства. Технологічні зміни набувають економічного змісту лише тоді, коли супроводжуються змінами бізнес-процесів, організаційних компетентностей, механізмів створення цінності та результатів діяльності. Саме тому оцінювання інноваційного та цифрового розвитку як двох відокремлених напрямів дедалі менше відповідає реальній логіці розвитку сучасного підприємства. У методології «Керівництво Осло» цифровізація розглядається через використання окремих технологій та спроможність підприємства управляти цифровими ресурсами, даними, цифровими компетентностями та використовувати їх для реалізації інноваційних можливостей [1, с. 122-124]. Такий підхід є принципово важливим, оскільки переводить увагу від формальної наявності інформаційних технологій до здатності підприємства отримувати від них економічний та інноваційний ефект.

Цифрову трансформацію доцільно розглядати як системний процес організаційних змін, у межах якого використання цифрових технологій впливає на способи створення цінності, структуру бізнес-процесів і стратегічну поведінку підприємства [2, с. 118-144]. Дослідження К. С. Р. Ворнер та М. Вегер додатково акцентує увагу на ролі динамічних спроможностей і організаційної гнучкості у процесі цифрової трансформації [3, с. 326-349]. Отже, оцінювання лише кількості впроваджених цифрових технологій або обсягів інноваційних витрат не дає достатніх підстав для висновку про фактичний рівень розвитку підприємства.

Складність проблеми посилюється тим, що цифровізація охоплює практично всі функціональні сфери підприємства. OECD зазначає, що

вимірювання цифрової трансформації не може бути зведене до одного універсального показника, оскільки цифрові технології та дані інтегровані у різні види економічної діяльності з неоднаковою інтенсивністю [4]. У свою чергу, європейська статистична практика використовує Індекс цифрової інтенсивності, який базується на сукупності характеристик використання цифрових технологій підприємством. За даними Eurostat, у 2025 р. базового або вищого рівня цифрової інтенсивності досягли 71 % малих і середніх підприємств ЄС, тоді як серед великих підприємств цей показник становив 96 % [5]. Відмінності за розміром підприємства підтверджують необхідність урахування структурних характеристик суб'єктів господарювання під час порівняльного оцінювання їхнього цифрового розвитку.

На нашу думку, інноваційно-цифровий розвиток підприємства доцільно визначати як керований процес взаємопов'язаних якісних і кількісних змін у ресурсах, технологіях, бізнес-процесах, компетентностях та результатах діяльності підприємства, що відбуваються внаслідок поєднання інноваційної активності й використання цифрових технологій та забезпечують здатність підприємства створювати нову цінність, адаптуватися до змін зовнішнього середовища і підтримувати економічну стійкість. Запропоноване трактування передбачає принципову відмову від ототожнення інноваційно-цифрового розвитку з рівнем автоматизації або технологічного оснащення. Підприємство може використовувати сучасне програмне забезпечення, хмарні сервіси чи системи штучного інтелекту, однак за відсутності відповідних компетентностей персоналу, організаційної гнучкості та інтеграції технологій у ключові процеси їхній вплив на результати діяльності буде обмеженим. Емпіричні дослідження також свідчать, що вплив цифрової трансформації на інноваційну результативність реалізується, зокрема, через розвиток спроможностей роботи з даними та організаційної гнучкості [6].

Виходячи з цього, оцінювання рівня інноваційно-цифрового розвитку має ґрунтуватися на системі взаємопов'язаних характеристик. Доцільно виокремити п'ять основних компонентів такого оцінювання: ресурсне забезпечення розвитку; інноваційну активність і результативність; цифрову інтенсивність; організаційно-кадрові спроможності; економічну результативність і стійкість підприємства.

Таблиця 1

Основні компоненти оцінювання інноваційно-цифрового розвитку підприємства

Компонент	Зміст оцінювання	Орієнтовні показники
Ресурсне забезпечення	Можливості підприємства фінансувати та підтримувати технологічні й інноваційні зміни	інтенсивність інвестицій; частка витрат на інновації та цифровізацію; забезпеченість власним капіталом; ліквідність; фінансова стійкість
Інноваційна активність і результативність	Здатність створювати та впроваджувати нові продукти, процеси й організаційні рішення	інноваційні витрати; частка реалізації нової або удосконаленої продукції; продуктові й бізнес-процесні інновації; результативність інноваційних проєктів

Компонент	Зміст оцінювання	Орієнтовні показники
Цифрова інтенсивність	Глибина використання цифрових технологій у діяльності підприємства	ERP/CRM-системи; хмарні технології; аналітика даних; штучний інтелект; електронна комерція; цифровізація бізнес-процесів; засоби кібербезпеки
Організаційно-кадрові спроможності	Здатність персоналу й управлінської системи використовувати технології та адаптувати бізнес-процеси	цифрові компетентності персоналу; наявність цифрової стратегії; навчання працівників; IT-компетентності; організаційна гнучкість
Економічна результативність і стійкість	Економічний ефект від інноваційних і цифрових змін та здатність підтримувати результативність	продуктивність праці; операційна ефективність; рентабельність; оборотність активів; динаміка доходів; здатність підтримувати операційну діяльність

Джерело: сформовано авторами.

Запропонована система має дві важливі особливості. По-перше, вона поєднує характеристики потенціалу, процесу та результату. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли високі витрати на цифрові технології автоматично трактуються як високий рівень розвитку, хоча відповідного результату підприємство ще не отримало. По-друге, система поєднує фінансово-економічні та нефінансові характеристики. Це важливо з огляду на те, що частина параметрів цифрової трансформації - цифрові компетентності, використання аналітики даних, наявність цифрової стратегії, інтегрованість інформаційних систем - безпосередньо не відображається у фінансовій звітності. Оцінювання доцільно здійснювати послідовно. На першому етапі формується інформаційна база та визначається сукупність підприємств, порівнянних за видом економічної діяльності, масштабом і специфікою функціонування. На другому - здійснюється відбір показників та їхній розподіл між функціональними компонентами. На третьому - показники приводяться до порівнянного безрозмірного вигляду. При цьому для показників-стимуляторів, зростання яких характеризує позитивну динаміку, може застосовуватися нормування за формулою:

$$z_{ij} = (x_{ij} - x_j^{min}) / (x_j^{max} - x_j^{min}) \quad (1)$$

де x_{ij} - фактичне значення j-го показника для і-го підприємства;

x_j^{min}, x_j^{max} - відповідно мінімальне та максимальне значення показника у визначеній сукупності.

Для показників-дестимуляторів напрям нормування змінюється на протилежний:

$$z_{ij} = (x_j^{max} - x_{ij}) / (x_j^{max} - x_j^{min}) \quad (2)$$

Використання такого підходу потребує формування однорідної бази порівняння. Якщо для окремих індикаторів існують економічно обґрунтовані нормативні або стратегічно цільові значення, доцільніше використовувати саме їх як орієнтири, оскільки мінімаксне нормування залежить від складу аналізованої сукупності.

На наступному етапі для кожної складової формується частковий індекс. Узагальнюючий рівень інноваційно-цифрового розвитку може бути визначений через агрегування часткових індексів. У цьому випадку доцільним є використання геометричної форми:

$$I_IDR = \prod_{k=1}^{m} I_k^{wk} \quad (3)$$

де I_IDR - інтегральний індекс інноваційно-цифрового розвитку;

I_k - частковий індекс відповідної складової;

w_k - ваговий коефіцієнт;

m - кількість складових, причому сума вагових коефіцієнтів дорівнює 1.

Перевага геометричного агрегування полягає в тому, що низьке значення однієї зі складових не може бути повністю компенсоване високими значеннями інших. Це відповідає економічній природі інноваційно-цифрового розвитку: значний рівень технологічного оснащення не забезпечує сталого результату за відсутності кадрових компетентностей, ресурсної спроможності або інноваційної активності. Водночас вибір вагових коефіцієнтів не повинен бути довільним. На первинному етапі апробації може застосовуватися рівноваговий підхід, а в подальших дослідженнях ваги доцільно уточнювати на основі статистичних або експертних методів із перевіркою стійкості отриманих результатів. Інтерпретацію інтегрального показника не варто прив’язувати до універсальних фіксованих меж без попередньої емпіричної перевірки. Для практичного застосування більш обґрунтованим є визначення рівнів інноваційно-цифрового розвитку відносно розподілу показників у групі порівнюваних підприємств, галузевих орієнтирів або цільових значень. Такий підхід дозволяє використовувати інтегральний індекс для ранжування підприємств та виявлення диспропорцій між окремими складовими розвитку. Практична цінність запропонованого підходу полягає саме в можливості перейти від загальної оцінки до діагностики конкретних обмежень. Наприклад, підприємство може мати достатньо високий рівень цифрової інтенсивності, але слабкі показники інноваційної результативності. Це свідчитиме про те, що технологічні інвестиції ще не трансформувалися у нові продукти, процеси або економічні результати. Інша ситуація виникає за високої інноваційної активності та недостатнього ресурсного забезпечення, що підвищує ризик неможливості масштабування нововведень. Таким чином, важливим результатом оцінювання є не стільки саме місце підприємства у рейтингу, скільки встановлення причин структурної незбалансованості його розвитку.

Необхідно також розмежовувати цифрову інтенсивність і цифрову результативність. Поширені міжнародні індикатори, зокрема Індекс цифрової інтенсивності, насамперед фіксують використання певного набору технологій [5]. Для управлінського аналізу на рівні конкретного підприємства цього недостатньо: важливо встановити, наскільки впроваджені рішення змінили швидкість і якість бізнес-процесів, продуктивність, структуру витрат, інноваційну активність та здатність підприємства адаптуватися до змін. Саме тому оцінювання інноваційно-цифрового розвитку має поєднувати технологічні

характеристики з показниками організаційних спроможностей та економічними результатами.

Отже, інноваційно-цифровий розвиток є комплексною характеристикою підприємства, яка не може бути адекватно виміряна за допомогою окремого фінансового, інноваційного чи технологічного показника. Його оцінювання потребує поєднання ресурсної, інноваційної, цифрової, організаційно-кадрової та результативної складових. Запропонований підхід дозволяє комплексно охарактеризувати поточний стан підприємства, встановити внутрішні диспропорції та визначити напрями управлінського впливу. Подальша апробація підходу на однорідній сукупності підприємств має бути спрямована на уточнення складу індикаторів, визначення вагових коефіцієнтів та перевірку чутливості інтегральної оцінки до галузевих і масштабних відмінностей. Саме така логіка дає змогу перетворити оцінювання інноваційно-цифрового розвитку з формальної процедури ранжування на інструмент обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

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. DOI: 10.1787/9789264304604-en.

2. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28. Issue 2. P. 118-144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

3. Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning. 2019. Vol. 52, Issue 3. P. 326-349. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.

4. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 1: Embracing the Technology Frontier. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/a1689dc5-en.

5. Eurostat. Digitalisation in Europe - 2026 edition. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/interactive-publications/digitalisation-2026 (дата звернення: 03.10.2026).

6. Xu M., Zhang Y., Sun H., Tang Y., Li J. How digital transformation enhances corporate innovation performance: The mediating roles of big data capabilities and organizational agility. Heliyon. 2024. Vol. 10. Issue 14. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e34905.

Квасова Л.С.
к.т.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Кеткова М.С.
здобувачка першого бакалаврського рівня,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро

БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ТА BUSINESS INTELLIGENCE У ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімким зростанням обсягів даних, які формуються як усередині підприємства, так і в його зовнішньому оточенні. Цифровізація бізнес-процесів, розвиток електронної комерції, соціальних мереж, мобільних технологій, CRM- та ERP-систем, онлайн-платформ і цифрових каналів комунікації спричиняють постійне накопичення значних масивів структурованих і неструктурованих даних. Підприємства отримують інформацію про продажі, фінансові операції, поведінку споживачів, ефективність маркетингових кампаній, використання ресурсів, логістичні процеси, діяльність конкурентів та зміни ринкової кон'юнктури.

За таких умов конкурентною перевагою стає не стільки наявність великої кількості інформації, скільки здатність підприємства оперативно її збирати, систематизувати, аналізувати та перетворювати на інформаційну основу управлінських рішень. Традиційні методи опрацювання інформації не завжди забезпечують необхідну швидкість і глибину аналізу. Саме тому зростає значення бізнес-аналітики та технологій Business Intelligence (BI), які дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, визначати тенденції, виявляти взаємозв'язки та контролювати ключові показники діяльності підприємства.

Однією з ключових характеристик сучасного бізнес-середовища є висока швидкість змін. Коливання попиту, поява нових конкурентів і технологій, зміни поведінки споживачів, цін, логістичних ланцюгів та умов ведення бізнесу потребують від керівництва підприємств оперативного реагування. Затримка в отриманні або аналізі інформації може призвести до втрати ринкових можливостей, зростання витрат та зниження конкурентоспроможності.

Водночас швидкість управлінського рішення не повинна досягатися за рахунок його обґрунтованості. Керівникам необхідно мати доступ до актуальних, достовірних і релевантних даних, які відображають реальний стан підприємства та його зовнішнього середовища. Business Intelligence забезпечує консолідацію інформації та її представлення у формі звітів, аналітичних панелей, KPI та візуалізацій. Це скорочує час між виникненням певної ситуації та прийняттям відповідного управлінського рішення.

Таким чином, BI створює інформаційне підґрунтя для оперативного управління та дозволяє керівникам своєчасно виявляти відхилення від планових

показників, визначати проблемні напрями, оцінювати альтернативні варіанти дій і коригувати плани розвитку підприємства.

Важливою тенденцією сучасного менеджменту є поступовий перехід від управління, що переважно базується на досвіді та інтуїції керівника, до data-driven management — управління на основі даних. Такий підхід передбачає систематичне використання кількісної та якісної інформації для обґрунтування управлінських рішень.

Інтуїція та професійний досвід менеджера не втрачають свого значення, проте в складному та мінливому бізнес-середовищі їх доцільно доповнювати результатами об'єктивного аналізу. Data-driven підхід дозволяє перевіряти управлінські припущення, виявляти закономірності, оцінювати результати реалізованих рішень та визначати фактори, які найбільше впливають на показники діяльності підприємства.

Застосування Business Intelligence створює технологічну основу такого управління. BI-системи дозволяють об'єднувати інформацію з різних функціональних сфер підприємства — маркетингу, продажів, фінансів, виробництва, логістики, управління персоналом — та формувати цілісне інформаційне представлення про результати його діяльності.

Особливого значення набуває використання ключових показників ефективності (KPI). Постійний моніторинг таких показників дає можливість не лише оцінювати результати минулих періодів, а й своєчасно виявляти негативні тенденції та приймати коригувальні рішення.

Отже, data-driven управління сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зменшенню суб'єктивності під час прийняття рішень та формуванню на підприємстві культури систематичного використання даних[1, с. 225].

Особливої актуальності бізнес-аналітика набуває в умовах невизначеності. Підприємства функціонують у середовищі, в якому одночасно змінюються економічні, технологічні, конкурентні, соціальні та регуляторні фактори. У таких умовах традиційне планування, засноване переважно на екстраполяції попередніх тенденцій, може бути недостатнім.

Аналітичні технології дозволяють підприємству швидше виявляти зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та оцінювати їх можливий вплив на результати діяльності. Важливого значення при цьому набуває поєднання декількох рівнів аналітики: descriptive analytics характеризує те, що вже відбулося; diagnostic analytics допомагає визначити причини змін; predictive analytics використовується для оцінювання можливих майбутніх тенденцій; prescriptive analytics допомагає аналізувати можливі варіанти управлінських дій.

Використання цих підходів розширює можливості сценарного планування. Підприємство може формувати декілька сценаріїв розвитку подій, оцінювати їх потенційні наслідки та заздалегідь визначати можливі управлінські заходи для кожного сценарію. Це особливо важливо під час планування продажів, фінансових потоків, маркетингових бюджетів, закупівель, запасів та інвестицій.

Отже, в умовах зростання інформаційних потоків і високої мінливості ринкового середовища бізнес-аналітика перетворюється з допоміжного інструменту аналізу на важливий елемент системи планування розвитку підприємства. Використання Business Intelligence забезпечує зв'язок між накопиченими даними, їх аналітичною інтерпретацією та прийняттям управлінських рішень. У результаті підприємство отримує можливість не лише оцінювати поточний стан, а й своєчасно виявляти зміни, розробляти альтернативні сценарії та адаптувати плани розвитку відповідно до трансформацій бізнес-середовища [2, с. 102].

Незважаючи на значний потенціал технологій Business Intelligence у плануванні та прогнозуванні розвитку підприємств, їх упровадження пов'язане з низкою організаційних, технологічних, фінансових та кадрових проблем. Ефективність BI-систем залежить не лише від функціональних можливостей програмного забезпечення, а й від якості даних, рівня цифрової зрілості підприємства, компетентності персоналу та організації інформаційних процесів.

Однією з основних передумов ефективного використання Business Intelligence є наявність якісних, достовірних, актуальних і достатньо повних даних. BI-система не усуває автоматично недоліки первинної інформації. Якщо вихідні дані містять помилки, дублікати, пропуски, суперечливі значення або формуються за різними методиками, результати аналітичного опрацювання також можуть бути неточними.

Особливо важливою ця проблема є під час прогнозування та стратегічного планування, оскільки помилки у вихідних даних можуть впливати на побудову прогнозних моделей і, відповідно, на управлінські рішення. Тому впровадження BI доцільно поєднувати з формуванням системи управління якістю даних, установленням єдиних правил їх збору, перевірки, актуалізації та зберігання.

Інформація, необхідна для управління підприємством, зазвичай накопичується в різних інформаційних системах. Дані про клієнтів можуть зберігатися в CRM, фінансові показники — в бухгалтерських та ERP-системах, маркетингові дані — у рекламних кабінетах і системах вебаналітики, а частина інформації — в електронних таблицях або інших локальних джерелах.

Різні формати, структура та періодичність оновлення інформації ускладнюють створення єдиного інформаційного середовища. У зв'язку з цим одним із важливих завдань під час упровадження BI є інтеграція та стандартизація даних. Їх консолідація дозволяє сформувати узгоджену інформаційну базу та забезпечити комплексний аналіз діяльності підприємства[3, с. 251].

Суттєвим обмеженням, особливо для малих і середніх підприємств, може бути вартість упровадження Business Intelligence. Витрати пов'язані не лише з придбанням або підпискою на програмне забезпечення. Необхідно враховувати витрати на підготовку інформаційної інфраструктури, інтеграцію джерел даних, налаштування аналітичних моделей і дашбордів, навчання персоналу, технічну підтримку та подальший розвиток системи.

Тому рішення щодо впровадження BI потребує попереднього економічного обґрунтування. Підприємству доцільно визначити конкретні бізнес-завдання, які має вирішувати система, необхідний набір показників та очікуваний управлінський ефект. Одним із можливих підходів є поетапне впровадження, коли спочатку автоматизуються найбільш важливі напрями аналітики, а надалі функціональність системи розширюється.

Технологічне впровадження Business Intelligence саме по собі не гарантує ефективного використання аналітики. Працівники повинні володіти навичками роботи з даними, розуміти принципи формування показників, уміти використовувати дашборди та правильно інтерпретувати отримані результати.

Особливого значення набуває формування data literacy, тобто здатності працівників читати, аналізувати, критично оцінювати та використовувати дані для прийняття рішень. Це стосується не лише аналітиків або IT-фахівців, а й керівників функціональних підрозділів. Таким чином, упровадження BI повинно супроводжуватися навчанням персоналу та розвитком культури прийняття рішень на основі даних.

Консолідація значних обсягів корпоративної інформації створює додаткові вимоги до інформаційної безпеки. BI-системи можуть працювати з фінансовими показниками, інформацією про клієнтів, продажі, персонал, постачальників та іншими даними, несанкціонований доступ до яких може створювати ризики для підприємства.

Тому важливими елементами впровадження BI є розмежування прав доступу, автентифікація користувачів, резервне копіювання, контроль передачі та зберігання інформації, а також дотримання вимог законодавства щодо захисту персональних даних. Інформаційна безпека повинна розглядатися не як окреме технічне завдання, а як складова загальної системи управління даними підприємства.

Особливої уваги потребують прогнозні моделі. Прогноз не слід ототожнювати з гарантованим майбутнім результатом. Він відображає можливий розвиток подій за визначених припущень та на основі доступних даних. Крім того, виявлений статистичний взаємозв'язок між показниками не завжди означає наявність причинно-наслідкового зв'язку.

Зростання використання штучного інтелекту в BI додатково актуалізує проблему критичної оцінки автоматично сформованих висновків і рекомендацій. Остаточне управлінське рішення має враховувати не лише результати алгоритмічного аналізу, а й бізнес-контекст, стратегічні цілі, ризики та професійне судження відповідальних осіб.

Наявність сучасної системи Business Intelligence (BI) та використання розвинених аналітичних інструментів не виключають можливості виникнення помилок під час прийняття управлінських рішень. BI-системи здатні значно прискорити процеси збору, оброблення, систематизації та візуалізації інформації, проте вони не можуть повністю замінити професійне управлінське судження. Дашборди, інтерактивні графіки, аналітичні звіти та автоматично розраховані показники створюють враження високої точності й об'єктивності

отриманих результатів. Водночас достовірність таких результатів безпосередньо залежить від якості вихідних даних, правильності методики розрахунків, обраних показників, періоду аналізу, повноти інформації та бізнес-контексту, у межах якого здійснюється інтерпретація даних.

Однією з ключових проблем є якість даних. Неповні, застарілі, дубльовані або помилково введені дані можуть призвести до формування некоректних аналітичних висновків навіть за умови використання сучасного програмного забезпечення. Крім того, на результати аналізу суттєво впливає вибір ключових показників ефективності (KPI). Якщо система орієнтується на показники, які не повністю відповідають стратегічним цілям підприємства, менеджмент може отримати формально правильну, але недостатньо корисну для прийняття рішень інформацію[3, с.134].

Особливої уваги потребує використання прогнозної аналітики. Прогноз, сформований BI-системою, не слід ототожнювати з гарантованим майбутнім результатом. Він відображає найбільш імовірний або один із можливих сценаріїв розвитку подій за певних припущень, заданих параметрів та на основі доступних історичних даних. У разі суттєвих змін ринкового середовища, поведінки споживачів, конкурентної ситуації, законодавства, технологій або інших зовнішніх факторів точність прогнозу може значно знижуватися. Тому прогнозні результати доцільно використовувати як інформаційну основу для сценарного планування, а не як безумовну підставу для управлінського рішення.

Важливим обмеженням аналітики також є проблема інтерпретації статистичних взаємозв'язків. Наявність кореляції між двома або декількома показниками не означає автоматично існування причинно-наслідкового зв'язку між ними. Наприклад, одночасне зростання витрат на рекламу та обсягів продажу ще не доводить, що саме рекламна активність стала єдиною причиною збільшення продажів. На результат могли впливати сезонність, зміна цін, дії конкурентів, розширення каналів збуту, зміна споживчого попиту або інші фактори. Отже, менеджер повинен не лише бачити закономірності в даних, а й критично оцінювати можливі причини їх виникнення.

Додаткової актуальності ця проблема набуває в умовах активного впровадження штучного інтелекту в BI-системи. Алгоритми штучного інтелекту здатні автоматично виявляти аномалії, знаходити приховані закономірності, прогнозувати значення показників, сегментувати клієнтів і навіть формувати рекомендації щодо можливих управлінських дій. Проте автоматично сформована рекомендація не повинна сприйматися як безумовно правильне рішення. Результат роботи алгоритму залежить від даних, на яких він був побудований або навчений, заданих критеріїв оптимізації, обмежень моделі та припущень, закладених у процес аналізу[4].

Список використаних джерел

1. Sharda R., Delen D., Turban E. *Business Intelligence, Analytics, Data Science, and AI: A Managerial Perspective*. 5th ed. Pearson, 2024.

2. Sharda R., Delen D., Turban E. *Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective*. 4th ed. Pearson Education, 2019. 512 p.

3. Microsoft. Power BI documentation. Microsoft Learn : вебсайт. URL: https://learn.microsoft.com/uk-ua/power-bi/ (дата звернення: 19.09.2026). Документація містить матеріали щодо підключення джерел даних, побудови звітів і дашбордів, моделей даних та аналітичних можливостей Power BI.

Кикіш К.В.
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Національний університет «Львівська політехніка»,
Науковий керівник: ***Корицька О.І.***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Львівська політехніка»,
м.Львів

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ NESTLÉ УКРАЇНА

У теперішній час на діяльність кожної компанії у світі на пряму чи опосередковано впливає цифровізація. Дана тенденція стала одним із ключових факторів конкурентоспроможності компанії на ринку, тому головне для підприємств зараз це правильно використовувати нові можливості розвитку.

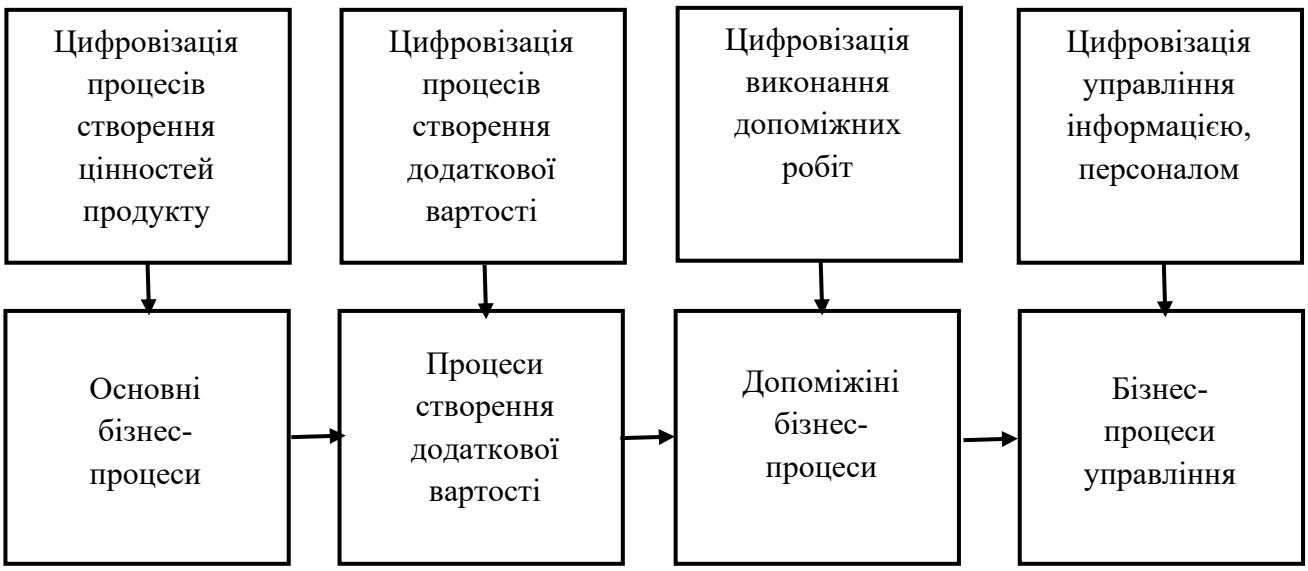


Рис. 1. Місце цифровізації в моделі виконання бізнес-процесів на підприємств [6]

Представлена схема ілюструє комплексну цифрову трансформацію підприємства, яка охоплює основні, допоміжні та управлінські бізнес-процеси, а також процеси створення додаткової вартості. Вона показує, як цифровізація послідовно інтегрується в усі ланки діяльності від розробки цінностей продукту та автоматизації допоміжних робіт до ефективного цифрового управління інформацією та персоналом.

На українському ринку ситуація є не однозначною та не рівномірною. Найбільш ефективні в цій сфері є ІТ-компанії. Навіть попри військовий стан в країні, українські підприємства стають провідними не тільки на вітчизняному ринку, але і за кордоном. Паралельно також розвивається і внутрішній

технологічний сектор: бізнес і держава активніше впроваджують хмарні сервіси, цифрові платформи, засоби кіберзахисту та автоматизації[1]. Важливий напрям на даний момент і в найближчий час – штучний інтелект. Кожна розвинена компанія зараз прагне інтегрувати штучний інтелект у свої бізнес-процеси для підвищення ефективності їх реалізації. Все вищесказане підкреслює особливу актуальність вивчення практик цифровізаії планування й розитку на прикладі великих світових компаній, які продовжують, попри обставини, працювати в Україні, зокрема компанія Nestlé.

Історія діяльності Nestlé в Україні розпочалася ще у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. [2]. За роки присутності в Україні компанія розширювалась та відкрила власні бренди. Станом на 2026 рік компанія має три власні торгові марки в Україні – «Мівіна», «Світоч» та «Торчин». Заголом підприємство є абсолютним лідером у більшості категорій FMCG на українському ринку. За роки своєї діяльності компанія інтегрувала цифрові рішення в кілька ключових напрямів: управління бізнес-процесами, виробництво та комунікацію з ринком.

Ще в 2010 році компанія створила у Львові «Nestle Business Services», де основна діяльність сконцентрована на обробці даних у сфері фінансів та управління персоналом для Nestlé в більше ніж 70 країнах світу. Даний центр є одним з найбільших в компанії серед інших сімох по всьому світу. Тобто існування таких обслуговуючих бізнес-центрів вже показує рівень впливу цифровізації на планування та розвиток компаній. Таким чином, можна сказати, що це є прикладом цифрової трансформації на адміністративному рівні.

Також можна проаналізувати вплив цифровізації і на виробничому рівні компанії. Прикладом такого впливу є інвестування у розмірі 40 млн. швейцарських франків у новий завод на Волині бренду «Мівіна». На даному заводі впроваджено повну, стовідсоткову автомитазацію, за якої оператори взаємодіють із машинами, але не контактують безпосередньо з продуктом, що забезпечує стабільну якість і постійний моніторинг процесів [3]. До кінця 2026 року планується інвестувати 10 млрд. грн. в українське виробництво [4]. Загалом Nestlé щорічно інвестує в кожен свій завод в країні біля 20 млн. євро саме на модернізацію виробництва, автоматизацію та цифровізацію, що показує зацікавленість компанії в даному напрямку.

Водночас цифрова трансформація супроводжується певними викликами. До них можуть належати: необхідність постійно оновлювати інфраструктуру та прогрмне забезпечення компанії; наявність страху в працівників до змін, які супроводжуються непевністю в нових технологіях; ізольована робота відділів один від одного, що може завадити ефективному використанню даних; відсутність чіткої стратегії; дефіцит у навичках серед працівників; ризики кібербезпеки. [5]. Найголовніше для компанії це перед кожним нововведенням зробити максимально детальний аналіз усіх ризиків та викликів, які можуть виникнути та завдати шкоди нормальному функціонуванню бізнес-процесів.

Цифровізація впливає не лише на поточне планування, а й на стратегічний розвиток підприємства. Використання аналітичних інструментів та технологій

обробки даних дозволяє виявляти тенденції ринку, прогнозувтаи зміни попиту та оцінювати потенційні ризики. На основі отриманих даних підприємство може коригувати свої плани різних напрвлень, таких як виробничі, маркетингові та інвестиційні. Таким чином цифрові технології стають інструментом підвищення обгрунтованості бкдь-яких стратегічних рішень.

Проаналізувавши дані про вплив цифровізації на планування та розвиток компаній, а саме наприкладі Nestlé, можна зробити висновок, що цифровізація є важливим фактором удосконалення планування та розвитку сучасного підприємства. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню оперативності управління, покращенню роботи з інформацією, прогнозування ринкових змін та адаптації підприємства до потреб споживачів. Подальший розвиток цифрових інструментів може стати основою для підвищення ефективності внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів будь-якої компанії, також цифровізацію може впливати на рівень конкурентоспроможності та на стійкість розвитку підприємства в сучасних, динамічних умовах бізнес-середовища.

Список використаних джерел

1. Куди рухається український IT-ринок: тренди, які вплинуть на бізнес найближчими роками. *Malyn Media*. URL: https://malyn.media/statti/promo/kudy-rukhaietsia-ukrainskyy-it-rynok-trendy-iaki-vplynut-na-biznes-nayblyzhchymy-rokamy/ (дата звернення: 30.09.2026).

2. Nestlé в Україні. *Nestlé Україна*. URL: https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine (дата звернення: 30.09.2026).

3. Nestlé запускає нове виробництво в Україні. *Nestlé Україна*. URL: https://www.nestle.ua/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-launches-new-production (дата звернення: 30.09.2026).

4. Nestlé планує інвестувати 10 млрд грн в Україну у 2026 році, половину вже вклала. *Forbes Ukraine*. 24.07.2026. URL: https://forbes.ua/news/nestle-planue-investuvati-10-mlrd-grn-v-ukrainu-u-2026-rotsi-polovinu-vzhe-vklala-24072026-40692 (дата звернення: 30.09.2026).

5. Real Challenges of Digital Transformation: How Leading Companies... *LinkedIn.* URL: https://ua.linkedin.com/pulse/real-challenges-digital-transformation-how-leading-companies-daini-o8ibf?tl=uk (дата звернення: 30.09.2026).

6. Рудич В. С. Розробка проєкту реорганізації бізнес-процесів на підприємстві (на прикладі ТОВ «Нестле Україна») : кваліфікаційна (магістерська) робота : спец. 076 «Підприємництво та торгівля»/Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025. 83 с. (дата звернення: 30.09.2026).

Кирилюк Р.Є.
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг»,
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ: ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасних умовах загострення міжфірмової конкуренції та прискореної цифровізації господарських процесів ефективність маркетингової політики розподілу дедалі більшою мірою визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. Розподільча діяльність перестає бути суто технічною функцією логістичного забезпечення руху товару й перетворюється на стратегічний інструмент управління, що поєднує економіко-математичні розрахунки ефективності каналів збуту з новітніми цифровими рішеннями – ERP-системами, аналітикою великих масивів даних, CRM-платформами та омніканальними моделями взаємодії зі споживачем. Водночас практика вітчизняних підприємств свідчить про фрагментарність підходів до формування систем розподілу: рішення щодо каналів товароруху здебільшого ухвалюються без комплексного кількісного обґрунтування, що знижує обґрунтованість стратегічного вибору та підвищує витрати на збут.

Теоретико-методологічні засади формування маркетингової політики розподілу висвітлено у працях вітчизняних дослідників. Зокрема, науковці Розумей С.Б., Ніколаєнко І.В., Лелека О.О. уточнили понятійно-категорійний апарат сфери збутової діяльності та запропонували комплексний підхід до вибору пріоритетних каналів розподілу на основі одночасного врахування управлінської керованості та економічної ефективності [1]. Показово, що ці розробки виконано на базі профільного для харчової й переробної промисловості закладу освіти, що підтверджує їх особливу прикладну цінність саме для підприємств продовольчого сектору. Інший важливий напрям сучасних досліджень пов’язаний із впливом цифрових технологій на трансформацію традиційних багаторівневих каналів збуту: скороченням посередницьких ланок, зростанням ролі маркетплейсів та впровадженням ERP-систем і технологій великих даних для прогнозування попиту й оптимізації запасів [2]. Практичні аспекти вдосконалення управління розподілом і збутом на основі концепції ощадливого розподілу (lean distribution) та автоматизації бізнес-процесів через CRM-платформу розкрито на прикладі торговельного підприємства ТОВ «АВ метал груп» [3]. Окремий пласт наукового доробку

присвячено дослідженню омніканальних маркетингово-комунікаційних практик як чинника підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах цифрової трансформації [4]. Утім, попри значний науковий доробок, недостатньо розробленим залишається питання інтеграції економіко-математичних методів оцінювання ефективності каналів розподілу з інструментами цифрового управління збутом у межах єдиної методики ухвалення рішень.

Маркетингову політику розподілу продукції доцільно розглядати як тактичну складову збутової політики підприємства, орієнтовану на формування, координацію та контроль каналів товароруху [1]. На відміну від збутової політики, що визначає стратегічні орієнтири виходу підприємства на ринок, політика розподілу вирішує прикладні завдання: вибір типів посередників, визначення довжини й ширини каналів, розподіл функцій між учасниками та усунення конфліктів між каналами на однорідних регіональних ринках.

Для обґрунтованого вибору пріоритетних каналів розподілу пропонується застосовувати комплексний підхід, що враховує два виміри: рівень керованості каналу та рівень його економічної ефективності. Керованість пропонується вимірювати показником «ступінь вертикальної інтеграції», який відображає силу зв'язку між учасниками каналу. Узагальнюючи методику визначення цього показника для системи розподілу, що охоплює декілька каналів товароруху [1], його доцільно формалізувати як середньозважену величину:

$$S = (\Sigma\, w_j \cdot S_j) / (\Sigma\, w_j),\ j = 1\ldots m$$

(1) де S – ступінь вертикальної інтеграції системи розподілу продукції в цілому; S_j – ступінь вертикальної інтеграції j-го каналу розподілу (набуває значень від 0 до 1); w_j – питома вага обсягу реалізації через j-й канал у загальному обсязі збуту підприємства; m – кількість каналів розподілу, що функціонують у системі.

Залежно від значення показника S виокремлюють чотири типи систем розподілу: традиційні (S = 0–0,3, довільна сукупність незалежних посередників з низьким рівнем керованості), вертикальні контрольовані (S = 0,301–0,6), вертикальні договірні (S = 0,601–0,8, чіткий розподіл завдань на основі договорів) та вертикальні корпоративні (S = 0,801–1, повний контроль над кількома каналами розподілу і можливість розпорядження ключовими компетенціями) [1].

Другим виміром запропонованої матриці пріоритетності є економічна ефективність каналу розподілу, яку рекомендовано оцінювати за допомогою інтегрального коефіцієнта ефективності розподілу, що враховує сукупність найважливіших для галузі економічних показників – чистий дохід від реалізації, темп зростання продажів, витрати на утримання каналу, прибуток і рентабельність продажів. В основу розрахунку покладено адаптований метод «Паттерн» – метод системного аналізу, що передбачає декомпозицію складної проблеми оцінювання на сукупність часткових показників, значущість кожного з яких визначається експертним шляхом [1]:

$$ІКЕ_р = \Sigma\,(d_i \times P_i),\ i = 1\ldots n,\ \text{за умови}\ \Sigma d_i = 1 \qquad (2)$$

де $ІКЕ_р$ – інтегральний коефіцієнт ефективності s-ї системи / k-го каналу розподілу; d_i – коефіцієнт значущості (вага) і-го часткового показника, що визначається експертним методом; P_i – нормоване значення і-го часткового показника ефективності каналу; n – кількість часткових показників, включених до оцінювання [1].

Поєднання показників керованості (S) та ефективності (ІКЕр) у двовимірній матриці дає змогу розподілити канали збуту підприємства на дванадцять квадрантів пріоритетності. Канали з високими значеннями обох показників обслуговуються й фінансуються в першу чергу, оскільки приносять підприємству найкращі економічні результати за високого рівня стабільності; канали з низькими значеннями обох показників визнаються пріоритетними до згортання, за винятком нещодавно створених [1]. Такий підхід дає змогу уникнути суб'єктивізму в ухваленні стратегічних рішень щодо розвитку окремих каналів товароруху.

На практиці застосування матриці передбачає послідовність дій: підприємство визначає перелік каналів і частку кожного з них в обсязі збуту, розраховує показники S та ІКЕр, після чого відносить кожен канал до відповідного квадранта. Для каналів із високою керованістю й низькою ефективністю доцільно переглядати умови співпраці з посередниками та систему мотивації, а для каналів із високою ефективністю, але низькою керованістю – посилювати контроль через договірні механізми, узгодження стандартів обслуговування та обмін даними про продажі й залишки. Періодичність перерахунку показників має відповідати динаміці ринку, оскільки значення ІКЕр чутливі до змін обсягів реалізації та витрат на утримання каналу.

Поряд з економіко-математичним обґрунтуванням вибору каналів вирішальне значення для підвищення ефективності розподілу набуває цифровізація логістичних процесів. Впровадження ERP-систем (SAP, Microsoft Dynamics 365, вітчизняних BAS ERP та IT-Enterprise) забезпечує централізацію даних усіх підрозділів підприємства, наскрізне відстеження руху товару (track&trace) та автоматизацію складського обліку, що в сукупності підвищує прозорість товаропотоків і швидкість логістичних операцій [2]. Технології великих даних (Big Data) і машинного навчання дають змогу прогнозувати попит на основі історичних продажів, сезонних коливань та зовнішніх факторів, оптимізувати обсяги запасів через моделювання сценаріїв постачання та персоналізувати обслуговування клієнтів за рахунок аналізу поведінкових даних [2]. Разом із тим цифрова трансформація каналів розподілу супроводжується низкою ризиків, серед яких високі інвестиційні витрати, кіберзагрози, складність інтеграції нових технологій із наявними інформаційними системами та опір персоналу [2].

Кількісну оцінку подібних ризиків доцільно здійснювати методом експертних оцінок, за яким кожен ризик проєкту цифровізації розподільчої системи характеризується ймовірністю настання та значущістю наслідків за шкалою від 0 до 1:

$$P_j = p_j \times c_j ; \quad R\Sigma = \Sigma P_j, \quad j = 1\ldots k \qquad (3)$$

де P_j – інтегральна оцінка j-го ризику; p_j – ймовірність настання j-го ризику; c_j – значущість наслідків його реалізації; $R\Sigma$ – сумарна (інтегральна) оцінка ризиків проєкту; k – кількість ідентифікованих ризиків. На прикладі впровадження CRM-системи в управління розподілом торговельного підприємства такими розрахунками підтверджено, що найбільш імовірними та небезпечними є ризики складності освоєння програмного забезпечення персоналом (оцінка 0,56 за шкалою 0–1) і відсутності очікуваного результату від впровадження системи (оцінка 0,72), тоді як інтегральна оцінка ризиків проєкту загалом залишається помірною – 3,0 бала. Застосування концепції ощадливого розподілу, що передбачає ліквідацію дій, які не формують цінності для споживача, у поєднанні з автоматизацією взаємодії з клієнтами через CRM-платформу забезпечило досліджуваному підприємству потенціал скорочення виробничо-збутових витрат щонайменше на 3 % [3].

Узгодження цифрових інструментів із матрицею пріоритетності створює додатковий ефект: дані ERP- та CRM-систем стають джерелом вихідної інформації для розрахунку показників S та ІКЕр, що скорочує трудомісткість аналізу та підвищує його періодичність. Отже, економіко-математичне обґрунтування й цифрова інфраструктура доповнюють одне одного.

Завершальною складовою сучасної маркетингової політики розподілу є омніканальна модель взаємодії зі споживачем, що передбачає безшовну інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів у єдину систему на основі уніфікованої бази клієнтських даних (CDP/CRM) [4]. За результатами аналізу стану цифрових комунікацій в Україні понад 80 % населення мають доступ до інтернету, домінує мобільний трафік, а електронна комерція демонструє стійку тенденцію до зростання на тлі поширення таргетованої реклами й мобільних застосунків [4]. Водночас упровадженню омніканальних систем розподілу на вітчизняних підприємствах перешкоджають обмеженість фінансових ресурсів, фрагментованість IT-систем, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу та недосконаліть нормативно-правового регулювання обробки персональних даних [4]. Подолання цих бар'єрів потребує комплексних інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвиток аналітичних компетенцій маркетингового персоналу та поетапну інтеграцію каналів комунікації в єдиний контур управління клієнтським досвідом.

З огляду на викладене, впровадження цифрових рішень у системі розподілу доцільно здійснювати поетапно: на першому етапі – упорядкувати облік і централізувати дані в ERP-системі; на другому – запровадити CRM-платформу для управління взаємодією з клієнтами та посередниками; на третьому – інтегрувати онлайн- та офлайн- канали в омніканальну модель. Така послідовність дає змогу розподілити інвестиційні витрати в часі, знизити ризик опору персоналу та оцінювати результат кожного етапу за наведеними показниками.

Узагальнення розглянутих інструментів формування маркетингової політики розподілу наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика сучасних інструментів формування маркетингової політики розподілу продукції підприємства

№	Інструмент	Функціональне призначення	Очікуваний ефект для системи розподілу
1	Матриця «керованість – ефективність» (показники S та ІКЕр)	Класифікація каналів розподілу за ступенем вертикальної інтеграції та інтегральним коефіцієнтом ефективності	Обґрунтований розподіл пріоритетів фінансування й обслуговування каналів збуту
2	ERP-системи, Big Data, штучний інтелект	Централізація даних, прогнозування попиту, оптимізація запасів, автоматизація складського обліку	Прозорість товаропотоків, зниження ризику дефіциту та надлишку запасів
3	Концепція ощадливого розподілу (lean distribution) та CRM-система	Ліквідація втратних дій у ланцюзі збуту, автоматизація взаємодії з клієнтами	Скорочення виробничо-збутових витрат (за оцінкою джерела – щонайменше на 3 %)
4	Омніканальна модель на основі уніфікованої бази клієнтських даних (CDP/CRM)	Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів у єдину систему взаємодії зі споживачем	Цілісний клієнтський досвід, зростання лояльності та конверсії

Джерело: систематизовано автором на основі [1–4]

Формування ефективної маркетингової політики розподілу продукції підприємства в сучасних умовах потребує поєднання класичних економіко-математичних методів оцінювання каналів товароруху (матриця керованості та ефективності, інтегральний коефіцієнт ефективності розподілу) з інструментами цифрового управління розподілом – ERP-системами, технологіями великих даних, CRM-платформами та омніканальними моделями взаємодії зі споживачем. Запропонований у роботі комплекс формалізованих показників (ступінь вертикальної інтеграції, інтегральний коефіцієнт ефективності розподілу, інтегральна оцінка ризиків цифровізації) дає змогу підприємству обґрунтовано визначати пріоритетність фінансування та розвитку окремих каналів збуту, знижуючи суб'єктивізм управлінських рішень. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням галузевих моделей інтегрального оцінювання ефективності омніканальних систем розподілу з урахуванням специфіки харчової, фармацевтичної та інших галузей вітчизняної економіки.

Список використаних джерел

1. Розумей С.Б., Ніколаєнко І.В., Лелека О.О. Формування ефективної маркетингової політики розподілу продукції підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 276–282. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-43.

2. Корман І.І., Семенда О.В., Мазур Ю.П. Вплив цифрових технологій на управління каналами розподілу та логістику в умовах глобальної економіки. Економіка та суспільство. 2025. № 71. С. 213–221. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-28.

3. Мостова А.Д., Познякова Т.. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. Академічний огляд. 2021. № 2 (55). С. 59–68. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-2-55-6.

4. Шипуліна Ю.С. Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 76. С. 245–255. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-36.

Кічук Н.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки права та управління бізнесом,
Йорж О.Р.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Повномасштабна війна сформувала для будівельних підприємств середовище високої невизначеності: руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, переміщення трудових ресурсів і нестабільність фінансових ринків ускладнюють планування, а традиційні підходи, що ґрунтуються на стабільних ринкових передумовах, втрачають ефективність [1, с. 47-48].

Водночас будівельна галузь стає ключовим механізмом відновлення зруйнованої інфраструктури та житлового фонду, тому здатність підприємств планувати власний розвиток значною мірою визначає темпи відбудови [2, с. 216, 220].

Причиною труднощів є орієнтація планування на єдиний «найімовірніший» прогноз розвитку, який не враховує багатовимірного характеру загроз: безпекових, логістичних, кадрових, фінансових і регуляторних [3]. В умовах невизначеності важливим є не сам план, а процес планування, що дозволяє гнучко змінювати рішення у разі зміни зовнішніх чинників [4, с. 34]. Наявні дослідження стратегій розвитку будівельних підприємств у воєнних умовах спираються переважно на SWOT- і PEST-аналіз, що зумовлює потребу в сценарній методології [5, с. 162-169].

Концептуальну основу сучасної методології формує синтез трьох підходів. Сценарний підхід розглядає розвиток підприємства як поєднання пар «умова–дія» з гнучкими правилами реагування на ситуацію [4, с. 36].

Адаптивне стратегічне планування передбачає мультисценарні підходи, системи кризового менеджменту та швидкий перерозподіл ресурсів [2, с. 220]. Антикризове бізнес-планування трактує план як інструмент управління ризиками, ресурсною стійкістю й адаптивністю підприємства [1, с. 48].

Звідси принцип: сценарна готовність є багатовимірною категорією (фінансовий, операційний, ресурсний виміри).

У методологічному арсеналі можна виокремити три групи методів [1, с. 51-53; 6, с. 392-400]. До першої належать методи побудови сценаріїв: аналіз чинників зовнішнього середовища, їх ранжування за впливом на підприємство та ступенем невизначеності, побудова матриці сценаріїв. Друга група - кількісні методи: оцінка чутливості ключових показників, аналіз ліквідності й

платоспроможності проєкту за різних сценаріїв зміни середовища. Третю групу становлять методи моніторингу: індикатори раннього попередження та порядок коригування параметрів проєкту [1, с. 51-53].

Особливе місце посідає матриця сценаріїв, яка будується за двома найвпливовішими й найменш передбачуваними чинниками: рівнем безпеки та обсягом фінансування відбудови (державні кошти, міжнародна допомога, приватні інвестиції). Їх перетин дає чотири сценарії: «стримане відновлення» (висока безпека, обмежене фінансування), «активна відбудова» (висока безпека, значне фінансування), «тривала стагнація» (низька безпека, обмежене фінансування) та «локальне зростання за наявності ризиків» (низька безпека, значне фінансування).

Застосування матриці сценаріїв є циклічним процесом: сценарії переглядаються щоквартально або у разі спрацювання індикаторів-тригерів: показників фінансової стійкості, динаміки витрат, стабільності постачання ресурсів, стану ринкового попиту та виконання календарного плану робіт [1, с. 52-53].

За відхилення індикаторів підприємство коригує параметри проєкту або переходить до заздалегідь підготовленої стратегічної відповіді, що відповідає логіці систем раннього попередження [6, с. 392-400].

Ризики будівельних проєктів мають багаторівневий характер: безпекові, логістичні, енергетичні, кадрові, фінансові та регуляторні. Ризиковий блок має охоплювати сценарний аналіз, оцінку чутливості ключових показників, механізми реагування на відхилення, індикатори раннього попередження та порядок коригування параметрів реалізації проєкту [1, с. 51].

Цифрові платформи управління проєктами та прозорі системи звітності створюють основу для безперервного моніторингу індикаторів.

Методологія має враховувати структуру галузі: значну частку займає нежитлове будівництво, а також ремонт і реконструкція [2, с. 217]. Ваги ІСГ доцільно диференціювати за видами будівель і робіт. Обмеженнями підходу є спрощений характер матриці, потреба в управлінських компетенціях та експертне обґрунтування ваг.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що планування розвитку підприємств будівельної галузі України в умовах воєнної невизначеності потребує переходу від традиційних підходів, орієнтованих на єдиний прогноз майбутнього, до адаптивної системи сценарного планування. Такий підхід передбачає врахування альтернативних варіантів розвитку зовнішнього середовища, своєчасне виявлення загроз і можливостей, а також попереднє визначення управлінських рішень для кожного сценарію. Його застосування дає змогу підвищити обґрунтованість стратегічних рішень, зменшити вразливість підприємств до зовнішніх шоків і забезпечити гнучкість управління в умовах нестабільності.

Встановлено, що методологічною основою планування розвитку будівельних підприємств має бути інтеграція сценарного підходу, адаптивного стратегічного планування та антикризового бізнес-планування. Їх поєднання

забезпечує комплексне врахування стратегічних цілей підприємства, наявних ресурсних можливостей, ризиків реалізації будівельних проєктів і необхідності оперативного коригування управлінських рішень. При цьому ефективність планування визначається не лише якістю розробленого плану, а й готовністю підприємства своєчасно реагувати на зміну безпекових, фінансових, кадрових, логістичних та регуляторних умов.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування доцільності використання матриці сценаріїв, сформованої на основі двох ключових чинників — рівня безпеки та обсягу фінансування відбудови. Їх поєднання дає змогу розмежувати чотири альтернативні сценарії розвитку будівельних підприємств: стримане відновлення, активну відбудову, тривалу стагнацію та локальне зростання за наявності ризиків. Практична цінність такого інструменту полягає у можливості завчасно визначити пріоритети діяльності, обсяги необхідних ресурсів, прийнятні рівні фінансового навантаження та управлінські заходи для кожної прогнозованої ситуації. Водночас сценарії не слід розглядати як незмінні прогнози: вони мають переглядатися відповідно до фактичної динаміки зовнішнього середовища.

Для забезпечення об’єктивності оцінювання готовності підприємства до реалізації визначеного сценарію запропоновано враховувати три взаємопов’язані виміри: фінансовий, операційний і ресурсний. Фінансовий вимір характеризує здатність підприємства підтримувати ліквідність, виконувати зобов’язання та забезпечувати фінансування проєктів; операційний — спроможність дотримуватися строків, організовувати будівельні роботи й адаптувати виробничі процеси; ресурсний — доступність трудових, матеріальних, енергетичних та інфраструктурних ресурсів. Їх інтеграція в індекс сценарної готовності створює передумови для комплексного оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства та виявлення критичних напрямів, які потребують першочергового посилення.

Доведено, що важливою умовою дієвості сценарного планування є формування системи безперервного моніторингу індикаторів раннього попередження. Доцільно відстежувати зміни фінансової стійкості підприємства, вартості будівельних матеріалів, стабільності постачання, доступності персоналу, ринкового попиту, обсягів фінансування та дотримання календарних графіків. Визначення граничних значень відповідних показників дає змогу встановити об’єктивні критерії для перегляду сценарію, коригування параметрів проєкту або переходу до заздалегідь підготовлених альтернативних рішень. Використання цифрових платформ управління проєктами та систем прозорої звітності може посилити оперативність такого моніторингу й підвищити якість управлінської інформації.

Практичне значення запропонованого підходу полягає в можливості його використання під час розроблення стратегій розвитку будівельних підприємств, оцінювання доцільності участі у проєктах відбудови, планування фінансових і матеріальних ресурсів, управління ризиками та визначення пріоритетів інвестиційної діяльності. Диференціація сценаріїв і показників оцінювання

відповідно до видів будівництва, масштабів підприємства та характеру робіт дасть змогу адаптувати методологію до особливостей житлового, нежитлового будівництва, ремонту й реконструкції. Це особливо важливо за умов нерівномірного відновлення регіонів, обмеженості ресурсів і різного рівня безпекових загроз.

Отже, сценарне планування доцільно розглядати не лише як інструмент реагування на кризові явища, а і як механізм формування довгострокової стійкості та конкурентоспроможності будівельних підприємств. Його системне застосування сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, раціональнішому використанню ресурсів, зменшенню ймовірності зриву будівельних проєктів і посиленню спроможності підприємств брати участь у відновленні економіки України.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з емпіричною апробацією запропонованої методології на прикладі будівельних підприємств України, розробленням системи кількісних показників для оцінювання сценарної готовності, обґрунтуванням вагових коефіцієнтів інтегрального індексу та визначенням порогових значень індикаторів раннього попередження.

Окремої уваги потребує врахування регіональних відмінностей безпекового середовища, доступності фінансування та потреб відбудови, що дасть змогу підвищити практичну придатність сценарного планування й адаптувати його до конкретних умов функціонування підприємств будівельної галузі.

Список використаних джерел

1. Болтянська Л. О., Лисак О. І., Сиротюк Г. В. Антикризове управління інвестиційними проєктами в бізнес-плануванні підприємства під час воєнного стану. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2026. № 1 (58). С. 47-56. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-6.

2. Завербний А. С., Шпак Н. О., Шпак Ю. Н. Стратегічне планування в будівельній галузі за умов війни та в поствоєнний період: елемент економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2026. № 2. С. 215-223. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-215-223.

3. Коба О. В. Економічна безпека будівельної галузі в умовах викликів і загроз воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-9.

4. Блага Н. В. Планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2022. № 1. С. 30-37. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-1-4.

5. Білецький І. В., Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств будівельної галузі України в умовах воєнного стану. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 162-169. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-162-169.

6. Найчук-Хрущ М. Б., Щур Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством: теоретичний і прикладний аспекти. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 392-400. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-392-400.

Кічук Н.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки права та управління бізнесом,
Середюк О.О.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ПРІОРИТЕТИ

Сучасний розвиток підприємств України відбувається в умовах високої невизначеності, зумовленої тривалими воєнними ризиками, руйнуванням інфраструктури, нестачею трудових ресурсів, логістичними обмеженнями, коливаннями попиту та необхідністю адаптації до європейських стандартів. За таких умов стратегічний розвиток підприємства не може обмежуватися традиційним плануванням його діяльності на перспективу. Він має передбачати формування здатності підприємства адаптуватися до швидких змін, зберігати економічну стійкість, використовувати нові можливості та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Масштаб викликів визначає особливу роль підприємницького сектору у відновленні економіки України. За даними оновленої оцінки Світового банку, станом на кінець 2025 р. загальна потреба України у відновленні та відбудові протягом наступного десятиліття оцінюється майже у 588 млрд дол. США [1]. Водночас приватний сектор розглядається як один із ключових учасників процесу відновлення, а розкриття його інвестиційного потенціалу потребує покращення бізнес-середовища, доступу до фінансування, подолання кадрових обмежень та узгодження виробництва із зеленими й цифровими стандартами ЄС.

Економічне середовище залишається складним і для самих підприємств. За результатами дослідження стану бізнесу в Україні у грудні 2025 р., індекс ділової активності UBI становив лише 36,8 бала зі 100, що свідчить про переважання песимістичних очікувань. Одним із найбільш суттєвих обмежень є дефіцит персоналу: 71 % опитаних підприємств повідомили про відчутний або критичний дефіцит працівників, а середній рівень укомплектованості штатів становив 75,6 % [1].

Отже, одним із ключових завдань стратегічного управління стає не лише забезпечення фінансової стабільності, а й формування адаптивності підприємства. Адаптивна стратегія передбачає можливість оперативно переглядати цілі, бізнес-моделі, канали збуту, ресурсну політику та інвестиційні пріоритети залежно від зміни зовнішнього середовища. Водночас адаптивність не повинна перетворюватися на виключно реактивне управління. Навпаки, підприємство має поєднувати здатність реагувати на ризики з формуванням довгострокових конкурентних переваг.

Важливим напрямом такого розвитку є диверсифікація. Вона може охоплювати ринки збуту, продукцію, постачальників, джерела фінансування, канали комунікації та технологічні рішення. Диверсифікація знижує залежність підприємства від окремих ринків і ресурсів та підвищує його стійкість до зовнішніх шоків. Дослідження EBRD українських МСБ також демонструє обережну поведінку підприємств: за умови продовження війни 61 % опитаних планували зберігати поточний рівень діяльності, тоді як лише 14 % — диверсифікувати або розширювати бізнес [2].

Другим стратегічним пріоритетом є цифровізація та інноваційний розвиток. Цифрові технології дають підприємствам можливість оптимізувати операційні процеси, скоротити трансакційні витрати, розширити географію діяльності, створювати нові продукти та забезпечувати дистанційну взаємодію з клієнтами й партнерами. Для України цифровізація має також стратегічне значення як інструмент інтеграції підприємств у європейські та глобальні ланцюги створення вартості [4, с. 360]. Сучасна українська економіка вже демонструє значний потенціал цифрової трансформації, а розвиток високотехнологічного експорту та використання штучного інтелекту розглядаються як перспективні напрями подальшого зростання.

Третім напрямом є розвиток людського капіталу. Дефіцит працівників перетворюється на структурний фактор, який безпосередньо обмежує можливості підприємств щодо масштабування. Тому стратегія розвитку має включати не тільки залучення персоналу, а й підвищення продуктивності праці, професійне навчання, перекваліфікацію, цифрові компетентності, розвиток управлінських навичок та створення умов для утримання кваліфікованих працівників.

Четвертим пріоритетом є інвестиційна активність та пошук нових джерел фінансування. У 2025 р. EBRD спрямував в Україну рекордні 2,9 млрд євро фінансування, причому 57 % інвестицій припало на приватний сектор. Це свідчить про наявність значного міжнародного інтересу до українського бізнесу та одночасно про необхідність підвищення інвестиційної привабливості підприємств [3].

У 2026 р. EBRD та ЄС також запустили Ukraine SME Recovery Programme, що поєднує фінансування, гарантійні механізми, технічну допомогу та підтримку інновацій і стартапів. Така тенденція створює для українських підприємств можливості переходу від стратегії збереження діяльності до стратегії модернізації та зростання [2].

Окремим стратегічним напрямом є зелена трансформація підприємств. Інтеграція екологічних критеріїв у виробничі та управлінські процеси стає важливою умовою майбутньої конкурентоспроможності українського бізнесу, особливо з огляду на європейський курс України [5, с. 182]. Енергоефективність, відновлювана енергетика, циркулярні бізнес-моделі, раціональне використання ресурсів та скорочення відходів можуть одночасно зменшувати витрати підприємств і створювати нові ринкові можливості.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємств України доцільно розглядати як багатовекторний процес, що поєднує адаптацію до невизначеності, збереження економічної стійкості та формування потенціалу майбутнього зростання. На нашу думку, його основними пріоритетами є:

1. Адаптивність та антикризова стійкість;
2. Диверсифікація продукції, ринків і ресурсів;
3. Цифровізація та інноваційний розвиток;
4. Розвиток людського капіталу;
5. Залучення інвестицій та диверсифікація джерел фінансування;
6. Зелена трансформація та ресурсоефективність;
7. Інтеграція до європейських і глобальних ланцюгів створення вартості.

Принциповим є те, що стратегія українського підприємства в сучасних умовах має орієнтуватися не лише на виживання, а й на використання трансформаційних можливостей, які виникають у процесі відновлення економіки. Масштаб майбутньої відбудови створює попит на нові продукти, технології, послуги, інфраструктурні рішення та бізнес-моделі. Тому підприємства, які вже сьогодні інвестують у цифровізацію, людський капітал, інновації, енергоефективність та партнерства, отримують потенційні переваги у післявоєнному економічному середовищі.

Стратегічний розвиток підприємств України в умовах тривалої невизначеності має ґрунтуватися на поєднанні стійкості та розвитку. Ключовим завданням стратегічного управління є перехід від переважно реактивного реагування на зовнішні загрози до проактивного формування конкурентних переваг. Саме поєднання адаптивності, інноваційності, цифровізації, розвитку людського капіталу, залучення інвестицій та зеленої трансформації може сформувати основу для довгострокового розвитку українських підприємств і посилити їхню роль у відновленні та модернізації економіки України.

Список використаних джерел

1.World Bank. *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released*. 23 February 2026. URL: https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 03.10.2026).

2. European Bank for Reconstruction and Development. *Ukrainian SMEs in "conservation mode", new EBRD research shows*. 2025. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ukrainian-smes-in--conservation-mode---new-ebrd-research-shows2.html (дата звернення: 03.10.2026).

3. European External Action Service. *EBRD and EU launch new programme to support Ukraine's private sector*. 05 June 2026. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/ebrd-and-eu-launch-new-programme-support-ukraine%E2%80%99s-private-sector_en (дата звернення: 03.10.2026).

4. Ковтун В. П., Чухраєва Н. М. Стратегія розвитку підприємства: теоретико-прикладний аспект. *Вчені записки : зб. наук. пр.* 2026. Вип. 42. С. 358–373. DOI: 10.33111/vz_kneu.42.26.01.27.187.193

5. Гарафонова О. І., Побережник А. С. Стратегічний розвиток підприємств: теоретичні аспекти та особливості у сфері послуг. *Економічний простір*. 2025. № 207. С. 180–186.

Климаш Н.І.
к.е.н., доцент,
докторантка кафедри економіки та фінансів підприємства
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ВПЛИВ ВИЗНАЧАЛЬНИХ ФАКТОРІВ НА ДИНАМІКУ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Дослідження динаміки прямих іноземних інвестицій (ПІІ) є фундаментальним аспектом макроекономічного аналізу, оскільки даний вид інвестицій виступає не лише джерелом додаткового капіталу, а й каталізатором структурних трансформацій національної економіки.

Дослідження прямих іноземних інвестицій у системі інвестиційного процесу зумовлена тим, що вони виступають каналом технологічного, управлінського та інституційного оновлення економіки. У монографії В. Кравціва, М. Мельник та В. Антонова [1, с. 6-7] слушно зазначено, що «роль прямих іноземних інвестицій (ПІІ) полягає в залученні не лише необхідних обсягів капіталу, а й сучасних технологій, методів управління та висококваліфікованих менеджерів». Це положення дає підстави розглядати ПІІ не як звичайний фінансовий капітал, а як складний інвестиційний ресурс, здатний впливати на якість економічного розвитку, модернізацію виробничої бази та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Особливої актуальності аналіз ПІІ набуває для України, де внутрішні джерела інвестиційного забезпечення є обмеженими, а потреба у відновленні та структурній модернізації економіки залишається високою. У колективній монографії за науковою редакцією О. Кириченка [2, с. 134] підкреслюється, що інвестиційне забезпечення належить до найскладніших проблем розвитку України, а за умов дефіциту власних фінансових ресурсів її розв’язання неможливе без залучення іноземного капіталу. На переконання авторів, прямі іноземні інвестиції слід розглядати як необхідний елемент розширення фінансової бази інвестиційного процесу, особливо в тих секторах, де власний капітал підприємств і внутрішні фінансові механізми не забезпечують достатнього рівня оновлення основних засобів, технологічної модернізації та довгострокового розвитку

Іноземні інвестиції часто супроводжуються трансфером інноваційних технологій, ноу-хау та сучасних управлінських практик. Спостереження за зміною витрат на нематеріальні активи, зокрема на програмне забезпечення та бази даних, обсяг яких у певні періоди може зростати у рази, дозволяє оцінити темпи цифровізації та модернізації виробничих процесів.

Динаміка чистих надходжень прямих іноземних інвестицій в Україну у відсотках до ВВП представлена на рис. 1.

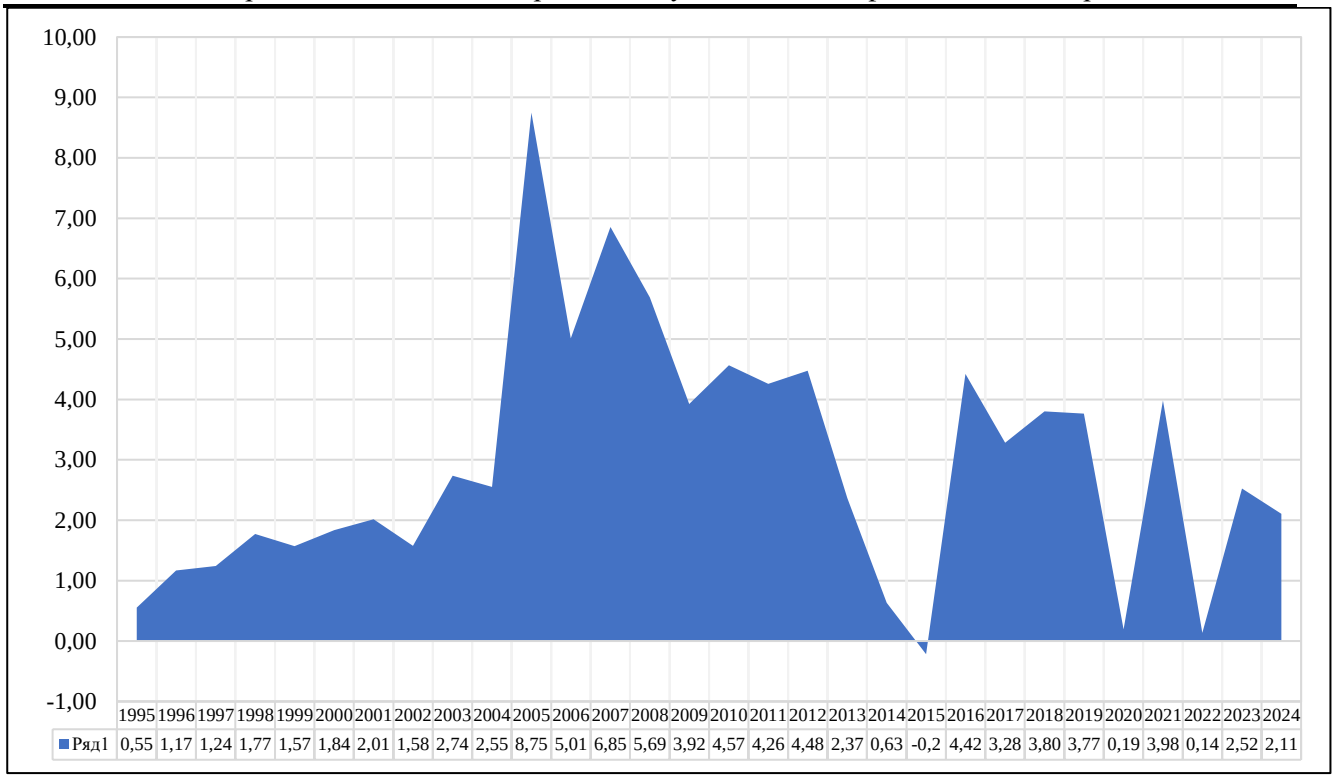


Рис. 1. Динаміка чистих надходжень прямих іноземних інвестицій в Україну, % до ВВП, 1995–2024 рр.

Джерело: побудовано авторкою за даними [3]

Динаміка чистих надходжень прямих іноземних інвестицій у відсотках до ВВП України у 1995–2024 рр. має виразно нестійкий і циклічний характер, що свідчить про високу залежність інвестиційної привабливості країни від макроекономічної стабільності, зовнішньоекономічної кон'юнктури та безпекових ризиків. Упродовж досліджуваного періоду показник не формує сталої висхідної траєкторії, а характеризується різкими підйомами та спадами, що є ознакою нерівномірності залучення іноземного капіталу в економіку України.

У другій половині 1990-х – на початку 2000-х років частка чистих надходжень ПІІ у ВВП залишалася відносно низькою та, переважно, не перевищувала 2%. Це відображало обмежену довіру іноземних інвесторів до економіки України на етапі становлення ринкових інститутів, недостатню прозорість регуляторного середовища та слабку сформованість інвестиційної інфраструктури.

Найбільш помітне зростання зафіксовано у 2005 р., коли частка чистих надходжень ПІІ у ВВП досягла 8,75%. Такий результат засвідчив активізацію приватизаційних процесів, посилення очікувань щодо економічного зростання та підвищення інтересу іноземних інвесторів до українських активів. Водночас подальше зниження показника до 5,01% у 2006 р. та його коливання в межах 3,92–6,85% у 2007–2012 рр. свідчать, що це зростання не стало стабільною довгостроковою тенденцією.

Після короткострокового відновлення у 2021 р. до 3,98% у 2022 р. показник знову скоротився до 0,14%, що є закономірним наслідком повномасштабної війни, різкого зростання невизначеності та погіршення умов реалізації

інвестиційних проєктів. У 2023–2024 рр. простежується помірне відновлення: частка чистих надходжень ПІІ у ВВП становила 2,52% у 2023 р. та 2,11% у 2024 р. Однак ці значення не дають підстав говорити про повноцінне відновлення інвестиційної привабливості, а радше свідчать про помірне повернення окремих потоків капіталу в умовах збереження високого ризику.

У контексті дослідження інвестиційної активності підприємств наведена динаміка має важливе значення, оскільки ПІІ виступають не лише джерелом додаткового фінансування, а й каналом трансферу технологій, управлінських практик, стандартів якості та доступу до міжнародних ринків. Водночас нестабільність їх надходження обмежує можливості довгострокового інвестиційного планування, особливо у капіталомістких секторах. Для підприємств це означає, що іноземний капітал може відігравати важливу роль у модернізації виробничого потенціалу, однак його залучення потребує стабільного інституційного середовища та захисту прав інвесторів.

Аналіз рис. 1 підтверджує тезу про те, що прямі іноземні інвестиції в Україні залишаються чутливими до кризових і коваріативних потрясінь, а їх частка у ВВП не має сталої довгострокової тенденції до зростання. Дана обставина актуалізує необхідність дослідження ПІІ як складової інвестиційного процесу, здатної посилювати фінансову складову розвитку підприємств, але водночас залежної від якості макроекономічних, інституційних і безпекових умов.

Водночас порівняння загального обсягу вхідних ПІІ з їх надходженнями, до прикладу, в аграрний сектор дозволяє виявити певну асиметрію інвестиційного процесу: навіть за стратегічної ролі сільського господарства в економіці України його частка у залученні іноземного капіталу залишається доволі обмеженою. Динаміку вхідних надходжень прямих іноземних інвестицій в економіку України та аграрний сектор у 2015–2025 рр. наведено на рис. 2.

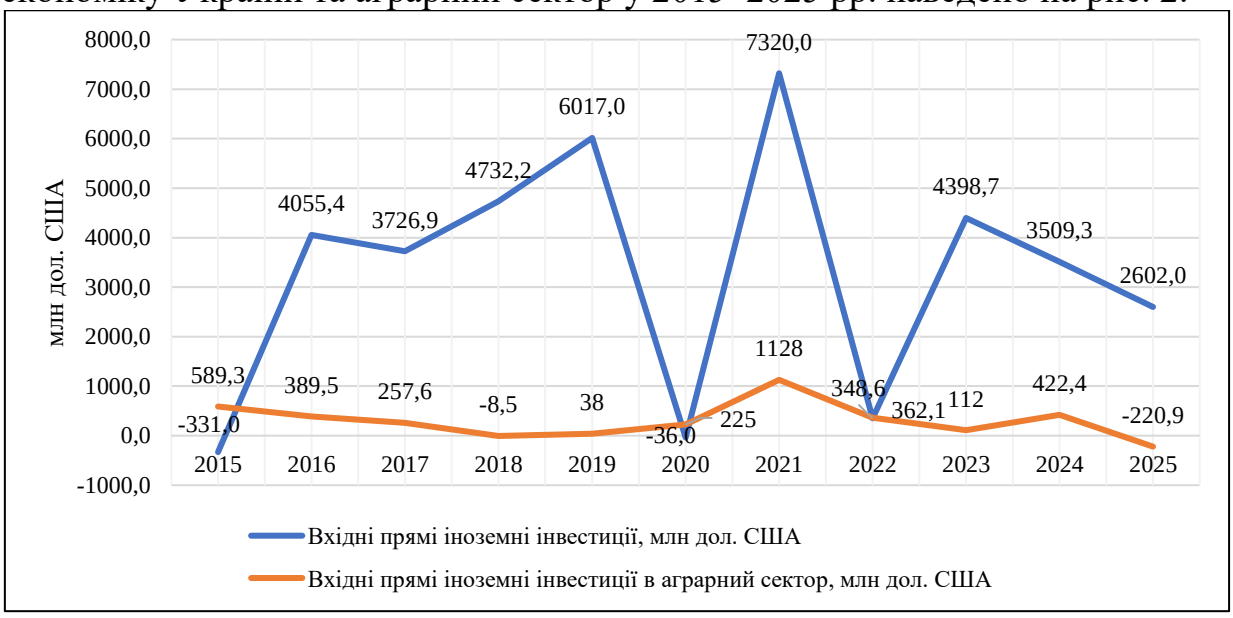


Рис. 2. Динаміка вхідних надходжень прямих іноземних інвестицій в економіку України та аграрний сектор у 2015–2025 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано авторкою за даними [4]

Представлена на рис. 2 динаміка вхідних прямих іноземних інвестицій в економіку України за період 2015–2025 рр. свідчить про глибоку інституційну нестабільність та деструктивний вплив коваріантних шоків на інвестиційні процеси. Рекурентні коливання загального обсягу ПІІ, що досягли свого максимуму у 2021 р. (7320 млн дол. США), але демонстрували стрімке падіння до від'ємних значень у 2020 р. (-36 млн дол. США), вказують на високу еластичність іноземного капіталу щодо безпекових та макроекономічних ризиків. Зафіксоване за результатами 2025 р. значення на рівні 2602 млн дол. США підтверджує стагнацію інвестиційного попиту та збереження тенденції до виведення капіталу в умовах пролонгованого воєнного стану.

Вважаємо, що залучення прямих іноземних інвестицій на рівні підприємства визначається сукупністю внутрішніх мікроекономічних факторів, які формують його інвестиційну привабливість та мінімізують трансакційні ризики для іноземного капіталу.

Фундаментальною передумовою виступає економіко-фінансова спроможність та виробничий потенціал, що виражаються через показники рентабельності, ліквідності, рівень зносу основних засобів та наявність ефекту масштабу. Вагому роль відіграє ресурсний чинник, зокрема якість людського капіталу (співвідношення продуктивності та вартості робочої сили).

У сучасних умовах вирішального значення набувають інноваційно-технологічні характеристики та нематеріальні активи – R&D-активність, наявність патентного портфеля та рівень цифровізації бізнес-процесів. Зі сторони управлінців критичними є якість корпоративного управління, прозорість структури власності, відповідність міжнародним стандартам фінансової звітності (IFRS) і дотримання принципів ESG.

Отже, рішення про надходжень прямих іноземних інвестицій в Україну коригується з урахуванням внутрішніх ризиків, насамперед рівня боргового навантаження, наявності юридичних обмежень та операційної стійкості суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел

1. Кравців В. С., Мельник М. І., Антонов В. Б. Залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України: проблеми та політика активізації : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2011. 368 с.

2. Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України: Колективна наукова монографія / наук. ред. д.е.н., проф. О.А. Кириченко. К.: Національна академія управління, 2008. 252 с.

3. Foreign direct investment, net inflows as share of GDP. Our World in Data. URL: https://ourworldindata.org/grapher/foreign-direct-investment-net-inflows-as-share-of-gdp?tab=line&country=~UKR&mapSelect=~UKR (дата звернення: 12.09.2026).

4. Статистика зовнішнього сектору. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5 (дата звернення: 15.09.2026).

Ковальов А.І.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Кравченко Ю.О.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ОДЕЩИНИ

Інноваційна діяльність стає визначальним чинником конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах кліматичних змін, воєнних ризиків і посилення вимог зовнішніх ринків. Проте сама по собі наявність новітніх технологій не гарантує успіху: ефект від інновацій залежить від того, наскільки обґрунтовано підприємство визначає їх пріоритети, ресурси, строки та очікувані результати. Тому планування інноваційної діяльності є ключовою ланкою управління інноваційним розвитком аграрного підприємства, особливо в регіонах зі специфічними природно-кліматичними та економічними умовами, до яких належить Одещина.

У науковій літературі управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств розглядається як організаційно-економічний механізм, тобто комплекс засобів цілеспрямованого впливу на діяльність підприємства з урахуванням його інноваційного потенціалу. Такий механізм передбачає послідовний алгоритм: формування цілей, оцінювання потенціалу, розроблення стратегії, її реалізацію та оцінювання наукових, технологічних, економічних, соціальних і екологічних результатів. Ефективність управління інноваціями ґрунтується на принципах системності, узгодженості з ринковими умовами, адаптивності до змін, оптимізації ресурсів і результативності [1]. Ключовими драйверами інноваційного розвитку агробізнесу дослідники визнають цифровізацію, розвиток біотехнологій і впровадження нових методів управління [2].

Планування інноваційної діяльності аграрних підприємств має низку загальних особливостей, зумовлених специфікою галузі: залежністю результатів від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, тривалим виробничим циклом, біологічним характером основних засобів виробництва (земля, рослини, тварини), а також відносно тривалим строком окупності інноваційних проєктів. Для аграрних підприємств Одещини до цих загальних особливостей додаються суттєві регіональні чинники.

Першим із них є посушливий клімат. Одеська область розташована переважно в степовій зоні з недостатнім і нестабільним зволоженням, а в останні роки посухи супроводжуються рекордними температурами. Наслідки цього

яскраво проявилися у 2025 році: валовий збір зернових і зернобобових культур в області скоротився на 14,3 % – до 4,04 млн т, а середня врожайність зменшилася на 10,2 % – до 3,36 т/га; урожайність олійних культур знизилася на 8,3 %. Основні показники аграрного виробництва Одещини у 2025 році наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні показники виробництва сільськогосподарських культур в Одеській області у 2025 р.

Група культур	Валовий збір	Урожайність, т/га	Частка в загальноукраїнському виробництві, %
Зернові та зернобобові	4,04 млн т (−14,3 %)	3,36 (−10,2 %)	6,6
Олійні	1,08 млн т (на рівні 2024 р.)	1,65 (−8,3 %)	5,8
Овочі	290 тис. т (−1,9 %)	19,7 (−1,7 %)	–

Джерело: складено авторами за [3].

Дані таблиці 1 засвідчують, що основу рослинництва області становлять зернові культури, у структурі яких домінує пшениця (62,9 %), а серед олійних – озимий ріпак (55,4 %) [3]. Така структура є відносно стійкою до посухи, проте має низьку додану вартість. Отже, планування інновацій для підприємств Одещини має передбачати не лише підвищення врожайності традиційних культур, а й диверсифікацію виробництва в напрямі посухостійких, нішевих і високомаржинальних культур, овочівництва на зрошенні, садівництва та виноградарства.

Другим регіональним чинником є стан зрошувальної інфраструктури. На території області функціонують Білгород-Дністровська, Дунай-Дністровська, Суворовська, Ізмаїльська, Татарбунарська та Кілійська зрошувальні системи, а загальнодержавна реформа меліорації передбачає створення організацій водокористувачів, які можуть самостійно залучати інвестиції в модернізацію інфраструктури [4]. Важливим інструментом є державна програма часткової компенсації вартості модернізації зрошувальних систем: держава відшкодовує 50 % витрат, але не більше 48 тис. грн на гектар у прифронтових регіонах і 30 тис. грн – в інших. Показово, що на Одещині вже реалізовано проєкт встановлення сонячної електростанції на насосній станції, яка виробила за сезон 1,5 млн кВт·год електроенергії [5]. Відтак інноваційні проєкти у сфері зрошення в регіоні доцільно планувати комплексно – у поєднанні з енергетичними рішеннями.

Третім чинником є логістичні переваги регіону. Близькість морських портів Великої Одеси та дунайських портів створює можливості для експорту продукції, але водночас робить логістичну інфраструктуру мішенню для атак. Це зумовлює потребу закладати в плани інноваційної діяльності сценарії диверсифікації каналів збуту, розвитку власних потужностей зберігання та переробки. Інвестиції в переробку безпосередньо в регіоні дозволяють зменшити залежність від експорту сировини, знизити логістичні витрати та отримати вищу додану вартість, а близькість до ринків ЄС через дунайські порти відкриває

можливості для експорту продукції з високим ступенем переробки, зокрема вина, олії, овочевих консервів і сирів.

Четвертим чинником є структура аграрного сектору. Поряд з великими агрохолдингами в області, зокрема в Бессарабії, діє значна кількість фермерських господарств і господарств населення, які спеціалізуються на овочівництві, виноградарстві, вівчарстві та виробництві сирів. Їхні можливості самостійно фінансувати інновації обмежені, що потребує особливих підходів до планування – через кооперацію, сервісні моделі та державну підтримку.

Враховуючи зазначені особливості, процес планування інноваційної діяльності аграрного підприємства Одещини доцільно будувати поетапно (табл. 2).

Таблиця 2

Етапи планування інноваційної діяльності аграрного підприємства з урахуванням регіональних особливостей Одещини

Етап	Зміст	Регіональна специфіка
Діагностика	Оцінювання інноваційного потенціалу, ресурсів і ризиків	Аналіз водозабезпечення, ризиків посухи та безпекових ризиків
Цілепокладання	Визначення інноваційних цілей і показників	Стійкість урожаю до посухи, підвищення доданої вартості
Вибір інновацій	Відбір технологій і проєктів за критеріями ефективності	Зрошення, посухостійкі сорти, точне землеробство, переробка
Ресурсне планування	Визначення джерел фінансування, кадрів, строків	Компенсація витрат на зрошення, кредити «5-7-9 %», гранти
Реалізація та контроль	Впровадження, моніторинг, коригування плану	Сценарне планування з урахуванням погодних і воєнних ризиків

Джерело: розроблено авторами на основі [1].

Особливістю планування інноваційної діяльності в сучасних умовах є необхідність переходу від жорстких довгострокових планів до гнучкого сценарного планування. В умовах війни та кліматичної нестабільності підприємству доцільно розробляти кілька сценаріїв – базовий, песимістичний і оптимістичний – із заздалегідь визначеними тригерами переходу між ними, а також формувати портфель інноваційних проєктів, що поєднує швидкоокупні рішення з довгостроковими інвестиціями. Дослідники підкреслюють, що поєднання антикризових інновацій із довгостроковими цілями економічної, екологічної та соціальної сталості є стратегічно необхідним для повоєнної модернізації аграрних підприємств [6].

До пріоритетних напрямів інноваційної діяльності аграрних підприємств Одещини, які доцільно враховувати під час планування, належать: впровадження ресурсоощадних систем зрошення (краплинного, дощувального з точним дозуванням), у тому числі з використанням сонячної енергетики; технології збереження вологи в ґрунті (No-till, Strip-till, мульчування); використання посухостійких сортів і гібридів; точне землеробство із застосуванням супутникового моніторингу, датчиків інтернету речей і систем прогнозування врожайності на основі штучного інтелекту [7]; агродрони для моніторингу

посівів і точкового внесення засобів захисту рослин; розвиток переробки продукції (виноробство, сироваріння, переробка овочів і олійних).

Водночас планування інноваційної діяльності стикається з низкою обмежень. Найгострішим із них є кадровий дефіцит: у 2026 році з гострою нестачею працівників стикаються 74 % аграрних роботодавців, а найбільш затребуваними є механізатори, оператори дронів і агрономи з точного землеробства [8]. Тому кадрове забезпечення має бути обов'язковим розділом плану інноваційної діяльності: інвестиції в техніку та цифрові рішення без підготовлених фахівців не дадуть очікуваного ефекту. До інших обмежень належать нестача власних фінансових ресурсів, високі ризики, пов'язані з воєнними діями, і недостатній рівень співпраці аграрних підприємств із науковими установами.

Важливим джерелом фінансування інноваційних планів є державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %», за якою в період воєнного стану сільськогосподарським виробникам надано кредитів на 50,0 млрд грн, а підприємствам з переробки сільськогосподарської продукції – на 55,7 млрд грн [9]. Для малих і середніх господарств доцільно також планувати використання грантових програм, коштів міжнародної технічної допомоги та механізмів кооперації, що дозволяють спільно інвестувати в техніку, зрошення та переробку.

Невід'ємною складовою планування інноваційної діяльності в регіоні з високими кліматичними ризиками має стати управління ризиками. Інноваційні проєкти в рослинництві доцільно доповнювати інструментами агрострахування, зокрема індексного страхування від посухи, диверсифікацією культур і сівозмін, а також формуванням резервних фондів. Планування з урахуванням ризиків дозволяє не лише зменшити ймовірність втрат, а й підвищити довіру банків та інвесторів до інноваційних проєктів підприємства.

Важливим резервом підвищення якості планування є використання цифрових інструментів управління агробізнесом. Системи управління фермерським господарством (Farm Management Systems) інтегрують дані про поля, техніку, витрати, погодні умови та врожайність, що дає змогу обґрунтовувати інноваційні рішення на основі фактичних даних, моделювати наслідки різних варіантів і контролювати виконання планів у режимі реального часу. Для організаційного забезпечення інноваційної діяльності доцільно також визначати відповідальну особу чи підрозділ і налагоджувати співпрацю із закладами вищої освіти та науковими установами регіону для апробації нових технологій на виробничих площах підприємств.

Для оцінювання результативності інноваційних планів аграрним підприємствам доцільно використовувати систему показників, що охоплює економічні (зростання виручки та прибутку, рентабельність, строк окупності інновацій), технологічні (урожайність, частка площ під інноваційними технологіями, витрати води та добрив на одиницю продукції), соціальні (кількість створених робочих місць, рівень кваліфікації персоналу) та екологічні

показники (стан ґрунтів, обсяг викидів). Регулярний моніторинг цих показників дає змогу своєчасно коригувати плани та обґрунтовувати подальші інвестиції.

Таким чином, планування інноваційної діяльності аграрних підприємств Одещини має враховувати специфічні регіональні чинники: посушливий клімат і зростання кліматичних ризиків, стан зрошувальної інфраструктури, логістичні можливості та загрози, а також структуру аграрного сектору з великою часткою малих господарств. Перехід до гнучкого сценарного планування, пріоритетне впровадження водо- та ресурсоощадних технологій, поєднання інновацій у зрошенні з енергетичними рішеннями, розвиток переробки та системне кадрове забезпечення є ключовими умовами підвищення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств регіону.

Список використаних джерел

1. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 691–697. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155.

2. Стоянова А. А. Роль аграрних інновацій у розвитку сучасного українського агробізнесу. *Modern Economics*. 2025. № 49. С. 226–233. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-29.

3. На Одещині підбили підсумки врожаю 2025: урожайність культур знизилась. *УкрАгроКонсалт*. URL: https://ukragroconsult.com/news/na-odeshhyni-pidbyly-pidsumky-vrozhayu-2025-urozhajnisty-kulytur-znyzylasy/ (дата звернення: 05.10.2026).

4. На Одещині обговорили першочергові заходи для збільшення площ зрошення. *Урядовий портал*. 2023. 19 лют. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/na-odeshchyni-obhovoryly-pershocherhovi-zakhody-dlia-zbilshennia-ploshch-zroshennia (дата звернення: 05.10.2026).

5. Костас Д. Без дощу, але з урожаєм: аграрії отримують кошти на нові системи поливу. *The Page*. 2026. 16 черв. URL: https://thepage.ua/ua/news/zroshennya-zemel-2026-yak-otrimati-kompensaciyu-50percent-vid-derzhavi (дата звернення: 05.10.2026).

6. Цвігун І. А., Матіяш В. П. Інноваційні стратегії сталого розвитку аграрних підприємств України в умовах тривалої війни. *Modern Economics*. 2026. № 55. С. 279–285. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-39.

7. Казанцев Д. Як розвивається ринок AgriTech в Україні та світі. *Межа*. 2025. 6 берез. URL: https://mezha.ua/articles/yak-rozvivayetsya-rinok-agritech-v-ukrajini-ta-sviti-300226/ (дата звернення: 05.10.2026).

8. Костас Д. Дефіцит кадрів в агросекторі 2026: зарплати та затребувані професії. *The Page*. 2026. 15 черв. URL: https://thepage.ua/ua/news/deficit-kadriv-v-agrosektori-2026-zarplati-ta-zatrebuvani-profesiyi (дата звернення: 05.10.2026).

9. Підсумки 2025: за держпрограмою «5-7-9 %» підприємці отримали 30 тис. доступних кредитів на майже 94 млрд гривень. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-2025-za-derzhprohramoiu-5-7-9-pidpryiemtsi-otrymaly-30-tys-dostupnykh-kredytiv-na-maizhe-94-mlrd-hryven (дата звернення: 05.10.2026).

Когтєва М.В.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність D3 «Менеджмент»,
Науковий керівник: ***Кравець О.В.***
PhD.,
ст. викл. кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Формування конкурентоспроможності безпосередньо пов'язане з розвитком конкурентних переваг, сукупності ресурсів, компетенцій та організаційних характеристик, які забезпечують підприємству можливість створювати вищу споживчу цінність порівняно з конкурентами.

Важливе теоретичне підґрунтя для їх дослідження формує ресурсний підхід, відповідно до якого джерелом стійких конкурентних переваг є унікальне поєднання цінних, рідкісних, важковідтворюваних та незамінних ресурсів і організаційних компетенцій підприємства.

Водночас важливою умовою забезпечення стійкості підприємства є стратегічна гнучкість, тобто здатність адаптувати ресурсне забезпечення, бізнес-модель, продуктову та цінову політику до змін зовнішнього середовища. Її забезпечення передбачає комплексне поєднання аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема його кадрових, технологічних і фінансових можливостей, з оцінюванням зовнішніх чинників: динаміки попиту, поведінки споживачів, конкурентного середовища, регуляторних змін та інших факторів, що визначають умови функціонування підприємства.

Для комплексного дослідження зазначених чинників у стратегічному управлінні застосовується система аналітичних інструментів, що дають змогу оцінити внутрішній потенціал підприємства, зовнішнє середовище, конкурентну позицію та перспективи розвитку. До найбільш поширених належать SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, матриця Бостонської консалтингової групи та VRIO-аналіз. Застосування інструментів у комплексі сприяє систематизації управлінської інформації, ідентифікації потенційних ризиків і можливостей та формуванню обґрунтованих стратегічних рішень.

SWOT-аналіз забезпечує систематизацію сильних і слабких сторін підприємства у взаємозв'язку з потенційними можливостями та загрозами зовнішнього середовища. PESTEL-аналіз орієнтований на оцінювання політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів макросередовища. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера дає

змогу оцінити структуру конкурентного середовища через аналіз загрози появи нових учасників, товарів-замінників, ринкової сили постачальників і покупців та інтенсивності внутрішньогалузевої конкуренції.

VRIO-аналіз, своєю чергою, передбачає оцінювання ресурсів і компетенцій за критеріями цінності, рідкісності, складності імітації та організаційної спроможності підприємства їх ефективно використовувати.

Таким чином, кожен із наведених інструментів характеризується власним об'єктом аналізу та функціональним призначенням, що зумовлює доцільність їх комплексного застосування в процесі стратегічного управління. Порівняльну характеристику основних інструментів стратегічного аналізу за об'єктом дослідження, призначенням та управлінськими можливостями наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз інструментів стратегічного аналізу

Інструмент стратегічного аналізу	Основне призначення	Переваги застосування	Обмеження
SWOT-аналіз	Комплексна оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Простота, універсальність, наочність	Суб'єктивність, відсутність кількісних вимірів
PESTEL-аналіз	Аналіз зовнішнього макросередовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, юридичні чинники)	Системне охоплення глобальних ризиків	Висока динамічність даних, складність довгострокового прогнозування
Модель 5 сил М. Портера	Оцінка інтенсивності галузевої конкуренції, загрози нових гравців та товарів-замінників	Чітка ідентифікація ринкових бар'єрів та сили постачальників/покупців	Статичність, фокус переважно на зовнішніх силах
Матриця BCG	Портфельний аналіз продуктів/СБО за часткою ринку та темпами зростання	Чіткі орієнтири перерозподілу ресурсів	Спрощеність, розгляд лише двох параметрів

На основі результатів стратегічного аналізу підприємство визначає базову конкурентну стратегію відповідно до концепції М. Портера. Основними її видами є: лідерство за витратами, що передбачає оптимізацію собівартості та виробничих процесів; диференціація, спрямована на формування унікальної споживчої цінності, якості, сервісу та інноваційних характеристик продукції; фокусування, що передбачає концентрацію ресурсів на визначеному сегменті або ринковій ніші із застосуванням підходів лідерства за витратами чи диференціації.

Оцінювання конкурентної позиції підприємства доцільно здійснювати за ключовими функціональними підсистемами, зокрема фінансовою стійкістю, якістю та асортиментом продукції, брендом, логістикою, збутом, маркетингом та інноваційним потенціалом. Застосування багатокритеріальних методів дає змогу

поєднати кількісні та якісні характеристики, визначити позицію підприємства щодо конкурентів або заданого еталона та виявити напрями подальшого вдосконалення.

В умовах Industry 4.0 цифровізація стає важливою складовою стратегічного розвитку та формування конкурентних переваг підприємства [2]. Інтеграція ERP- і CRM-систем сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню прозорості управління та якості взаємодії з клієнтами. Використання Big Data і Business Intelligence розширює можливості аналізу ринкової інформації, прогнозування та обґрунтування стратегічних рішень.

Додаткові можливості для підвищення адаптивності підприємства створюють технології штучного інтелекту, хмарні рішення та гнучкі методології управління проєктами. Їх застосування сприяє скороченню часу виведення продукції на ринок, оптимізації ресурсів та підвищенню оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища [2].

Отже, стратегічне управління є системним інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, що поєднує стратегічний аналіз, вибір конкурентної стратегії, ефективне використання ресурсів та адаптацію до змін середовища. Для українських підприємств актуальним є поєднання стратегічного моніторингу, сценарного планування, інноваційного розвитку та цифрової трансформації з метою підвищення стійкості й адаптивності.

Водночас результативність стратегічного управління визначається не лише якістю сформованої стратегії, а й здатністю підприємства забезпечити її послідовну реалізацію та своєчасне коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Це зумовлює необхідність постійного оцінювання результатів стратегічних рішень, розвитку управлінських компетенцій та вдосконалення організаційних механізмів їх реалізації. Комплексне поєднання зазначених підходів створює передумови для формування стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Загорельська Т. Ю. Цифровізація стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 65–71.

2. Кіндрат М., Сміт П. Цифрова трансформація бізнес-моделей сучасних підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2024. № 12. С. 112–119.

Конашевич Я.А.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти,
спеціальність D3 "Менеджмент",
Науковий керівник: ***Кравець О.В.***
PhD, ст. викл. кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю та посиленням конкурентного тиску, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських практик підприємств. За цих умов інноваційні підходи до управління набувають статусу одного з ключових чинників підвищення ділової активності та результативності господарської діяльності.

Традиційні моделі управління, засновані на жорсткій ієрархії, централізації рішень та орієнтації на короткострокові фінансові показники, дедалі частіше виявляються неспроможними забезпечити належну адаптивність підприємства. Інноваційні підходи не зводяться до впровадження окремих інструментів: вони передбачають трансформацію логіки прийняття управлінських рішень, організаційної структури та поведінкових моделей персоналу. Саме така трансформація виступає каталізатором зростання ефективності підприємства.

Інноваційність у сучасних соціально-економічних умовах є необхідною передумовою функціонування суб'єкта підприємницької діяльності. Ефективне впровадження інноваційних методів управління потребує чіткого визначення цілей і завдань, оцінювання наявних можливостей, які залежать від комплексу мікро- та макроекономічних чинників. Тому актуальною науково-практичною проблемою є формування моделі інноваційного управління підприємством з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників впливу. Підприємство, що функціонує в ринковому середовищі, має забезпечити організаційні умови для реалізації поставлених завдань та досягнення прогнозованих результатів.

Інноваційний потенціал є комплексною характеристикою підприємства, яка визначає його результативність на ринку. Від рівня інноваційності залежить ефективність використання ресурсів, що можливо за умови правильного визначення пріоритетів і цілей. Управлінський персонал, зокрема менеджери та фінансисти, повинен здійснювати достовірну оцінку ділової активності, що дає змогу своєчасно виявляти негативні тенденції та запобігати їм у майбутньому.

Інновації забезпечують не лише виживання підприємства, а й можливість розвитку та довгострокової стійкості в умовах високої конкуренції. Їх вплив

поширюється на різні аспекти діяльності: підвищується ефективність і продуктивність, покращується взаємодія з клієнтами та працівниками, знижуються витрати й ризики, прискорюється адаптація до ринкових змін. Отже, інноваційно орієнтоване управління виступає чинником результативності, стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація інноваційної стратегії потребує постійного підвищення ділової активності, впровадження нових технологій і методів управління та адаптації до ринкових змін. Основні виклики, що виникають у процесі інноваційного управління підприємством, систематизовано за ключовими напрямами та представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні виклики інноваційного управління підприємством

№	Виклик	Сутність та наслідки для підприємства
1	Швидкі технологічні та ринкові зміни	Глобалізація посилила конкуренцію й вимагає від підприємства більшої гнучкості; динамічні зміни споживчих переваг зумовлюють потребу в оперативному реагуванні на запити клієнтів.
2	Нестабільність зовнішнього середовища	Суттєво впливає на ділову активність і конкурентоспроможність. Політична нестабільність спричиняє зміни в законодавстві та регулюванні, що ускладнює стратегічне планування; пандемії, природні катастрофи та воєнні конфлікти створюють додаткові ризики для діяльності підприємства.
3	Ускладнення управлінських процесів	Вимагає високої кваліфікації керівників і ефективної взаємодії між функціональними підрозділами; залучення та утримання талановитих працівників стає важливим чинником успіху.
4	Обмеженість ресурсів	Обмеженість часових і кадрових ресурсів ускладнює реалізацію масштабних стратегічних проєктів.
5	Етичні та соціальні питання	Споживачі дедалі уважніше оцінюють поведінку підприємства, тож дотримання етичних стандартів є умовою збереження репутації та довіри.

Зазначені виклики не охоплюють усього спектра проблем, що виникають у процесі функціонування підприємств, однак відображають ключові напрями вдосконалення системи управління. Їх подолання потребує комплексного підходу, що передбачає розвиток кадрового потенціалу, удосконалення організаційної структури, розширення міжорганізаційної взаємодії та пошук нових напрямів підвищення ефективності управлінських процесів. Інвестиції у професійний розвиток персоналу сприяють формуванню компетентностей, необхідних для виконання складних завдань і адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Водночас гнучкість організаційної структури є важливою передумовою оперативного реагування на трансформації ринкових умов, технологічні зміни та коливання споживчого попиту. Розвиток партнерських взаємозв’язків з іншими суб’єктами господарювання, своєю

чергою, дає змогу компенсувати ресурсні обмеження, розширювати доступ до технологічних, фінансових та інформаційних ресурсів, а також освоювати нові ринки.

Підвищення адаптивності та стійкості підприємства до трансформацій споживчої поведінки передбачає системне впровадження організаційних змін, які можуть мати як поступовий, так і радикальний характер. Важливим чинником таких трансформацій виступають управлінські інновації, спрямовані на вдосконалення процесів прийняття рішень, організації діяльності та використання ресурсів. Їх упровадження сприяє підвищенню гнучкості управлінських структур, ефективнішому використанню виробничих потужностей, скороченню тривалості виробничо-збутових процесів та оптимізації витрат на різних етапах життєвого циклу продукції. Паралельно вдосконалення систем управління персоналом створює передумови для покращення умов праці, розвитку мотиваційних механізмів і підвищення інноваційної активності працівників. У сукупності зазначені зміни формують організаційні та економічні передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства і забезпечення його довгострокової стійкості.

З огляду на сучасні умови функціонування підприємств, підвищення результативності їх діяльності доцільно пов’язувати з такими напрямами інноваційного розвитку, як цифровізація бізнес-процесів, оновлення продуктів і послуг, адаптація до ринкових змін, розвиток кадрового потенціалу та розширення міжорганізаційної взаємодії. Їх комплексна реалізація сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню гнучкості управління та формуванню передумов для довгострокового розвитку підприємства.

Особливе значення мають цифрові технології, які забезпечують автоматизацію операцій, аналітичну підтримку управлінських рішень, оптимізацію взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності внутрішніх процесів [1]. Застосування хмарних технологій, аналітики даних, засобів автоматизації та технологій штучного інтелекту розширює можливості підприємства щодо оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, інтеграція інноваційних та цифрових інструментів у систему управління є важливою передумовою підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Водночас результативність інноваційного розвитку залежить від узгодженості технологічних, організаційних і кадрових змін у межах єдиної стратегії підприємства.

Список використаних джерел

1. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_16 (дата звернення: 01.10.26)

Копєйкіна Т.В.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: ***Голіцин А.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств, які характеризуються воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю платоспроможного попиту та загостренням конкуренції, саме ефективність продажу стає визначальним чинником фінансової стійкості бізнесу. Продаж є завершальною ланкою відтворювального циклу, на якій створена підприємством цінність трансформується у грошовий потік. Тому управління продажем перестає бути суто допоміжною, операційною функцією і набуває стратегічного значення, безпосередньо впливаючи на ліквідність, прибутковість та ринкову позицію підприємства.

Управління продажем доцільно розглядати як сукупність процесів планування, організації, мотивації та контролю діяльності з реалізації продукції, спрямованих на досягнення цільових обсягів продажу і прибутку за умови задоволення потреб споживачів [1]. К. О. Бужимська розглядає систему продажу як один з найважливіших активів підприємства, що безпосередньо впливає на результати його діяльності, а ефективне управління продажами – як запоруку фінансової стійкості бізнесу [1]. У сучасних дослідженнях акцент зміщено з разової угоди на побудову довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтом. П. Гуенці та Й. Хабель показують, що цифрова трансформація докорінно змінює процес продажу: частину функцій бере на себе технологія, а торговий персонал дедалі більше виконує роль консультанта й координатора взаємодії з клієнтом [2].

Аналіз практики діяльності вітчизняних підприємств дає змогу виокремити типові проблеми в організації продажу. До них належать: планування обсягів продажу «від досягнутого» без урахування ринкової кон’юнктури та потенціалу клієнтів; відсутність єдиної інформаційної бази клієнтів, унаслідок чого історія взаємодії зберігається в особистих записах менеджерів і втрачається при їх звільненні; мотивація торгового персоналу, орієнтована винятково на обсяг виручки без урахування маржинальності та утримання клієнтів; розрізненість каналів збуту та неузгодженість цінової політики між ними; обмежене використання аналітики для прийняття управлінських рішень; недостатня увага до післяпродажного обслуговування.

Наслідками цих проблем є низька передбачуваність доходів, висока вартість залучення клієнтів та нестабільність клієнтської бази.

Узагальнення наукових підходів і практичного досвіду дозволяє стверджувати, що розвиток системи управління продажем має відбуватися у двох взаємопов'язаних площинах: технологічній (цифровізація процесів) та ціннісній (клієнтоорієнтованість). Відмінності між традиційною та сучасною моделями управління продажем наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної та сучасної моделей управління продажем

Критерій	Традиційна модель	Сучасна клієнтоорієнтована цифрова модель
Мета діяльності	Максимізація обсягу окремої угоди	Максимізація довічної цінності клієнта та його утримання
Планування продажу	Екстраполяція показників минулих періодів	Прогнозування на основі даних воронки продажу та сегментації клієнтів
Облік клієнтів	Розрізнені таблиці, записи менеджерів	Єдина CRM-система з повною історією взаємодії
Канали збуту	Переважно один основний канал	Омніканальна модель з єдиними правилами цін і сервісу
Оцінка ефективності	Обсяг виручки	Система KPI: конверсія, середній чек, CLV, CAC, частка повторних покупок
Мотивація персоналу	Відсоток від обсягу продажу	Збалансована система з урахуванням маржі, якості роботи та утримання клієнтів
Взаємодія з клієнтом	Завершується в момент угоди	Триває на всіх етапах, включно з післяпродажним сервісом

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 2]

Першим пріоритетним напрямом розвитку є впровадження CRM-систем, які забезпечують централізоване зберігання даних про клієнтів, фіксацію всіх контактів, автоматизацію рутинних операцій (нагадування, формування комерційних пропозицій, виставлення рахунків) та прозорість роботи відділу продажу для керівництва. Завдяки цьому клієнтська база стає активом підприємства, а не окремого менеджера, а управлінські рішення ґрунтуються на фактичних даних. Як зазначають Н. Є. Каличева та М. В. Кістанов, CRM-системи об'єднують дані про клієнтів в єдиному місці, вдосконалюють комунікацію та забезпечують прийняття рішень на основі аналітики, що сприяє зростанню продажів і лояльності клієнтів [3].

Другий напрям це формування омніканальної моделі збуту, що поєднує офлайн-продажі, власний інтернет-магазин, маркетплейси, месенджери та соціальні мережі в єдину систему з узгодженими цінами, асортиментом і стандартами сервісу. Правове підґрунтя для розвитку електронних каналів продажу в Україні створює Закон України «Про електронну комерцію», який

визначає порядок укладання електронних правочинів та права і обов'язки їх учасників [4]. Ф. Котлер, Г. Картаджайя та І. Сетьяван наголошують, що технології повинні доповнювати, а не замінювати людську взаємодію з клієнтом, забезпечуючи персоналізацію пропозиції в кожній точці контакту [5].

Третій напрям – управління воронкою продажу, тобто послідовністю етапів, які проходить потенційний клієнт від першого контакту до укладання угоди. Ключовим показником ефективності воронки є коефіцієнт конверсії, який розраховується за формулою (1):

$$K_{конв} = N_к / N_л \times 100\ \%, \quad (1)$$

де $N_к$ – кількість клієнтів, які здійснили покупку; $N_л$ – загальна кількість потенційних клієнтів (звернень, лідів) за період.

Розрахунок конверсії окремо для кожного етапу воронки дає змогу виявити «вузькі місця» процесу продажу (наприклад, втрату клієнтів на етапі узгодження комерційної пропозиції) та спрямувати управлінські зусилля саме на них. Як показують О. А. Сергієнко, М. А. Мащенко та А. Д. Швець, ефективне прогнозування продажів є одним з ключових елементів успіху компанії, а застосування методів економічного аналізу підвищує якість рішень щодо стратегії управління продажами, зокрема в мережі Інтернет [6].

Четвертий напрям – побудова збалансованої системи ключових показників ефективності (KPI) та мотивації торгового персоналу. О. Д. Тімченко пропонує оцінювати ефективність управління продажами за сукупністю локальних показників, що характеризують систему продажів, діяльність відділу продажів і канали реалізації, та інтегрального показника, а не лише за обсягом виручки [7]. При цьому система оцінювання та винагороди має узгоджуватися зі стратегічними цілями підприємства, інакше вона стимулює поведінку, яка суперечить цим цілям. Для клієнтоорієнтованої моделі важливо поряд з обсягом продажу враховувати показники утримання клієнтів, зокрема довічну цінність клієнта (CLV), яка розраховується за формулою (2):

$$CLV = Ч \times n \times T \times M_n, \quad (2)$$

де $Ч$ – середня сума чека, грн; n – середня кількість покупок клієнта за рік; T – середня тривалість співпраці з клієнтом, років; M_n – рівень маржинальності продажу, частка одиниці.

Зіставлення показника CLV з вартістю залучення клієнта (CAC) дає змогу оцінити економічну доцільність витрат на маркетинг і продаж у розрізі каналів та сегментів. У практиці поширеним орієнтиром вважається перевищення CLV над CAC щонайменше у три рази.

П'ятий напрям – розвиток компетенцій торгового персоналу. Ускладнення продукції та зростання проінформованості покупців вимагають від менеджерів навичок консультативного продажу. Цифровізація не зменшує, а трансформує роль торгового персоналу: рутинні операції переходять до автоматизованих систем, а від менеджера очікуються вміння працювати з даними, виявляти справжні потреби клієнта та вибудовувати довіру [2]. Н. Р. Іванечко та М. В. Оконський наголошують, що методику продажу (консультативний продаж,

SPIN, Solution Selling тощо) слід добирати з урахуванням специфіки діяльності та стандартизувати під потреби компанії, щоб результат менше залежав від індивідуальної кваліфікації менеджера [8]. Тому систематичне навчання, наставництво та стандартизація скриптів продажу є необхідною умовою підвищення конверсії.

Шостий напрям – управління ключовими клієнтами та розвиток післяпродажного сервісу. Для більшості підприємств незначна частка клієнтів забезпечує переважну частину виручки, тому доцільно виокремлювати їх в окрему категорію з персональним менеджером, індивідуальними умовами співпраці та регулярним аналізом задоволеності. Якісний сервіс після продажу формує лояльність і забезпечує повторні покупки, що, як правило, обходиться підприємству значно дешевше, ніж залучення нових клієнтів. Саме розвиток навичок управління відносинами з клієнтами є одним з компонентів ефективної системи управління продажами [1].

Отже, ефективне управління продажем у сучасних умовах потребує переходу від інтуїтивної, орієнтованої на обсяг моделі до системної клієнтоорієнтованої моделі, що ґрунтується на цифрових інструментах і аналітиці. Комплексна реалізація запропонованих напрямів – впровадження CRM-системи, розвиток омніканального збуту, управління воронкою продажу, збалансована система KPI і мотивації, розвиток компетенцій персоналу та робота з ключовими клієнтами забезпечує підвищення передбачуваності доходів, зниження вартості залучення клієнтів і зміцнення конкурентних позицій підприємства. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання економічної ефективності впровадження зазначених заходів на конкретному підприємстві.

Список використаних джерел

1. Бужимська К. О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. Підприємництво і торгівля. 2022. № 33. С. 24–30. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03.

2. Guenzi P., Habel J. Mastering the Digital Transformation of Sales. California Management Review. 2020. Vol. 62, No. 4. P. 57–85. DOI: https://doi.org/10.1177/0008125620931857.

3. Каличева Н. Є., Кістанов М. В. Роль цифровізації в управлінні продажами. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2025. № 4 (93). С. 138–150. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-4-138-150.

4. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19 (дата звернення: 25.09.2026).

5. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken : Wiley, 2021. 208 p.

6. Сергієнко О. А., Мащенко М. А., Швець А. Д. Аналіз маркетингових інструментів удосконалення стратегії управління продажами компанії. Ефективна економіка. 2024. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.23.

7. Тімченко О. Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. 2021. № 6. С. 184–189. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-184-189.

8. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. Галицький економічний вісник. 2023. № 6 (85). С. 167–173. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167.

Кубліцька О.В.
д.ф., старший викладач кафедри підприємництва і торгівлі,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Актуальні збурення ринку електронної комерції, викликані порушенням логістичних ланцюгів, руйнуванням складської інфраструктури та енергетичними обмеженнями, змушують підприємства електронної комерції шукати шляхи адаптації до нових викликів у процесах реалізації товарів та послуг. Подібні збурення спричинюють ситуації, коли підприємства вимушені застосовувати реактивне управління та діяти за фактом виникнення проблеми. Натомість здатність застосовувати проактивне управління, що передбачає активне планування з метою трансформації існуючої реальності в бажаному напрямку, дозволяє не лише долати поточні перешкоди, а й завчасно підготуватися до майбутніх викликів та змін. У результаті потреба в управлінні розвитком підприємств електронної комерції через стратегічне планування набуває особливої актуальності, оскільки така діяльність дозволяє цілеспрямовано впливати на реалізацію наявного потенціалу підприємства в умовах обмежених ресурсів та шокових викликів.

Підприємство електронної комерції, як складна система, піддається постійним змінам, що спрямовані на подолання розриву між наявним і бажаним станом функціонування підприємства у майбутньому. Вирішення подібних суперечностей, а також підвищення готовності підприємства до змін неминуче потребують планування майбутньої діяльності. За такого підходу сутність управління довгостроковим розвитком підприємства електронної комерції «передбачає створення умов для реалізації стратегічного потенціалу, а також цілеспрямованого управління системою дій для досягнення бажаного стратегічного стану поряд з одночасною мінімізацією суперечностей між підприємством та середовищем його функціонування, яке здатне інгібітувати зміни» [1, с. 73]. Іншими словами, підприємство електронної комерції повинно підходити до формування бажаного стану цілеспрямовано та системно, застосовуючи наявний потенціал та мінімізуючи вплив негативних ситуацій.

Планування як вихідна функція стратегічного управління розвитком забезпечує основу для реалізації подальших цілей підприємства шляхом формування системи цілей, а також способів їхнього досягнення. У межах загальної стратегії розвитку саме на етапі планування визначаються необхідні ресурси та способи їхнього залучення, а також послідовність реалізації обраних стратегічних засобів. У результаті планування забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів із поточними управлінськими рішеннями.

В умовах нестабільного бізнес-середовища процес планування обмежується низкою чинників, оскільки ключові параметри діяльності важко піддаються прогнозуванню, а сам план потребує постійного коригування та найчастіше характеризується зниженим рівнем прогнозованості майбутніх результатів. У результаті процес планування розвитку підприємств електронної комерції буде здійснюватися із урахуванням декількох особливостей.

По-перше, зростання нестабільності змушує підприємства трансформувати самі підходи до стратегічного планування діяльності. У результатах дослідження Брюса П. та Пурохіта Д. виокремлено формалізоване планування (традиційно застосовується при за стабільних умовах роботи), адаптивне планування (передбачає постійне навчання та коригування діяльності), генеративне планування (спрямоване на стимулювання інновацій у товарах та послугах), а також символічне планування (зосереджене на загальних стратегічних намірах) [2]. В умовах нестабільності найбільшої актуальності набирає саме адаптивне та генеративне планування, що демонструють зміну стратегічного мислення підприємств у бік інноваційності та адаптивності.

По-друге, на противагу прогнозуванню одного найбільш ймовірного варіанту майбутнього підприємствам рекомендовано розглядати декілька можливих сценаріїв. Вибір найбільш вірогідного сценарію може бути здійснений на основі виявлення слабких сигналів майбутніх змін [3]. Такими слабкими сигналами можуть виступати як мікросигнали, зокрема, ранні зміни у поведінці споживачів (виявлені через аналіз великих масивів даних підприємством) та конкурентній поведінці, так і макросигнали, зокрема технологічні нововведення, поширення нетипових або нових бізнес-моделей, зміни в регуляторній політиці тощо. У результаті ці та інші дані повинні слугувати основою для формування на підприємствах системи постійного моніторингу, яка дозволить підвищити обґрунтованість сценарного планування.

По-третє, традиційне річне планування в умовах нестабільності демонструє обмежену ефективність, зокрема, рішення, закладені в стратегічному плані, можуть втратити свою актуальність вже через короткий проміжок часу. Хоча це дає можливість підприємствам електронної комерції скористатися новими можливостями, що з’являються на ринку, не прив’язуючись до вихідних цілей, за даними звіту McKinsey, для підвищення адаптивності підприємства роздрібної торгівлі можуть застосовувати щоквартальний перегляд пріоритетів і перерозподіл ресурсів (Quarterly Business Review, QBR) [4].

Однією з ключових засад ефективного планування підприємств електронної комерції є здатність оперативно планувати власну роботу. Зокрема, швидкість реалізації запланованих заходів напряму буде залежати від швидкості ухвалення відповідного управлінського рішення. Пропонуємо розглядати штучний інтелект (далі – ШІ) як практичний інструмент підтримки управлінських рішень підприємств. Не замінюючи традиційний процес прийняття рішень, ШІ радше доповнює його, дозволяючи виявляти закономірності у великих масивах даних, прогнозувати зміни та формулювати обґрунтовані управлінські альтернативи, що можуть бути пристосовані до

конкретного управлінського контексту [4; 5]. У результаті змінюється сама логіка планування, яка відходить від лінійного планування «від плану до конкретних кроків», переходячи до адаптивної моделі, що враховує постійний моніторинг, прогнозування, виявлення альтернатив та вибір з-поміж них, та коригування.

Ключовим напрямом, де ШІ може бути застосовано підприємствами електронної комерції з максимальною користю, є саме прогнозування попиту, оскільки точність такого прогнозування безпосередньо буде залежати від споживчих уподобань, що в період невизначеності піддаються якнайбільшим змінам. Очікувано, що підприємству потрібно насамперед виходити з бізнес-задач, які воно планує вирішити за рахунок цієї технології, аби підлаштовувати інструмент під конкретний контекст функціонування, що пронизуватиме всі подальші рішення.

Нестабільність змушує підприємства електронної комерції переглядати існуючі підходи до стратегічного планування власного розвитку. Оновлене розуміння планування як однієї з ключових функцій управління дозволяє підтримати стійкість підприємств та здійнити ними потенційні парадигмальні зміни з мінімальним негативним впливом на підприємства та максимальними вигодами для них. Уточнено, що застосування цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, позитивно впливає на здатність підприємств електронної комерції прогнозувати майбутні зміни та здійснювати адаптацію до них. Зазначимо, що майбутні дослідження могли б взяти до уваги й інші етапи стратегічного управління та розглянути, як невизначеність може вплинути на їхню реалізацію суб'єктами господарювання в межах онлайн-ринку.

Список використаних джерел

1. Кубліцька О. В. Стратегічний розвиток підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філософії в галузі економіки : 073. Чернігів, 2025. 345 с.

2. Brews P., Purohit D. Strategic Planning in Unstable Environments. *Long Range Planning*. 2007. Vol. 40, no. 1. P. 64–83. URL: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.001.

3. Navigating the Future with Strategic Foresight. *BCG*. URL: https://www.bcg.com/publications/2025/navigating-the-future-with-strategic-foresight.

4. Anderssen S. R. In search of speed: A new way for retailers to organize. *Mckinsey & Company*. URL: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/in-search-of-speed-a-new-way-for-retailers-to-organize.

5. Кубліцька О. В. Інтеграція цифрових технологій у процес прийняття рішень підприємствами торгівлі: можливості, потенціал застосування та виклики. *Трансформаційна економіка*. 2026. № 2 (15). С. 84–90. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-15-13.

Кузьмина А.О.
викладач вищої категорії,
ВСП «Технологічний фаховий коледж»
Державного університету економіки і технологій,
Петьков О.Д.
здобувач IV курсу, групи МЕП-23-1/9,
ВСП «Технологічний фаховий коледж»
Державного університету економіки і технологій,
м. Кривий Ріг

АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ BANI-СВІТУ

Повномасштабна війна поставила український бізнес у середовище, де невизначеність перестала бути тимчасовим фактором, який можна врахувати у звичайному стратегічному плані. Вона стала постійною характеристикою самого процесу ухвалення управлінських рішень. Підприємства змушені одночасно реагувати на безпекові загрози, перебої енергопостачання, зміну логістичних маршрутів, дефіцит кадрів, міграцію працівників, коливання попиту, фінансові обмеження та трансформацію поведінки споживачів. У такій ситуації класична логіка «проаналізувати минуле - спрогнозувати майбутнє - скласти довгостроковий план - виконувати його» виявляється недостатньо гнучкою.

Для характеристики такого середовища доцільно звернутися до концепції BANI, запропонованої футурологом Джеймісом Каскіо. Абревіатура BANI означає Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible - крихкий, тривожний, нелінійний і незрозумілий світ [1]. На відміну від підходів, які переважно описують нестабільність та складність середовища, BANI акцентує увагу на ситуаціях, коли навіть відносно стійка система може раптово втратити працездатність, а причинно-наслідкові зв’язки між рішеннями та результатами стають складними для передбачення [1].

Для українського бізнесу характеристики BANI набувають особливої виразності. Війна не просто збільшила кількість ризиків, а змінила сам вектор планування. Підприємство може мати достатньо точну інформацію про поточну діяльність, але бути неспроможним із прийнятною точністю прогнозувати умови, в яких воно працюватиме через кілька місяців. При цьому одна подія може мати наслідки, непропорційні її безпосередньому масштабу: пошкодження енергетичного об’єкта здатне вплинути на виробництво, логістику, доходи, зайнятість і фінансові результати значно ширше, ніж передбачає первинний масштаб події.

Глобальний контекст також свідчить про посилення невизначеності. У Global Risks Report 2025 Всесвітній економічний форум визначив збройний конфлікт як ризик № 1 на 2025 рік; 23 % опитаних експертів назвали його головним безпосереднім глобальним ризиком. Одночасно WEF підкреслює

необхідність для організацій розвивати геополітичне прогнозування, управління ризиками та використовувати сценарне планування для підготовки до декількох можливих варіантів розвитку подій [2]. Отже, перехід від одного «базового прогнозу» до набору сценаріїв є не модною управлінською практикою, а відповіддю на якісну зміну середовища.

Стратегічне планування українських підприємств додатково ускладнюється тим, що воєнні ризики накладаються на економічні та регуляторні зміни. Особливо показовою є динаміка припинення діяльності фізичних осіб-підприємців.

За даними Опендатабот, у 2022 році в Україні було зафіксовано 203921 закриття ФОП у період з 1 квітня 2022 року до 1 квітня 2023 року. Водночас за той самий період було зареєстровано 208936 нових ФОП [3]. У 2023 році ситуація поступово стабілізувалася. За матеріалами Опендатабот, за перші три квартали 2023 року було відкрито 174916 ФОП жінками та 129858 чоловіками, тоді як протягом 2022 року відповідні показники становили 95140 та 102871 [4]. Це свідчить про відновлення підприємницької активності, однак не означає повернення бізнесу до довоєнного середовища.

У 2024 році кількість припинень знову стала значною. Лише за січень–серпень було закрито 120154 ФОП, причому понад третина нових підприємницьких справ припинялася протягом першого року роботи [5]. Водночас за перші вісім місяців 2024 року зареєстровано 193 192 нових ФОП, тобто число нових бізнесів перевищувало кількість закриттів [5].

У 2025 році співвідношення стало менш сприятливим. За січень–квітень відкрито 81928 ФОП, тоді як діяльність припинили 119895 підприємців. Таким чином, на один новий ФОП припадало приблизно 1,5 закритого [6]. Опендатабот пояснює аномальний сплеск січневих закриттів, зокрема, відновленням обов'язку сплати ЄСВ для непрацюючих ФОП та одночасним відновленням роботи державних реєстрів після технічної перерви [6].

Разом із тим наведені цифри важливо аналізувати не лише як статистику «закриття бізнесу». За ними стоять конкретні управлінські рішення підприємців: скоротити витрати, змінити регіон діяльності, перейти в іншу галузь, оптимізувати юридичну форму, зменшити масштаб діяльності або тимчасово призупинити роботу. Таким чином, нестабільність проявляється не тільки у кількості припинених підприємств, а й у постійній необхідності перебудовувати бізнес-модель.

Водночас український бізнес продемонстрував значний потенціал адаптації. Опендатабот зазначає, що від початку повномасштабного вторгнення до початку 2025 року в Україні було відкрито 763 759 нових ФОП, а 684 995 підприємців припинили діяльність [7]. Тобто навіть у середовищі екстремальної невизначеності підприємницька активність не зникла. Ця особливість українського ринку є важливим аргументом на користь переходу від статичного стратегічного планування до адаптивного управління.

Адаптивне стратегічне планування не означає відмову від стратегії. Навпаки, його сутність полягає у збереженні стратегічного напряму за

одночасної готовності коригувати конкретні рішення відповідно до нових обставин.

Важливою перевагою такої системи є те, що керівник заздалегідь відповідає не тільки на питання «Що ми будемо робити?», а й на питання «За яких умов ми зрозуміємо, що потрібно змінювати рішення?»

Це принципова відмінність адаптивного планування.

Наприклад, для підприємства критичним може бути не прогноз курсу валюти на рік уперед, який за нинішніх умов може виявитися неточним, а визначення діапазону фінансових показників, після якого підприємство переходить до іншої моделі закупівель. Для виробника важливішим може бути не точне прогнозування попиту на 12 місяців, а заздалегідь розроблений алгоритм перемикання між постачальниками. Для малого бізнесу - не довгий перелік стратегічних цілей, а чітке визначення мінімального фінансового резерву та альтернативних каналів продажу.

У стабільному середовищі стратегічний план часто оцінюють за точністю прогнозу та ступенем виконання запланованих показників. Для BANI-середовища цього недостатньо. План може містити дуже точні розрахунки, але бути непридатним після одного сильного зовнішнього шоку.

Тому якість адаптивного стратегічного планування доцільно оцінювати за іншими критеріями (табл. 1).

Таблиця 1.

Критерії оцінки якості стратегічного та адаптивного планування

Традиційне планування	Адаптивне планування
Один базовий прогноз	Декілька сценаріїв
Фіксований план	План, який регулярно переглядається
Орієнтація на точність прогнозу	Орієнтація на готовність до змін
Реакція після настання ризику	Ранні індикатори та тригери
Оптимізація під один сценарій	Резервування та альтернативи
Переважно фінансові KPI	KPI + показники стійкості
Горизонт плану важливіший	Швидкість адаптації важливіша

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, адаптивність можна розглядати як окрему управлінську характеристику підприємства. Вона визначається не кількістю стратегічних документів, а здатністю підприємства своєчасно помічати зміни, оцінювати їх вплив і перебудовувати дії без втрати ключового напряму розвитку.

Особливо важливо не ототожнювати адаптивність із постійною зміною стратегії. Надто часта зміна стратегічних пріоритетів може сама стати фактором нестабільності. Тому доцільно розмежувати стратегічне ядро та змінні операційні рішення. Стратегічне ядро визначає, куди рухається підприємство, а адаптивне планування - як саме воно буде рухатися залежно від ситуації.

BANI-середовище змінює саме розуміння стратегічного планування. Для українського бізнесу ця трансформація посилюється воєнним станом, який додає до економічної невизначеності безпекові, логістичні, енергетичні та кадрові

ризики. Статистика припинення діяльності ФОП демонструє, що підприємницьке середовище після 2022 року залишається динамічним: масштабні хвилі відкриттів і закриттів чергуються зі зміною умов ведення бізнесу [3–7].

За таких умов довгостроковий план, побудований виключно навколо одного прогнозу, має обмежену цінність. Натомість адаптивне стратегічне планування дозволяє зберігати стратегічний напрям і водночас змінювати інструменти його реалізації відповідно до фактичних змін середовища.

Для українських підприємств доцільним є поєднання сценарного планування, системи ранніх індикаторів, коротких циклів перегляду стратегії, фінансових та операційних резервів, диверсифікації постачальників і каналів збуту. Така модель переводить стратегічне планування від спроби передбачити єдине майбутнє до формування готовності діяти в декількох можливих майбутніх.

Отже, в умовах BANI-світу конкурентною перевагою стає не той бізнес, який найточніше передбачає майбутнє, а той, який швидше помічає його зміну та здатний без критичної втрати ресурсів змінити власну траєкторію. Для України це не просто управлінський інструмент підвищення ефективності, а одна з передумов збереження підприємницького потенціалу та економічної стійкості в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Cascio J. Facing the Age of Chaos. Medium. 2020. URL: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d (дата звернення: 12.09.2026).

2. World Economic Forum. Global Risks Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/ (дата звернення: 12.09.2026).

3. Війна не зупинила бізнес: відкривається більше нових справ, аніж закривається. Опендатабот. 08.05.2023. URL: https://opendatabot.ua/analytics/business-growth-in-war (дата звернення: 12.09.2026).

4. Тренди української фопономіки під час великої війни. Опендатабот. 17.02.2025. URL: https://opendatabot.ua/analytics/foponomics-2024 (дата звернення: 12.09.2026).

5. Кожен третій ФОП закривається в перший рік роботи. Опендатабот. 02.09.2024. URL: https://opendatabot.ua/analytics/foponomics-2024-9 (дата звернення: 12.09.2026).

6. На 44% більше фопів закриваються цьогоріч, ніж у 2024. Опендатабот. 08.05.2025. URL: https://opendatabot.ua/analytics/foponomics-2025-4 (дата звернення: 12.09.2026).

7. 2,4 року працює пересічний ФОП в Україні. Опендатабот. 05.01.2026. URL: https://opendatabot.ua/analytics/fops-midage-2025 (дата звернення: 12.09.2026).

8. World Economic Forum. Global Risks Report 2026. Geneva : World Economic Forum, 2026. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/ (дата звернення: 12.09.2026).

Лабунець І.Ю.
аспірантка,
молодший науковий співробітник,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»,
м. Одеса

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНЬ

Розвиток бізнес-середовища морського транспорту України відбувається за одночасної дії глобальних, національних, а також на внутрішньогосподарських чинників. Воєнні ризики, блокування, мінна небезпека судноплаванню, переорієнтація звичних морських шляхів, руйнування портової інфраструктури, зростання страхових і трансакційних витрат, дефіцит фінансових та кадрових ресурсів, а також ускладнення регуляторних процедур посилюють невизначеність управлінських рішень.

За таких умов традиційне планування, побудоване переважно на продовженні попередніх тенденцій, не забезпечує достатньої обґрунтованості орієнтирів розвитку. Прогнозування має враховувати не лише очікувану динаміку показників, а й здатність окремих обмежень змінювати пропускну спроможність усієї системи. Авторські напрацювання щодо організаційно-економічних механізмів розвитку досліджуваного середовища викладено у праці [1].

Теоретичною основою такого підходу є положення теорії обмежень, відповідно до якої результативність системи у конкретний момент визначається її найбільш критичним елементом або «вузьким місцем» [2]. Для бізнес-середовища морського транспорту це означає, що збільшення ресурсів або поліпшення окремих показників не обов’язково забезпечує системний результат, якщо пріоритетне обмеження зберігається. Тому планування доцільно спрямовувати не на одночасне усунення всієї сукупності проблем, а на послідовне виявлення, оцінювання та послаблення тих обмежень, які найбільше стримують реалізацію потенціалу суб’єктів морського транспорту.

Бізнес-середовище морського транспорту України, в такому випадку, запропоновано розглядати як відкриту трьохрівневу систему [3]. На макрорівні формуються глобальні умови судноплавства, міжнародне регулювання, технологічні тренди та геополітичні ризики. Мезорівень охоплює національні інституційні, нормативно-правові, економічні та безпекові умови. Мікрорівень відображає операційні, фінансові, кадрові, технологічні й інвестиційні можливості конкретних суб’єктів. Зміни на одному рівні поширюються на інші: наприклад, зовнішня безпекова загроза може спричинити скорочення суднозаходів, підвищення страхових премій, падіння вантажопотоку та погіршення інвестиційних можливостей портових операторів. Відтак

прогнозування повинно відтворювати не ізольовані показники, а причинно-наслідкові зв'язки між рівнями системи.

Вихідним елементом планування є класифікація обмежень за видом, природою та джерелом виникнення. Ресурсні (фізичні) обмеження пов'язані з обмеженістю портових потужностей, фінансування, обладнання, флоту та кадрового потенціалу; їх теоретичне пояснення ґрунтується на проблемі вибору способів використання дефіцитних ресурсів [2].

Політичні й управлінські обмеження виникають у процесі прийняття рішень за неповної інформації, обмеженої раціональності та невизначеності [4]. Ринкові обмеження формуються під впливом параметрів попиту, конкуренції, доступу до вантажної бази, умов страхування й укладання угод; їх посилення пов'язане зі зростанням трансакційних витрат і недосконалістю інституційного середовища [5].

Воєнний чинник запропоновано трактувати не як окремий вид обмеження, а як зовнішнє джерело трансформації їх системи. Воєнні дії одночасно формують нові обмеження та підсилюють уже наявні: пошкодження портової інфраструктури набуває форми ресурсного обмеження; блокування морських маршрутів і звуження кола контрагентів – ринкового; додаткові погодження, контрольні й координаційні процедури – політичного та управлінського. Такий підхід усуває дублювання під час аналізу та дає змогу пов'язати кожний прояв із відповідним об'єктом планового впливу.

Відповідно до проведеного дослідження автором сформовано основні концептуальні положення розвитку бізнес-середовища морського транспорту України в умовах обмежень:

1. Розвиток бізнес-середовища морського транспорту має системний та трирівневий характер, що визначається взаємодією макро-, мезо- і мікрорівня. Зміни, що виникають на одному з рівнів, здатні безпосередньо або опосередковано впливати на інші рівні та змінювати загальні умови функціонування суб'єктів морського транспорту. Відповідно, розвиток БС МТ має здійснюватися з урахуванням взаємозалежності міжнародних, національних та внутрішньогосподарських умов, а також характеру поширення їх впливу в межах системи.

2. Пріоритетним напрямом розвитку бізнес-середовища морського транспорту є виявлення та послаблення критичних обмежень, які найбільшою мірою стримують реалізацію потенціалу системи. В умовах обмеженості ресурсів одночасний вплив на всю сукупність проблем БС МТ є складним та не завжди доцільним, тому першочергового значення набуває визначення найбільш критичного на певному етапі «вузького місця». Його послаблення створює можливості для подальшого розвитку системи, після чого пріоритет може переходити до наступного обмеження.

3. Напрями впливу на розвиток бізнес-середовища морського транспорту мають диференціюватися залежно від виду, природи та джерела виникнення обмежень. Ресурсні, ринкові, політичні та управлінські обмеження мають різні передумови формування та характер впливу на суб'єктів морського транспорту,

тому застосування однакових підходів до їх послаблення не забезпечує необхідної результативності. Визначенню напряму впливу має передувати встановлення джерела виникнення обмеження, його виду, характеру прояву, рівня формування та об'єкта, на який спрямований його вплив.

4. Воєнний чинник доцільно розглядати як зовнішнє джерело трансформації системи обмежень бізнес-середовища морського транспорту, здатне формувати нові та посилювати вже існуючі структурні проблеми. Такий підхід передбачає розмежування структурних обмежень, які сформувалися до початку воєнних дій, та ситуаційних, виникнення яких безпосередньо пов'язане з дією воєнних та інших надзвичайних факторів. Водночас воєнний чинник може посилювати існуючі структурні обмеження та переводити їх у критичний стан, що необхідно враховувати при визначенні пріоритетів розвитку бізнес-середовища морського транспорту.

5. Розвиток бізнес-середовища морського транспорту має бути адаптивним та передбачати перегляд пріоритетів відповідно до зміни зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування. Система обмежень не є сталою: послаблення одного «вузького місця», зміна ринкової кон'юнктури, ресурсного забезпечення, інституційних умов або зовнішніх факторів може призводити до зміни пріоритетності інших обмежень. Тому розвиток бізнес-середовища морського транспорту має передбачати періодичне оцінювання стану системи, повторне визначення критичних обмежень та відповідне коригування напрямів впливу.

Список використаних джерел

1. Лабунець І. Ю. Організаційно-економічні механізми розвитку бізнес-середовища морського транспорту України в умовах обмежень та в контексті зеленої мобільності. *Сталий розвиток в епоху глобальних трансформацій* : колективна монографія. Т. 2. Київ : НТУ, 2026. С. 182–201.

2. Goldratt E. M., Cox J. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. 3rd rev. ed. Great Barrington, MA : North River Press, 2004. 384 p.

3. Лабунець І. Ю. Структура та класифікація основних елементів бізнес-середовиша морського транспорту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 3 (96), 2026. С. 7-22.

4. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston ; New York : Houghton Mifflin, 1921. 381 p.

5. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York : Free Press, 1985. 450 p.

Лега О.В.
к.е.н, доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Прийдак Т.Б.
к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Яловега Л.В.
к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава

ОБЛІКОВІ ОЦІНКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ ТА ПЕРЕГЛЯДУ

Облікові оцінки застосовують у випадках, коли вартість окремих елементів фінансової звітності неможливо визначити шляхом безпосереднього спостереження. Через невизначеність майбутніх подій підприємство використовує доступні дані, обраний метод розрахунку та обґрунтовані припущення. Тому отримана величина є наближеним грошовим значенням, яке може потребувати подальшого перегляду.

У п. 3 НП(С)БО 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах» облікову оцінку визначено як грошовий вираз елементів фінансової звітності, які не піддаються безпосередньому спостереженню та визначаються наближено. Після змін, унесених наказом Міністерства фінансів України від 18.03.2024 № 130, до прикладів таких оцінок віднесено резерв сумнівних боргів, чисту вартість реалізації запасів, справедливу вартість активів і зобов’язань, суму амортизації та забезпечення гарантійних зобов’язань [1]. Вимоги до якості відповідної інформації встановлено у розд. III НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Відповідно до пп. 1–3 інформація має бути зрозумілою, доречною та достовірною. У пп. 6.1–6.2 передбачено розкриття в обліковій політиці принципів оцінювання статей звітності та методів обліку окремих статей [2]. Чітке закріплення методів, джерел даних і порядку перегляду оцінок сприяє послідовності обліку та зниженню ризику необґрунтованого відображення господарських операцій [3]. У пп. 4.54–4.56 Концептуальної основи фінансової звітності оцінювання розглядається як визначення грошових сум, за якими елементи визнаються та відображаються у звітності. До основ оцінки належать історична й поточна собівартість, вартість реалізації та теперішня вартість. Найчастіше історична собівартість поєднується з іншими основами, наприклад із чистою вартістю реалізації запасів або теперішньою вартістю майбутніх грошових потоків [4].

Порядок визначення та зміни облікових оцінок у звітності за міжнародними стандартами регулює МСБО 8 «Облікові політики, зміни в

облікових оцінках та помилки». Перегляд оцінки здійснюється у разі появи нової інформації, зміни обставин або накопичення додаткового досвіду. Така зміна не є виправленням помилки, а її наслідки відображаються у звітному та, за потреби, наступних періодах.

Для дослідження практичного застосування цих вимог використано відкриту фінансову звітність ТОВ СП «РІФ-1», ТОВ «ФК «ФІНВІН», ТОВ «КУА «ФОРТЕЦЯ», АТ «УКРСПЕЦТРАНСГАЗ» та АТ «КАМЕТ» за 2025 рік. Порівняння охоплює резерви кредитних збитків і сумнівних боргів, справедливу вартість, зменшення корисності активів, чисту вартість реалізації запасів та відстрочені податкові активи. Результати узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні облікові оцінки, розкриті підприємствами

Об'єкт облікової оцінки	Підхід до оцінювання	Основні чинники невизначеності
ТОВ СП «РІФ-1»		
Зменшення корисності активів	Визначення можливого зниження вартості активів	Майбутні грошові надходження та зміна умов діяльності
Чиста вартість реалізації запасів	Порівняння балансової вартості з очікуваною вартістю реалізації	Попит, ціни продажу та витрати на реалізацію
Справедлива вартість	Застосування доступної ринкової інформації та методів оцінювання	Відсутність активного ринку та нестабільність цін
ТОВ «КУА «ФОРТЕЦЯ»		
Справедлива вартість фінансових інструментів	Використання ринкових котирувань, дисконтованих грошових потоків та інших моделей	Ринкова ситуація, ставки дисконтування і прогнозні грошові потоки
Очікувані кредитні збитки	Розрахунок 12-місячних збитків або збитків за весь строк дії активу	Зміна кредитного ризику, можливість дефолту та стан позичальника
АТ «УКРСПЕЦТРАНСГАЗ»		
Резерв сумнівних боргів	Аналіз дебіторської заборгованості та передплат	Фінансовий стан контрагента, історія розрахунків та ознаки знецінення
Відстрочені податкові активи	Оцінка можливості використання тимчасових різниць у майбутньому	Майбутній оподатковуваний прибуток і податкове планування
Резерв знецінення запасів	Оцінка чистої вартості реалізації застарілих і неліквідних запасів	Можливість продажу, ринкові ціни та фізичний стан запасів
АТ «КАМЕТ»		
Справедлива вартість фінансових інструментів	Застосування біржових котирувань, ринкових аналогів і дисконтованих потоків	Доступність ринкових даних та обґрунтованість припущень

Джерело: узагальнено за [5-8]

Дані табл. 1 показують, що склад облікових оцінок залежить від характеру діяльності та структури активів підприємства. У ТОВ СП «РІФ-1» основна увага приділяється зменшенню корисності активів, чистій вартості реалізації запасів і справедливій вартості. Для цих оцінок найбільше значення мають майбутні

грошові надходження, зміна ринкових цін і можливість реалізації запасів.

У ТОВ «КУА «ФОРТЕЦЯ» переважають оцінки фінансових інструментів та очікуваних кредитних збитків. Їх величина залежить від ринкових ставок, прогнозних грошових потоків, кредитоспроможності боржників і зміни ризику дефолту. АТ «КАМЕТ» також використовує ринкові дані та дисконтовані грошові потоки для визначення справедливої вартості фінансових інструментів. Найрізноманітніші об'єкти оцінювання розкрито АТ «УКРСПЕЦТРАНСГАЗ». Вони охоплюють дебіторську заборгованість, запаси та відстрочені податкові активи. Для їх визначення застосовуються історичні дані, інформація про контрагентів, ринкові ціни та прогнози майбутнього оподатковуваного прибутку. Отже, облікові оцінки ґрунтуються на різних джерелах інформації та припущеннях, які можуть змінюватися протягом звітного періоду. Відсутність єдиного порядку їх документування ускладнює перевірку застосованих методів і причин перегляду показників. Для систематизації об'єктів оцінювання, використаних даних, припущень, результатів і відповідальних осіб запропоновано реєстр облікових оцінок підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Запропонований реєстр облікових оцінок підприємства

Метод оцінювання	Джерело інформації	Основні припущення	Періодичність перегляду	Результат оцінки	Відповідальна особа
Дебіторська заборгованість					
Розрахунок очікуваних кредитних збитків	Дані обліку, строки прострочення, інформація про дебітора	Імовірність погашення та можливість дефолту	На кожну звітну дату	Сума резерву кредитних збитків	Головний бухгалтер, фінансовий менеджер
Сумнівна заборгованість					
Індивідуальне або групове оцінювання	Історія розрахунків, претензії, судові документи	Можливість стягнення боргу	Щоквартально та на дату балансу	Сума резерву сумнівних боргів	Бухгалтер з розрахунків
Фінансові інструменти					
Ринковий або дохідний метод	Котирування, ринкові ставки, прогнозні потоки	Ставка дисконтування та строк отримання коштів	На кожну звітну дату	Справедлива або амортизована вартість	Фінансовий директор
Запаси					
Визначення чистої вартості реалізації	Ринкові ціни, стан запасів, витрати на продаж	Можлива ціна й строк реалізації	Під час інвентаризації та на дату балансу	Сума уцінки або резерву	Комісія з інвентаризації
Основні засоби та інші активи					
Тестування на зменшення корисності	Балансова вартість, прогнози використання, ринкові дані	Майбутні вигоди від використання активу	За наявності ознак знецінення	Сума втрат від зменшення корисності	Головний бухгалтер, технічні фахівці
Відстрочені податкові активи					
Оцінка	Податкові	Отримання	На кожну	Визнання,	Головний

можливості майбутнього використання	розрахунки та фінансові прогнози	достатнього оподатко-вуваного прибутку	звітну дату	коригування або списання активу	бухгалтер

Джерело: запропоновано авторами

Запропонований у табл. 2 реєстр поєднує всі етапи роботи з обліковими оцінками: визначення об'єкта, вибір методу, збирання інформації, формування припущень, розрахунок результату та його перегляд. Окреме зазначення джерел даних дає змогу перевірити обґрунтованість розрахунку, а визначення відповідальної особи – розподілити обов'язки між бухгалтерською, фінансовою та технічними службами. Періодичність перегляду залежить від характеру об'єкта. Фінансові інструменти, кредитні збитки та відстрочені податкові активи доцільно оцінювати на кожну звітну дату. Стан запасів перевіряється під час інвентаризації та складання звітності, а зменшення корисності необоротних активів – у разі появи відповідних ознак. Такий підхід дає змогу своєчасно враховувати нову інформацію та не переносити застарілі припущення на наступні періоди. Обґрунтованість облікових оцінок безпосередньо впливає на інформативність балансу, оскільки від них залежать суми активів, зобов'язань і власного капіталу, які використовуються для оцінювання фінансового стану підприємства [9]. Тому практична цінність реєстру полягає у документальному підтвердженні того, як сформовано кожну оцінку. У ньому доцільно зазначати дату перегляду, причину зміни, попереднє і нове значення та документ, яким затверджено результат. Це допоможе відрізнити зміну облікової оцінки, спричинену новою інформацією, від виправлення помилки та підвищить достовірність фінансової звітності.

Список використаних джерел

1. НП(С)БО 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах» : затв. наказом МФУ від 28.05.1999 № 137. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0392-99#Text.

2. Про затвердження НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ МФУ від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text

3. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Єрмолаєва М. В., Сіренко О. В. Облікова політика та податкові ризики: сучасні рішення для бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15031740.

4. Концептуальна основа фінансової звітності : міжнародний документ від 01.09.2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009#Text

5. Фінансова звітність ТОВ СП «РІФ-1» за 2025 рік. URL: https://inblu.ua/image/catalog/Audyt2025/звіт%20аудит%202025.pdf

6. Фінансова звітність ТОВ «КУА «ФОРТЕЦЯ» за 2025 рік. URL: https://surl.li/mktznb

7. Звіт незалежного аудитора щодо річної фінансової звітності АТ «УКРСПЕЦТРАНСГАЗ» станом на 31 грудня 2025 року. URL: https://ustg.com.ua/uploads/Docs/zvit_auditora_2025.pdf

8. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності АТ «КАМЕТ» за 2025 рік. URL: https://surl.li/dvajvj .

9. Лега О. В., Єрмолаєва М. В., Тютюнник С. В. Інформативність бухгалтерського балансу: аналіз структури та функцій. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 14–21. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-2.

Лиса С.С.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ: AIDA, DAGMAR, ROI, ЦИФРОВА АНАЛІТИКА

Оцінка ефективності реклами є необхідною складовою сучасного маркетингового управління, оскільки вона дає змогу визначити, наскільки рекламна діяльність сприяє досягненню поставлених цілей підприємства, чи є доцільними витрати на комунікації та які саме рекламні інструменти забезпечують найкращий результат. В умовах зростання конкуренції, діджиталізації бізнесу та зміни поведінки споживачів підприємства вже не можуть обмежуватися лише фактом запуску рекламної кампанії. Потрібним стає постійний аналіз її впливу на споживача, бренд, продажі та фінансові результати підприємства [2]. У наукових підходах ефективність реклами зазвичай розглядається у двох основних вимірах: комунікаційному та економічному. Комунікаційна ефективність показує, наскільки реклама виконує своє завдання щодо привернення уваги аудиторії, формування інтересу, запам'ятовування рекламного повідомлення, зміни ставлення до бренду та стимулювання наміру придбати товар. Економічна ефективність відображає фінансовий результат рекламної діяльності, тобто співвідношення між витратами на рекламу та отриманим комерційним ефектом у вигляді зростання продажів, прибутку, рентабельності або частки ринку.

Сучасна практика оцінки ефективності реклами ґрунтується на використанні різних моделей і методів, серед яких важливе місце посідають AIDA, DAGMAR, ROI та інструменти цифрової аналітики. Застосування цих підходів дає змогу оцінити рекламу не лише як окреме комунікаційне повідомлення, а як повноцінний інструмент маркетингового впливу, який повинен мати вимірюваний результат [4, с. 81–87]. Однією з найвідоміших моделей оцінки рекламного впливу є AIDA, яка описує послідовність реакції споживача на рекламне звернення. Назва моделі складається з перших літер англійських слів attention, interest, desire, action, тобто увага, інтерес, бажання, дія. Відповідно до цієї моделі, ефективна реклама має спочатку привернути увагу потенційного покупця, далі викликати в нього інтерес до товару або послуги, сформувати бажання придбати товар і в підсумку стимулювати конкретну дію — купівлю, перехід на сайт, реєстрацію, замовлення або іншу цільову активність [3, с. 21–26]. Практичне значення моделі AIDA полягає в тому, що вона дає змогу аналізувати якість рекламного повідомлення на різних етапах сприйняття. Якщо реклама не привертає увагу, вона не зможе викликати інтерес; якщо вона не

формує інтерес, не виникає бажання; якщо ж не створено переконливого мотиву, споживач не здійснить цільову дію. Саме тому модель AIDA часто використовується як основа для розроблення рекламних текстів, візуальних матеріалів, digital-креативів та акційних пропозицій [1, с. 63–67]. Разом із тим модель AIDA має певні обмеження. Вона відображає класичну лінійну логіку сприйняття реклами, однак у реальному середовищі споживач не завжди проходить усі етапи послідовно. У цифровому маркетингу поведінка користувача є складнішою: він може одразу перейти до дії під впливом акційної пропозиції, може повернутися до бренду пізніше або взаємодіяти з рекламою кілька разів у різних каналах. Незважаючи на це, модель AIDA зберігає свою цінність як базовий інструмент оцінки комунікаційної сили рекламного звернення [4, с. 81–87].

Іншою важливою моделлю є DAGMAR (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results), яка орієнтує підприємство на формулювання чітких рекламних цілей та їх подальше вимірювання. На відміну від AIDA, яка більше пояснює логіку реакції споживача, DAGMAR підкреслює необхідність постановки конкретних вимірюваних цілей рекламної кампанії. У межах цього підходу реклама оцінюється не абстрактно, а через ступінь досягнення наперед визначених показників: рівня поінформованості, знання бренду, розуміння переваг товару, формування переконаності або готовності до купівлі. Перевага моделі DAGMAR полягає в тому, що вона дозволяє підприємству ще до початку рекламної кампанії визначити, який саме результат вважається успішним. 14 Наприклад, метою реклами може бути підвищення впізнаваності бренду на певний відсоток, зростання трафіку на сайт, збільшення кількості переходів на сторінку акційної пропозиції або приріст продажів конкретної групи товарів. Такий підхід робить рекламну діяльність більш керованою та придатною до аналітичного контролю [2]. Особливо актуальною модель DAGMAR є для підприємств роздрібної торгівлі, які працюють одночасно з іміджевими, інформаційними та стимулюючими рекламними кампаніями. У такому разі різні рекламні активності мають різні критерії оцінки: одна кампанія може бути спрямована на підвищення охоплення, інша — на збільшення відвідуваності магазину, третя — на стимулювання повторних покупок. Отже, DAGMAR є зручною основою для побудови системи вимірювання результатів реклами відповідно до конкретних цілей підприємства [5, с. 21–26].

Для оцінки фінансової результативності реклами широко застосовується показник ROI (Return on Investment), який характеризує віддачу від вкладених інвестицій. У загальному вигляді ROI відображає, який прибуток отримує підприємство в результаті інвестування певної суми коштів у рекламу або маркетингову активність. Цей показник є важливим для ухвалення управлінських рішень щодо доцільності рекламного бюджету, вибору каналів просування та порівняння ефективності різних рекламних кампаній. У найпростішому вигляді ROI можна розрахувати за формулою: ROI = (прибуток від інвестицій – витрати на інвестиції) / витрати на інвестиції × 100 % Аналіз формули ROI показує, що її чисельник відображає чистий економічний ефект від вкладень, а знаменник —

базу порівняння, тобто суму інвестицій. Тому зростання прибутку за незмінних витрат підвищує ROI, а збільшення витрат за незмінного результату, навпаки, знижує показник. Для рекламної діяльності це означає, що навіть за високого охоплення кампанія не може вважатися ефективною, якщо приріст фінансового результату не компенсує вкладені кошти. 15 У сфері реклами цей показник дає змогу визначити, чи виправдали себе рекламні вкладення з економічного погляду. Якщо ROI має додатне значення, це свідчить про перевищення отриманого результату над витратами. Якщо ж показник є низьким або від'ємним, це означає, що рекламна кампанія не забезпечила очікуваного фінансового ефекту. Водночас для оцінки саме маркетингових і рекламних заходів на практиці часто застосовують також близький показник ROMI (Return on Marketing Investment), який конкретизує віддачу саме від маркетингових витрат. Його використання є доцільним у тих випадках, коли підприємство прагне відокремити ефект рекламної діяльності від загальних інвестиційних результатів бізнесу. Для ритейлу це особливо важливо, оскільки обсяг продажів залежить не лише від реклами, а й від асортименту, ціни, локації магазину, рівня сервісу та сезонних чинників [2]. Попри значну інформативність ROI, цей показник також має певні обмеження. По-перше, не завжди можливо точно відокремити вплив реклами від інших факторів, що впливають на продажі. По-друге, не всі результати реклами мають негайне фінансове вираження: частина ефекту може проявитися у зростанні впізнаваності бренду, лояльності споживачів, збільшенні кількості повторних звернень або поліпшенні репутації. У сучасному маркетингу дедалі більшого значення набуває цифрова аналітика, яка забезпечує оперативне вимірювання результатів рекламної діяльності в онлайн середовищі. Її перевага полягає в можливості отримувати дані про поведінку користувачів, ефективність окремих рекламних каналів, вартість залучення клієнта, рівень конверсії та інші параметри, що дають змогу швидко коригувати рекламну політику підприємства [4, с. 81–87].

До найпоширеніших показників цифрової аналітики належать impressions (кількість показів реклами), reach (охоплення аудиторії), CTR (клікабельність), CPC (вартість одного кліку), CPA (вартість цільової дії), conversion rate (коефіцієнт конверсії), engagement rate (рівень залучення), а також показники поведінки користувача на сайті: глибина перегляду, тривалість сеансу, показник відмов, кількість повторних відвідувань тощо. Сукупність цих індикаторів дає можливість оцінити, наскільки реклама не лише охоплює аудиторію, а й реально стимулює потрібну підприємству дію [1, с. 63–67]. Для підприємств, що працюють у форматі омніканального ритейлу, цифрова аналітика є особливо цінною, оскільки дозволяє оцінювати взаємозв'язок між онлайн- і офлайн-комунікаціями. Наприклад, рекламна кампанія в соціальних мережах може не завершитися миттєвою онлайн-покупкою, але може призвести до відвідування фізичного магазину, підвищення впізнаваності бренду або використання програми лояльності. Отже, цифрова аналітика розширює традиційне уявлення про ефективність реклами та дозволяє оцінити її комплексний вплив на поведінку споживача. У наукових дослідженнях також підкреслюється, що оцінка

рекламної ефективності має враховувати специфіку каналу просування. Для пошукової реклами особливими є показники кліків, конверсії та вартості залучення. Для реклами в соціальних мережах важливими стають охоплення, взаємодія, коментарі, збереження, поширення та реакції. Для e-mail-маркетингу аналізують відкриття листів, переходи за посиланнями та виконання цільової дії. Для рекламних кампаній у ритейлі додатково оцінюють приріст трафіку, середній чек, частоту покупок, повторні продажі та ефект від програм лояльності. Важливим напрямом розвитку сучасних методів оцінки ефективності реклами є інтеграція концепції наскрізної аналітики та атрибуційних моделей. На відміну від базових показників цифрового маркетингу, наскрізна аналітика дає змогу відстежити повний шлях клієнта, від першого контакту з рекламним повідомленням у будь-якому онлайн- або офлайн-каналі до моменту здійснення покупки та повторних продажів. Використання моделей атрибуції дозволяє об'єктивно розподілити цінність сформованого конверсійного ефекту між різними рекламними торканнями. Це відіграє критичне значення для оптимізації рекламного бюджету, оскільки запобігає передчасному відключенню тих каналів, які виконують проміжну, але вирішальну роль у залученні споживача та його просуванні маркетинговою лійкою. Завдяки цьому підприємство отримує змогу оцінювати довгострокову цінність клієнта, сформовану під впливом сукупності рекламних комунікацій. У підсумку це забезпечує трансформацію разових рекламних дій у системну стратегію максимізації віддачі від маркетингових інвестицій Таким чином, оцінка ефективності реклами має бути комплексною та спиратися на поєднання різних моделей і методів. Модель AIDA дозволяє оцінити логіку сприйняття рекламного звернення споживачем, DAGMAR орієнтує підприємство на чітке формулювання та вимірювання рекламних цілей, ROI відображає економічну віддачу рекламних інвестицій, а цифрова аналітика забезпечує детальний контроль результативності онлайн-комунікацій. Використання цих підходів у сукупності створює надійну методичну основу для аналізу рекламної діяльності підприємства та подальшого обґрунтування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Авраменко Н., Архипова Т. Інтернет-реклама як інструмент цифрового маркетингу підприємства. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2023. № 3. С. 63-67.

2. Борисова Т.М. Комплексний Інтернет-маркетинг: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 272 с.

3. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В. Формування та особливості ефективної рекламної кампанії. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 1 (91). С. 2126

4. Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С. 81-87

5. Das P.K. (2017). Impact of Return on Capital Employed On Company Performance – An Introspection in India. Saudi Journal of Business and Management Studies, Vol. 2. Iss. 9. Pp. 848-853. URL: https://bit.ly/4aPSQaC

Лисак Г.Г.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків

СЦЕНАРНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що ускладнює фінансове планування та прогнозування діяльності підприємств. Для аграрного сектору вплив невизначеності посилюється сезонністю виробництва, тривалістю операційного циклу, коливаннями цін на продукцію і ресурси, логістичними обмеженнями та нерівномірністю грошових надходжень. За таких умов одноваріантний прогноз не дає змоги повною мірою оцінити потенційні фінансові дисбаланси.

За оцінками Національного банку України, наприкінці 2025 р. економічну активність стримували складна безпекова ситуація, руйнування об'єктів енергетики, логістики та інфраструктури, а зростання дефіциту електроенергії негативно впливало на ділові настрої підприємств. Особливо важливим для аграрного сектору є те, що погіршення ділових очікувань у IV кварталі 2025 р. значною мірою було пов'язане саме з підприємствами сільського господарства та промисловості [1, с. 18–19]. За таких умов параметри діяльності аграрного підприємства — обсяги реалізації, собівартість продукції, тривалість зберігання запасів, строки розрахунків із контрагентами та потреба у фінансуванні оборотного капіталу — можуть істотно відхилятися від запланованих значень.

Водночас невизначеність впливає на підприємство не лише через можливе скорочення доходів. Порушення логістики або уповільнення реалізації продукції здатні спричинити накопичення запасів; погіршення платоспроможності контрагентів — збільшення строків погашення дебіторської заборгованості; зростання виробничих витрат — підвищення потреби в оборотному капіталі. У результаті навіть за збереження прибуткової діяльності може виникати дефіцит грошових коштів і потреба в додатковому зовнішньому фінансуванні. Саме тому для оцінювання перспектив фінансової рівноваги недостатньо прогнозувати лише майбутні обсяги доходу та прибутку — необхідно враховувати можливі зміни оборотності капіталу та здатності підприємства генерувати операційний грошовий потік.

Важливість такого підходу підтверджується й практикою оцінювання фінансових ризиків. Національний банк України при визначенні рівня ризиків фінансового сектору враховує їх очікуваний стан на наступні 12 місяців, оцінюючи, зокрема, макроекономічний, кредитний ризики, ризики ліквідності, капіталу та прибутковості [2, с. 22]. Така логіка передбачає не лише фіксацію вже

сформованого фінансового стану, а й оцінювання його можливої зміни під впливом несприятливих чинників.

На рівні окремого підприємства аналогічний принцип може бути реалізований через сценарне прогнозування, яке дозволяє відмовитися від припущення про існування єдиної траєкторії майбутнього розвитку. Формування оптимістичного, базового та стресового сценаріїв дає змогу визначити діапазон можливих змін ключових фінансових показників, оцінити наслідки різної тривалості операційного циклу та заздалегідь встановити критичні параметри, за яких фінансова рівновага підприємства може бути порушена. У цьому контексті сценарне прогнозування виконує не лише прогнозну, а й превентивну функцію, оскільки створює інформаційну основу для завчасного коригування політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими потоками та джерелами фінансування.

Метою дослідження стало обґрунтування застосування сценарного прогнозування для оцінювання перспектив підтримання фінансової рівноваги аграрного підприємства в умовах невизначеності. Практичну реалізацію підходу здійснено на матеріалах ПП «Агропрогрес». Вихідною базою стали результати 2025 р.: чистий дохід — 369,237 млн. грн., чистий прибуток — 40,916 млн. грн., чистий операційний грошовий потік (ЧОГП) — –82,016 млн. грн., цикл конверсії грошових коштів (ЦКГК) — 162,9 дня, залишок грошових коштів на кінець року — 1,017 млн. грн. Поєднання зростання прибутку з від'ємним ЧОГП свідчить, що прогнозування лише доходу та фінансового результату є недостатнім і має доповнюватися оцінкою оборотного капіталу та грошових потоків.

Для прогнозування фінансової рівноваги ПП «Агропрогрес» на 2026–2028 рр. сформовано оптимістичний, базовий і стресовий сценарії (табл.1).

Таблиця 1

Основні параметри сценарного прогнозування ПП «Агропрогрес»

Показник	Оптимістичний	Базовий	Стресовий
Зміна чистого доходу у 2026 р., %	+10	+6	–5
Зміна чистого доходу у 2027 р., %	+9	+6	+2
Зміна чистого доходу у 2028 р., %	+8	+5	+4
Чиста рентабельність продажу, %	11,5	10,0	6,0–7,0
ЦКГК у 2026 р., днів	130	145	175
ЦКГК у 2027 р., днів	120	140	170
ЦКГК у 2028 р., днів	115	135	165
Управління оборотним капіталом	активна оптимізація	помірна оптимізація	погіршення
Ризик дефіциту коштів	низький	помірний	високий

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Агропрогрес».

Ключовими параметрами визначено темпи зміни чистого доходу, чисту рентабельність продажу, тривалість ЦКГК та характер управління оборотним капіталом.

Оптимістичний сценарій характеризує ситуацію, за якої зростання обсягів діяльності підприємства поєднується з підвищенням ефективності управління оборотним капіталом. Збільшення чистого доходу на 10 % у 2026 р., 9 % у 2027 р. та 8 % у 2028 р. передбачається за умови збереження сприятливої динаміки реалізації та керованості операційних витрат. Водночас визначальним чинником фінансової рівноваги є не саме зростання доходу, а скорочення циклу конверсії грошових коштів із 162,9 дня у 2025 р. до 130 днів у 2026 р., 120 днів у 2027 р. та 115 днів у 2028 р.

Реалізація такого сценарію передбачає прискорення оборотності запасів, посилення контролю дебіторської заборгованості та узгодження строків розрахунків із покупцями і постачальниками. У результаті менша частина фінансових ресурсів підприємства тривалий час залишається вилученою з обороту. За заданих параметрів чистий дохід у 2028 р. може досягти 478,1 млн. грн., чистий прибуток — 55,0 млн. грн., а модельний чистий операційний грошовий потік — 65,3 млн. грн. Отже, оптимістичний сценарій відображає не просто прискорене зростання підприємства, а зростання, забезпечене достатнім внутрішнім грошовим потоком і меншою потребою у залученні позикового капіталу.

Базовий сценарій передбачає більш помірну траєкторію розвитку і ґрунтується на поступовій нормалізації параметрів операційної діяльності. Зростання чистого доходу на 6 % у 2026–2027 рр. та на 5 % у 2028 р. супроводжується скороченням циклу конверсії грошових коштів до 145, 140 та 135 днів відповідно. Така динаміка не потребує різкого скорочення запасів або суттєвого перегляду умов роботи з контрагентами, а може бути досягнута шляхом систематичного контролю закупівель, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

За базового сценарію чистий дохід у 2028 р. становитиме 435,6 млн. грн., чистий прибуток — 43,6 млн. грн., а модельний чистий операційний грошовий потік — 55,0 млн. грн. Принципово важливим є те, що позитивний ефект формується не лише завдяки приросту доходу, а й через поступове вивільнення коштів з операційного циклу. Це знижує потребу підприємства у додатковому короткостроковому фінансуванні та створює передумови для відновлення стійкої грошової позиції. Тому базовий сценарій доцільно використовувати як робочий орієнтир поточного фінансового планування, одночасно контролюючи фактичні відхилення ключових показників від прогнозних значень.

Стресовий сценарій моделює ситуацію погіршення зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства. Скорочення чистого доходу на 5 % у 2026 р. поєднується зі зниженням чистої рентабельності продажу до 6 % та збільшенням циклу конверсії грошових коштів до 175 днів. Така комбінація параметрів відображає можливе одночасне уповільнення реалізації продукції,

накопичення запасів, збільшення строків погашення дебіторської заборгованості та посилення навантаження на оборотний капітал.

Навіть за поступового відновлення доходу у 2027–2028 рр. цикл конверсії грошових коштів у стресовому сценарії залишається тривалим — 170 та 165 днів відповідно. Це означає, що відновлення продажів саме по собі не забезпечує відновлення фінансової рівноваги: значна частина коштів продовжує бути зосередженою у запасах і розрахунках з дебіторами. Внаслідок цього зберігається висока потреба у фінансуванні оборотного капіталу, посилюється ризик дефіциту ліквідності та може зростати залежність від банківського кредитування. У межах такого сценарію першочерговими управлінськими діями мають бути обмеження надлишкових закупівель, прискорення погашення дебіторської заборгованості, перегляд умов розрахунків із контрагентами та посилення контролю за рухом грошових коштів.

Порівняння сценаріїв показує, що ключова відмінність між ними полягає не лише у темпах зміни доходу та прибутку, а насамперед у здатності підприємства трансформувати економічне зростання у реальний грошовий потік. За оптимістичного сценарію прискорення оборотності сприяє вивільненню коштів і зменшенню фінансової залежності; за базового — фінансова рівновага відновлюється поступово; за стресового — уповільнення оборотності формує додаткову потребу у фінансуванні навіть за подальшого відновлення обсягів реалізації. Тому сценарні параметри доцільно використовувати не лише як прогнозні орієнтири, а й як контрольні межі для своєчасного коригування фінансових рішень.

Практичне значення сценарного підходу полягає у можливості пов’язати прогноз із системою раннього реагування. Для ПП «Агропрогрес» доцільно орієнтуватися на цільовий діапазон циклу конверсії грошових коштів 135–145 днів. Наближення показника до верхньої межі цього діапазону має сигналізувати про необхідність посилення контролю запасів і дебіторської заборгованості, а стійке перевищення 145 днів — про потребу перегляду закупівельної, кредитної та платіжної політики. Таким чином, сценарне прогнозування перетворюється з розрахункової процедури на інструмент превентивного фінансового управління.

Список використаних джерел

1. Інфляційний звіт. Січень 2026 року / Національний банк України. Київ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2026-Q1.pdf (дата звернення: 30.09.2026).

2. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року / Національний банк України. Київ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 30.09.2026).

3. Фінансова звітність ПП «Агропрогрес» за 2023–2025 рр. Внутрішня документація підприємства.

Литвишко Л.О.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет,
Кудимець В.П.
здобувачка другого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет,
м. Київ

БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Міжнародні вантажні перевезення виступають ключовою складовою функціонування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) України та фундаментальним елементом національної логістичної інфраструктури. Сучасні умови воєнного стану, суттєве руйнування традиційних морських та закриття авіаційних коридорів, вимушена переорієнтація вантажопотоків на сухопутні прикордонні переходи через країні ЄС (зокрема Польщу, Румунію, Словаччину та Угорщину), а також систематичні затримки, блокування пунктів пропуску й зростання вартості ресурсного забезпечення сформували безпрецедентний рівень операційної та фінансової невизначеності [1]. За таких обставин традиційні підходи до управління логістичними процесами, які базувалися переважно на суб'єктивному досвіді чи ретроспективній звітності керівників, втрачають свою ефективність. Забезпечення антикризової стійкості бізнесу вимагає впровадження концепції прийняття рішень на основі даних (data-driven decision making), центральне місце в якій посідає бізнес-аналітика.

У системі зовнішньоекономічної діяльності транспортні підприємства опинилися під впливом комплексу дестабілізувальних факторів: динамічної зміни маршрутів, нестабільності фрахтових ставок, регулярних затримок при проходженні митного контролю й зростання ризиків пошкодження або втрати майна. Для подолання зазначених викликів виникає нагальна потреба у трансформуванні систем стратегічного планування через інтеграцію сучасних методів аналізу даних [2].

Бізнес-аналітика являє собою цілісний та системний процес збору, очищення, структурування, математичного моделювання та інтерактивної візуалізації даних з метою підтримки прийняття обґрунтованих управлінських рішень [3]. Вона об'єднує інструменти математичної статистики, економетрики, дослідження операцій, штучного інтелекту, забезпечуючи послідовне сходження по рівнях аналітичного знання.

Класична методологія передбачає функціонування чотирьох взаємопов'язаних рівнів аналітики: 1) описового (descriptive) - фіксація того, що відбулося у минулих періодах; 2) діагностичного (diagnostic) - виявлення

причинних зв'язків та факторів, що зумовили поточні результати; 3) предиктивного (predictive) - побудова математичних та економетричних моделей для прогнозування майбутнього стану системи; 4) прескриптивного (prescriptive) - формування оптимальних сценаріїв дій та розробка конкретних управлінських рекомендацій [2]. Перехід від суто описової до предиктивної та прескриптивної аналітики дозволяє транспортно-логістичним компаніям не лише фіксувати факт виникнення затримок чи збитків, а й здійснювати випереджувальний вплив на логістичні процеси.

Специфіка міжнародних вантажних перевезень як об’єкта аналітичного дослідження полягає у необхідності одночасної інтеграції різнорідних внутрішньокорпоративних і зовнішніх інформаційних потоків. Внутрішні дані охоплюють показники систем GPS-моніторингу рухомого складу, телематику, дані систем управління транспортом (TMS), корпоративних ERP-систем, а також бухгалтерського обліку. Зовнішні дані включають пропускну спроможність прикордонних пунктів (зокрема систем е-Черга), динаміку цін на паливно-мастильні матеріали, валютні коливання, зміни митного законодавства та геополітичні чинники [4].

Основним інструментом оперативного й стратегічного контролю виступає система ключових показників ефективності (KPI), візуалізована на інтерактивних аналітичних панелях (дашбордах). До основних KPI міжнародних автомобільних перевезень належать: собівартість одного кілометра та одного тонно-кілометра вантажообороту; коефіцієнт використання вантажопідйомності та об’єму кузова; коефіцієнт використання пробігу; середній час простою автомобіля на митних постах; коефіцієнт технічної готовності автопарку; рентабельність окремих напрямків і фрахтових угод; рівень задоволеності клієнтів (OTIF - On-Time In-Full) [3]. Безперервний моніторинг зазначених метрик у режимі реального часу дає змогу виявляти «вузькі місця» у маршрутах і швидко коригувати план транспортування.

Для оптимізації транспортних мереж в умовах суттєвої незбалансованості обсягів постачань і замовлень вантажів ключове значення мають прикладні математичні методи. Дисбаланс вантажопотоків між імпортними та експортними напрямками є типовою проблемою міжнародного автомобільного транспорту, що призводить до вимушених порожніх пробігів та суттєвого зниження загальної рентабельності [5].

У роботі [5], автором удосконалено методику застосування модифікованого симплекс-методу для розв’язання відкритих (незбалансованих) транспортних задач, а також розвинено пропорційно-різницевий метод зведення таких задач до збалансованого вигляду [5]. Побудована на цій основі спеціалізована система підтримки прийняття рішень (СППР) дозволяє формувати оптимальні сумісні схеми маршрутизації рухомого складу. Практичні випробування розроблених алгоритмів підтвердили можливість підвищення економічної ефективності організації міжнародних автомобільних перевезень у середньому до 25 % за рахунок оптимізації кругових рейсів та мінімізації порожнього пробігу [5].

В таблиці 1 представлено порівняльну характеристику рівнів та інструментів бізнес-аналітики у міжнародній логістиці.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика рівнів та інструментів бізнес-аналітики у міжнародній логістиці [2; 5]

Рівень аналітики	Основна мета та питання	Інструменти та математичний апарат	Практичний ефект для АТП
Описовий (Descriptive)	Оцінка минулих результатів: «Що сталося у логістичній системі?»	Звіти TMS/ERP, OLAP-куби, розрахунок собівартості 1 км, базові KPI	Прозорість обліку витрат, фіксація фактичного пробігу та простоїв
Діагностичний (Diagnostic)	Пошук причинних зв'язків: «Чому виникли затримки чи збитки?»	Факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, SWOT-матриці	Виявлення факторів підвищення собівартості та причин затримки доставки
Предиктивний (Predictive)	Прогнозування тенденцій: «Що може статися на маршрутах?»	Економетричні моделі, аналіз часових рядів, машини векторів (SVM)	Прогнозування часу проходження кордону та коливань фрахтових ставок
Прескриптивний (Prescriptive)	Оптимізація рішень: «Які кроки є найефективнішими?»	Модифікований симплекс-метод, метод пропорційного ділення, СППР	Скорочення порожніх пробігів, зростання ефективності перевезень до 25%

Умовам воєнного стану притаманна висока динаміка зміни зовнішнього середовища, що робить антикризове стратегічне управління неможливим без повноцінного аналітичного модуля ризик-менеджменту. Управління ризиками транспортного підприємства має виступати не ізольованою функцією, а системним елементом загальної стратегії компанії.

У функціональній архітектурі системи бізнес-аналітики АТП виділяють такі послідовні блоки: збір внутрішніх і зовнішніх даних (Data Sources), їх очищення й збереження в сховищі DWH/Data Lake за принципом «єдиного джерела істини» (ETL & DWH). Аналітичне ядро (Analytics Core) забезпечує розрахунок KPI, квантифікацію ризиків і математичну оптимізацію маршрутів, а блок СППР (Decision Support & Output) конвертує моделі в інтерактивні дашборди реального часу, що підвищує ефективність перевезень до 25 %.

Бізнес-аналітика дозволяє класифікувати ризики міжнародних перевезень за основними групами: 1) операційно-логістичні (простої на кордонах, зміна маршрутів, аварії); 2) фінансово-економічні (коливання курсу валют, стрибки цін на паливо, затримка розрахунків); 3) регуляторно-правові (зміни у митних правилах, введення нових екологічних стандартів, ліцензування) тощо [1; 6]. Інтеграція даних SWOT-аналізу з інструментами цифровізації надає керівництву можливість оцінювати внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства у поєднанні з зовнішніми загрозами та можливостями, розробляючи адаптивні стратегії реагування [2]. Систематична квантифікація зазначених факторів за

допомогою алгоритмів аналізу часових рядів дає змогу розраховувати ймовірність виникнення фінансово-операційних збитків і завчасно формувати превентивні резерви ресурсів. Зокрема, моделювання причинно-наслідкових зв'язків між тривалістю затримок на митних постах і зростанням собівартості рейсу дозволяє автоматично коригувати калькуляцію фрахтових ставок у TMS-системах. У результаті традиційний оціночний контур трансформується в динамічний механізм антикризового управління, що мінімізує негативний вплив геополітичних та економічних шоків.

Таким чином, в сучасних умовах невизначеності бізнес-аналітика трансформується з контрольно-облікового інструменту на стратегічний драйвер конкурентоспроможності та антикризової стійкості автотранспортних підприємств сфери ЗЕД. Інтеграція різних даних GPS-моніторингу, TMS, ERP та митних реєстрів у єдину аналітичну систему забезпечує перехід до предиктивного та прескриптивного управління. Подальший розвиток бізнес-аналітики пов'язаний із впровадженням алгоритмів штучного інтелекту і машинного навчання для прогнозування вантажопотоків, поглибленням цифровізації митно-логістичної інфраструктури та інтеграцією вітчизняного транспорту до загальноєвропейського цифрового простору.

Список використаних джерел

1. Управління ризиками як ключовий елемент антикризового стратегічного планування бізнесу та підприємств в умовах війни / Л. О. Литвишко, В. О. Тетірко, Ю. Л. Заїка, А. С. Луговцов // *Вісник Національного транспортного університету*. Серія «Економічні науки», серія «Технічні науки». 2025. Вип. 1 (60). С. 169–181. DOI: https://doi.org/10.33744/2308-6645-2025-1-60-169-181

2. Литвишко Л. О., Михальський Є. В. Бізнес-аналітика в процесі стратегічного планування на ринку легкових автомобілів України: інструменти та підходи до ефективного управління підприємством. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2025. Вип. 118, ч. 1. С. 281–292. DOI: https://doi.org/10.33744/0365-8171-2025-118.1-281-292

3. Що таке бізнес-аналітика (BI)? Як це працює і приклади : [офіційний сайт] / SAP. 2026. URL: https://www.sap.com/ukraine/resources/what-is-business-intelligence

4. Компанець К. А., Ільченко В. Ю. Маркетингові інноваційні технології та бізнес-аналітика ЗЕД в управлінні ризиками транспортних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/186

5. Хоботня Т. Г. Підвищення ефективності міжнародних автомобільних вантажних перевезень : дис. ... канд. техн. наук : 05.22.01 / Національний транспортний університет. Київ, 2021. 215 с. URL: http://diser.ntu.edu.ua/Khobotnia_dis.pdf

6. Лебідь Є. М., Лебідь І. Г., Лужанська Н. О. Моделювання діяльності транспортно-експедиторського підприємства при виконанні міжнародних автомобільних перевезень. *Транспортні системи та технології перевезень*. 2023. № 26. С. 76–84. DOI: https://doi.org/10.15802/tstt2023/293357

Луговський С.В.
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»,
Завербний А.С.
д.е.н., професор,
професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»,
Залізна Л.В.
старший викладач закладу вищої освіти,
кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ МІЖНАРОДНОГО КАПІТАЛУ ДО СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Повномасштабна війна, триваючі геополітичні виклики спричинили безпрецедентне навантаження на медичну інфраструктуру України, що зумовлює гострий дефіцит державного фінансування сфери охорони здоров'я. За умов обмеженості внутрішніх бюджетних ресурсів виникає критична потреба у масштабному залученні міжнародного капіталу (від ресурсів міжнародних фінансових організацій до прямих приватних інвестицій, публічно-приватного партнерства).

Водночас ефективний приплив, цільове використання цих коштів стримуються неузгодженістю наявних організаційно-правових механізмів, їх невідповідністю суворим вимогам іноземних інвесторів. Тому якісне трансформування інституційно-організаційних засад публічного управління стає вирішальною передумовою для мінімізування ризиків, зниження бюрократичних перешкод, забезпечення наскрізної прозорості фінансових потоків. Створення дієвої системи публічного адміністрування у цій сфері дасть змогу не лишень прискорити відбудову, модернізування матеріально-технічної бази медичних закладів, але й розширювати доступ населення до високотехнологічної допомоги. Окрім того, гармонізування цих механізмів безпосередньо узгоджується зі стратегічним вектором євроінтегрування України, вимогами міжнародних донорів щодо підзвітності. Отже, обґрунтування сучасних інституційних засад залучення міжнародного капіталу є запорукою збереження людського потенціалу, довгострокової стійкості, стабільності всієї національної системи охорони здоров'я.

Систематизування наукових праць у галузі публічного адміністрування свідчить про активну трансформацію інституційно-організаційних засад управління системою охорони здоров'я. Загальні концептуальні проблеми системотворення, оновлення механізмів публічного управління в медичній сфері ґрунтовно висвітлюють М. Долгіх [3], Г. Козаченко, О. Сологуб [8], О. Ніколюк, В. Бондар, Н.

Цвєткова [11]. Особливу роль міжнародних організацій у структурі державного регулювання та підтримки галузі підкреслює О. Вівсяник [1]. У контексті залучення ресурсної підтримки ключовим інструментом розбудови інфраструктури постає державно-приватне партнерство. Моделі, тенденції, міжнародні практики застосування державно-приватного партнерства медичному секторі досліджують О. Грицко, С. Пеканець [2], В. Кучеренко [9]. Водночас, Л. Залізна [6] аналізує державно-приватне партнерство як «безпосередній чинник залучення іноземних інвестицій до вітчизняних медичних закладів». Застосування приватного іноземного капіталу в системних трансформаціях галузі, із урахуванням світового досвіду, обґрунтовують О. Заяць, І. Миронюк, О. Мулеса [7]. Комплексне оцінювання рівня ефективності, ризиковості залучення міжнародних фінансових потоків до суб'єктів медичної сфери здійснюють А. Завербний, Л. Залізна [5]. Сучасні вимоги до інвестиційної привабливості вимагають урахування концепції сталого розвитку, що висвітлено у праці Н. Мороз [10] крізь призму імплементування ESG-критеріїв у публічне управління. Для подолання інституційних бар'єрів та підвищення прозорості залучення коштів А. С. Завербний [4] пропонує запровадження блокчейн-технологій у контур управління фінансуванням медичних установ. Отже, поєднання дієвих публічно-управлінських механізмів, інструментів державно-приватного партнерства, цифрових технологій створює цілісну інституційну основу для ефективного залучення міжнародного капіталу в охорону здоров'я.

Проведений огляд наукових праць засвідчує необхідність переходу від фрагментарного вивчення окремих аспектів публічного адміністрування до розроблення цілісної концепції залучення іноземних ресурсів до медичної сфери. Реалізування цього завдання вимагає побудови прикладного організаційно-економічного механізму, здатного ефективно адаптувати міжнародний капітал до трансформаційних та антикризових реалій вітчизняного сектору охорони здоров'я. З огляду на це, розроблення, практичне імплементування зазначеного механізму передбачають обґрунтування його методологічного фундаменту, системних принципів, функціонального наповнення ключових підсистем.

Методологічним фундаментом організаційно-економічного механізму залучення міжнародного капіталу до вітчизняної системи охорони здоров'я повинні виступати наступні базові принципи:

- транспарентності, антикорупційної бездоганності (забезпечуватиметься відкритістю (прозорістю) публічних закупівель, підзвітністю тощо);
- ризик-орієнтованості (розподілення ризиків між державою, медичною установою, міжнародними фінансовими організаціями, приватним інвестором);
- імпакт-орієнтованості (пріоритет проєктів із вимірюваним соціально-медичним ефектом);
- інклюзивності, доступності (відповідність завданню забезпечення загального охоплення медичними послугами);
- інституційної адаптивності (гнучке «підлаштування» інструментів під рівень інвестиційної привабливості конкретного медичного закладу / установи).

Організаційно-інституційна підсистема виконуватиме роль інфраструктурного фундаменту, де ключовою ланкою має стати формування Проєктних офісів (Project

Management Units), Офісів залучення інвестування на 2-ох рівнях: регіональному/муніципальному (при органах місцевого самоврядування або госпітальних радах); локальному (безпосередньо в структурі надкластерних і кластерних лікарень). Функціональне призначення проєктних офісів полягатиме у структуризуванні, практичному реалізуванні інвестиційних ідей до рівня повноцінних інвестиційних проєктів (що передбачатиме розроблення передпроєктного, підсумкового техніко-економічного обґрунтування, фінансове моделювання за методологією UNIDO, підготовлення всієї тендерної документації).

Важливим елементом інституціоналізування має стати корпоратизація медичних закладів (запровадження незалежних Наглядових рад із залученням міжнародних експертів, впровадження системи внутрішнього контролювання / аудиту, антикорупційного комплаєнсу (ISO 37001), проходження міжнародного акредитування (приміром, JCI, ISO 9001). Це сприятиме зниженню інституційних ризиків для потенційних іноземних інвесторів до медичних установ України..

Основою фінансово-економічної підсистеми має стати диференційоване підбирання інструментів залучення міжнародного капіталу. Це має здійснюватися в залежності від отриманих результатів оцінювання привабливості медичної установи за інтегральним індексом інвестиційної привабливості.

Для умов високого воєнно-політичного, макроекономічного ризику критичним стає інструмент змішаного фінансування (Blended Finance). Основна ідея змішаного фінансування полягає у використанні пільгового капіталу (грантів, гарантій) від донорів, урядів для залучення міжнародних комерційних приватних інвестицій шляхом покращення співвідношення ризик-дохідність.

Побудова дієвого організаційно-економічного механізму залучення міжнародного капіталу є стратегічним імперативом для забезпечення фінансової стійкості та інфраструктурної модернізації вітчизняної системи охорони здоров’я. Реалізація цього механізму на принципах транспарентності, імпакт- та ризик-орієнтованості забезпечує високу підзвітність фінансових потоків і спрямованість інвестицій на досягнення вимірюваного соціально-медичного ефекту.

Інституціоналізування системи через створення проєктних офісів і корпоратизацію медичних закладів дає змогу суттєво мінімізувати інституційні ризики та підвищити рівень довіри з боку міжнародних партнерів. Інтеграція сучасних інструментів, зокрема змішаного фінансування, виступає дієвим каталізатором залучення приватного капіталу навіть в умовах високої воєнно-політичної та макроекономічної невизначеності. Комплексне впровадження розроблених організаційно-інституційної та фінансово-економічної підсистем дозволить перетворити українські медичні установи на конкурентоспроможні й адаптивні суб'єкти міжнародної інвестиційної взаємодії.

Список використаних джерел

1. Вівсяник О.М. Міжнародні організації в інституційному механізмі державного управління системою охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 162–167.

2. Грицко О. М., Пеканець С. Р. Моделі та тенденції розвитку ДПП в охороні здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72), № 3. С. 46–53.

3. Долгіх М. Проблеми формування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я: огляд дискусійного поля. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, вип. 12. С. 16–27.

4. Завербний А. С., Луговський С. В. BLOCKCHAIN-технології у забезпеченні прозорості міжнародного фінансування медичних установ. *Матеріали XXII науково-практичної міжнародної конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика»* (м. Харків, 4–5 червня 2026 р.). Харків, 2026. С. 406–408.

5. Завербний А. С., Залізна Л. В., Луговський С. В. Оцінювання ефективності та ризиковості залучення міжнародного капіталу до медичних установ: проблеми, перспективи. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8491.

6. Залізна Л. В., Луговський С. В. Проблеми та перспективи развивання публічно-приватного партнерства як чинника залучення інвестицій до медичних установ. *Матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики»* (м. Львів, 16–17 жовтня 2025 р.). Львів, 2025. С. 172–173.

7. Заяць О. І., Миронюк І. С., Мулеса О. Ю. Приватний капітал у трансформації систем охорони здоров'я: міжнародний досвід та уроки для України. *Україна. Здоров'я нації*. 2025. № 4.

8. Козаченко Г. В., Сологуб О. В. Механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні: стан і системотворення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 36–46.

9. Кучеренко В. О. Міжнародний та вітчизняний досвід державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 15. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/works/9jdV8RjO/.

10. Мороз Н. В., Луговський С. В. Залучення міжнародного капіталу для медичних установ у контексті ESG: виклики та можливості. *Наукові перспективи*. 2024. № 12 (54). С. 761–769.

11. Ніколюк О.В., Бондар В.А., Цвєткова Н.Ю. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, вип. 3. С. 94–100.

Мазур О.Є.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
м. Одеса

ПРЕДИКТИВНА АНАЛІТИКА ТА АЛГОРИТМИ МАШИННОГО НАВЧАННЯ В СИСТЕМІ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ ПІДПРИЄМСТВА

Управління сучасним підприємством потребує точних інструментів планування, серед яких центральне місце посідає прогнозування споживчого попиту. Оскільки на обсяги продажу одночасно впливає комплекс чинників (цінова політика, промоактивність, сезонність, конкурентне середовище), екстраполяція лише історичних показників за допомогою класичних статистичних методів (ARIMA, експоненційне згладжування, регресія) втрачає ефективність через їхню обмежену здатність враховувати нелінійні зв'язки та багатовимірні масиви даних. Як зазначено в роботі [1], помилки у роздрібному прогнозуванні мають прямий негативний вплив на фінансову ефективність: переоцінка попиту призводить до суттєвого зростання витрат на утримання надлишкових складських запасів, тоді як недооцінка викликає дефіцит товарів, втрату потенційного прибутку та зниження рівня лояльності клієнтів.

Вирішенням цієї проблеми є впровадження інструментів предиктивної аналітики, метою якої є перехід від описового аналізу минулих подій до моделювання майбутніх показників. Предиктивна аналітика виступає важливим драйвером розвитку цифрової економіки, даючи змогу підприємствам трансформувати накопичені масиви інформації у стратегічні управлінські рішення.

Основним ядром для побудови таких прогностичних систем є алгоритми машинного навчання (Machine Learning). Їхня головна перевага полягає в здатності самостійно ідентифікувати приховані закономірності та складні нелінійні залежності в даних без необхідності жорсткого попереднього задання математичної формули моделі, що є характерним для параметричного підходу.

У сучасній практиці бізнес-прогнозування застосовується широкий спектр архітектур машинного навчання, кожна з яких має свій функціональний потенціал та межі застосування. Для невеликих масивів даних (до 10 000 спостережень) із чіткою структурою ефективними залишаються регресійні моделі та дерева рішень, які забезпечують високу швидкість обчислень та інтерпретованість, проте мають обмеження при роботі зі складними часовими рядами.

При роботі з великими масивами інформації, що містять сотні чисельних і категоріальних змінних, найвищу точність демонструють ансамблеві методи. Зокрема, алгоритми градієнтного бустингу (XGBoost, CatBoost, LightGBM)

дають змогу суттєво мінімізувати середню абсолютну відсоткову похибку (метрику MAPE). Зокрема, емпіричне порівняння часових рядів, представлене в науковій праці [2], засвідчило, що градієнтний бустинг знижує метрику MAPE з 2,49% (ARIMA) до 0,66% (XGBoost), що забезпечує чисте зменшення похибки на 73,5%

Для завдань із довгостроковою ретроспективою та складною часовою структурою використовуються архітектури глибокого навчання – рекурентні нейронні мережі (LSTM) та сучасні трансформери, які опрацьовують часові залежності на декількох рівнях агрегації. Зокрема, вітчизняні дослідження у сфері моделювання енергетичного попиту доводять, що архітектура глибокого навчання LSTM знижує похибки RMSE та MAE на 20–50% порівняно і з традиційною статистикою, і з базовими ML-моделями [3].

Попри високий математичний потенціал інтелектуальних систем, масштабні емпіричні дослідження доводять, що ускладнення алгоритмів не є автоматичною гарантією підвищення точності. Зокрема, результати міжнародного конкурсу M4 Competition на базі 100 000 часових рядів засвідчили, що автономні моделі машинного навчання не мають беззаперечної переваги над класичними статистичними підходами, тоді як комбіновані (гібридні) рішення продемонстрували зниження похибки sMAPE на 1,5–3% порівняно з чистими алгоритмами [4]. Це підтверджує тезу про те, що архітектура прогнозної системи має обиратися відповідно до специфіки конкретного бізнес-контексту та структури наявної вибірки.

Особливою складністю характеризується процес прогнозування попиту в ритейлі та цифровому підприємництві, де опрацьовуються асортиментні матриці обсягом понад 30 000–50 000 SKU на тлі частих промоакцій, коли обсяг продажів під час знижки може зростати у 5–10 разів [1]. У цьому сегменті високу ефективність демонструє модель Temporal Fusion Transformer (TFT), яка за результатами змагань M5 Competition (30 490 часових рядів) перевершила класичні інструменти AutoARIMA та AutoETS за метриками точності на 8–15% [5]. Перевага TFT полягає у здатності одночасно опрацьовувати три типи інформації: статичні характеристики об'єкта (категорія товару, формат магазину), історичну динаміку продажів та заздалегідь відомі майбутні чинники (календарні свята, графік маркетингових кампаній). Крім того, вбудовані механізми уваги (Attention Mechanisms) дають змогу квантифікувати внесок кожного чинника у підсумковий прогноз, забезпечуючи високу інтерпретованість результатів для менеджменту [6].

Успішна практична імплементація предиктивних моделей машинного навчання безпосередньо залежить від коректності побудови всього процесу обробки даних. Першим важливим кроком є ретельна передобробка інформації, яка включає усунення технічних помилок обліку, заповнення пропусків та обов'язкове врахування періодів повної відсутності товару на складах чи полицях магазинів. Якщо в певний період товару не було в наявності, нульовий або низький продаж відображає обмеження пропозиції, а не реальний стан

споживчого попиту, тому ігнорування цього фактору призводить до системного штучного заниження майбутніх прогнозів.

Наступним критичним аспектом є правильна валідація моделей. Валідація має здійснюватися виключно за схемами із збереженням часової послідовності. Оцінку точності побудованих моделей слід проводити не за однією метрикою, а за комплексом показників (зокрема, MAE, RMSE, MAPE та WAPE), оскільки усереднений показник MAPE може спотворюватися при діленні на близькі до нуля значення продажів по окремих SKU.

Прикладне значення впровадження предиктивної аналітики полягає в автоматизації рутинних процесів, що звільняє аналітичний ресурс менеджменту для опрацювання найбільш нестабільних позицій. Важливість і ефективність предиктивної аналітики підтверджується дослідженнями ритейлу: автоматизація розрахунків для великих асортиментних матриць дає змогу суттєво оптимізувати обсяг товарних залишків, мінімізувати ризики виникнення дефіциту та вивільнити ресурс аналітиків для ручного коригування найбільш нестабільних позицій.

Водночас алгоритми машинного навчання не слід розглядати як абсолютну заміну традиційним статистичним методам. Найбільш обґрунтованою стратегією для сучасного підприємства є побудова мультимодельної гібридної системи. Вона передбачає регулярне поєднання та порівняння різних алгоритмів на власних даних підприємства, безперервний моніторинг точності прогнозів та адаптивне оновлення параметрів моделей у разі суттєвих змін зовнішнього ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Fildes R., Ma S., Kolassa S. Retail forecasting: Research and practice. *International Journal of Forecasting*. 2022. Vol. 38, No. 4. P. 1283–1318. https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2019.06.004

2. Jangir K. Nowcasting India's consumer price index using machine learning: a comparative study of ARIMA, xgboost and ensemble methods. 2026. April 20. DOI: 10.2139/ssrn.6621538

3. Лободзинський В., Бурик М., Паламарчук А. 2026. Прогнозування попиту на електроенергію в SMART GRIDS на основі моделей машинного навчання. *Науковий журнал «Енергетика: економіка, технології, екологія»*. 2026. № 1. С. 31–36. DOI: https://doi.org/10.20535/1813-5420.1.2026.351525.

4. Makridakis S., Spiliotis E., Assimakopoulos V. The M4 Competition: 100,000 time series and 61 forecasting methods. *International Journal of Forecasting*. 2020. Vol. 36, No. 1. P. 54–74.

5. Oliveira, J.M., Ramos P. Evaluating the effectiveness of time series transformers for demand forecasting in retail. *Mathematics*. 2024. Vol. 12, No. 17. Article 2728. https://doi.org/10.3390/math12172728

6. Lim B., Arık S. Ö., Loeff N., Pfister T. Temporal fusion transformers for interpretable multi-horizon time series forecasting. *International Journal of Forecasting*. 2021. Vol. 37, No. 4. P. 1748–1764.

Макаренко В.Ю.
канд. екон. наук,
старший викладач кафедри менеджменту та фінансів,
навчально-науковий інститут логістики,
Національна академія Національної гвардії України,
м. Харків

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У процесі розробки стратегії розвитку підприємства ключову роль відіграють визначені цілі розвитку підприємства, його ресурси; оцінка факторів зовнішнього середовища; потреби споживачів. В умовах криз, військового стану, ризиків, гібридних загроз та невизначеності фундаментом для забезпечення подальшого виживання й забезпечення стабільності розвитку підприємства, ключовою компетенцією бізнесу стає здатність до стратегічне планування діяльності [1].

Для визначення мети існування бізнесу у стратегічному плануванні орієнтиром доцільно застосовувати концепцію створення цінності. Сучасні стратегії ведення бізнесу будується навколо створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Мова йде про клієнтів, споживачів, працівників, інвесторів, партнерів та суспільства в цілому.

Будь-яка бізнес-стратегія починається з розуміння того, яку саме проблему вирішує підприємство. Окресливши переваги, які отримає споживач, обравши саме наш продукту (товар, роботу, послугу), визначивши свої переваги в порівнянні з конкурентами, підприємство формує власну унікальну ціннісну пропозицію.

Після того як підприємство визначило ціннісну пропозицію, включивши її в стратегію розвитку, підприємство визначає набір ресурсів, представлених у вигляді капіталів, необхідних для здійснення процесу створення вартості, які споживаються (трансформуються) в процесі його господарської діяльності, створюючи вартість.

За допомогою застосування ланцюга створення цінності підприємство визначає на якому етапі бізнес-процесів підприємство створює найбільшу цінність, і, одночасно, визначає на яких етапах можливо знизити витрати без втрати якості продукту (товару, роботи, послуги).

Така бізнес-модель виступає в якості обраної організацією системи, направленої на досягнення стратегічних цілей організації та створенні цінності. При застосуванні системи управління, орієнтованої на вартість (Value-Based Management), стратегічне планування базується на таких фінансових показниках довгострокової цінності як економічна додана вартість (Economic Added Value, EVA) та ринкова додана вартість (Market Value Added; MVA).

У якості інструменту в практиці стратегічного управлінського обліку використовується збалансована система показників (Balance Score Card; BSC). Збалансовану систему показників прийнято вважати аналітичним інструментом, який пояснює причинно-наслідкові зв'язки між стратегією та показниками результативності.

Разом з тим, спроможність підприємства досягнути успіху в конкурентній боротьбі значною мірою залежить від розробки й реалізації дієвої стратегії розвитку, яка передбачає постійне здійснення інноваційних процесів у всіх сферах своєї життєдіяльності.

Попри популярність гнучких методологій таких як OKR (Objectives and Key Results) або Agile, BSC досі використовують на рівні великих підприємств, державних установ та корпорацій по всьому світу [2].

Сучасне бізнес-середовище вимагає швидкості, зосередженості та адаптивності. Оскільки від бізнесу очікується швидка адаптація до змін ринку, миттєве відображення результатів зацікавленим сторонам, дотримання узгодженості та залученості співробітників, збалансована система показників зараз виступає в ролі є цілісної системи управління стратегією. Ключовою перевагою використання BSC є те, що вона дає організаціям спосіб «зв'язати точки» між різними компонентами стратегічного планування та управління. Це дає змогу підприємству отримати видимий зв'язок між проектами та програмами, над якими працюють співробітники, показниками, що використовуються для відстеження успіху (KPI), стратегічними цілями, які підприємство намагається досягти, а також місією, баченням та його стратегією [3].

Сучасні тенденції стратегічного планування говорять про те, що підприємства вони повинні показати, як їхня стратегія підтримує загальну стратегію; як їхня стратегія узгоджується зі стратегіями стейкхолдерів; як вона реалізується у відповідності до Цілей сталого розвитку. Відтак, це вимагає від підприємства використання різних фреймворків. Серед яких одним з найкращих фреймворків для виконання стратегії залишається збалансована система показників. А PESTEL та SWOT є провідними інструментами стратегічного аналізу [3].

Саме за допомогою PESTEL-аналізу проводиться дослідження макросередовища підприємства. Цей аналітичний інструмент дає змогу проаналізувати зовнішні фактори (політичні (Political; P), економічні (Economic; E), соціальні (Social; S), технологічні (Technological; T), правові (Legal; L) та екологічні (Ecological; E) та визначити їх можливий вплив на стратегію ведення бізнесу та процеси прийняття управлінських рішень. Використання в стратегічному менеджменті такого діагностичного інструменту як PESTEL-аналіз, сприятиме стратегічному плануванню, ідентифікації проблемних зон, визначенню нових можливостей [4].

Натомість для аналізу мікросередовища та внутрішнього потенціалу підприємства раціональніше використовувати SWOT-аналіз (Strengths (S) – сильні сторони, Weaknesses (W) – слабкісторони, Opportunities (O) – можливості

and Threats (T) – загрози), що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, що впливають на бізнес. Використання в стратегічному менеджменті такого інструменту як SWOT-аналіз, дає можливість з'ясувати ті сильні і слабкі сторони, не врахування яких призведе до втрати конкурентних позицій на ринку. Тобто визначаються найбільш суттєві чинники впливу на діяльність підприємства, які варто врахувати в процесі стратегічного управління підприємством.

Сучасне використання підприємствами BSC передбачає поєднання стратегії BSC з OKR та Agile задля отримання єдиної цілісної картини створення цінності. Збалансована система показників дозволяє визначити чи досягає підприємство запланованих результатів; чи створює воно майбутні можливості; чи покращуються операції (процеси); чи створює воно цінність?

На сьогодні архітектура традиційної збалансованої системи показників (BSC) перероблена для Індустрії 5.0. Сучасна BSC 5.0 інтегрувала в собі два взаємодоповнюючі рівні [5]:

– чотири традиційні перспективи BSC (фінансову, клієнтську, внутрішні процеси та навчання та зростання); та

– п'ять перехресних вимірів цінностей Індустрії 5.0 (людиноцентричність, технології, операції, соціальна та екологічна відповідальність та стійкість).

В умовах системних криз, воєнного стану, гібридних загроз та високого рівня невизначеності спроможність підприємства до стратегічного планування стає його фундаментальною компетенцією та запорукою виживання. Орієнтиром сучасного бізнесу є концепція створення довгострокової цінності для розширеного кола стейкхолдерів (клієнтів, працівників, інвесторів, партнерів і суспільства) шляхом формування унікальної ціннісної пропозиції та ефективного використання наявних ресурсів. Інтеграція аналітичних інструментів в систему менеджменту підприємства потребує чіткої стратегії цифровізації, оптимізації бізнес-процесів, відповідної кваліфікації персоналу задля формування аналітичної культури серед управлінського персоналу, розробки чітких метрик (KPI) для оцінки ефективності.

Список використаних джерел

1. Євчук Л. А. Стратегічне планування розвитку суб'єктів бізнесу як інструмент управління ризиком в умовах невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 7–12. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.7

2. Habibi M. Balanced Scorecard 5.0 : a socio-technical performance measurement architecture for Industry 5.0. *Computers & Industrial Engineering*. 2026. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cie.2026.112224

3. Strategic Planning in 2026: Trends and Insights for Resilience. BSC *Designer*. 2026. URL: https://bscdesigner.com/strategic-planning-trends.htm?shem=aimgspe

4. Why the Balanced Scorecard is Still Relevant in 2026 Despite OKRs and Agile. URL: [suspicious link removed] (дата звернення: 06.10.2026).

5. Зубар, І. В., Назаренко, М. О., Намазова, Ю. І., & Гелетко, А. П. (2025). Аналітика бізнес-середовища як інструмент стратегічного та операційного управління розвитком підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (17). https://doi.org/10.5281/zenodo.17715849

Макарцева Ю.В.
здобувачка вищої освіти,
Науковий керівник: ***Ільчук В.П.***
д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів

МАРКЕТИНГОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Сучасне бізнес-середовище характеризується постійними змінами економічних, технологічних, соціальних та поведінкових факторів, які значно впливають на результати діяльності підприємств. Зміна споживчих переваг, посилення конкуренції, розвиток електронної комерції, поширення цифрових технологій, нестабільність економічної ситуації та зростання ролі інформації зумовлюють необхідність вдосконалення підходів до планування та прогнозування розвитку підприємств. За таких умов традиційне планування, яке базується переважно на використанні історичних показників, не завжди дозволяє своєчасно реагувати на нові тенденції ринку. Підприємствам необхідно постійно відстежувати зміни попиту, поведінки споживачів, конкурентного середовища та ефективності власних маркетингових заходів. Саме тому маркетингове прогнозування набуває важливого значення як інструмент інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Загалом, маркетингове прогнозування можна розглядати як процес формування зважених припущень щодо майбутнього стану ринку, попиту, поведінки споживачів, конкурентної ситуації та результатів маркетингової діяльності підприємства. Його результати можуть використовуватися під час визначення перспективних напрямів розвитку, формування асортиментної та цінової політики, планування рекламної діяльності, розподілу маркетингового бюджету та визначення потенційних ризиків [1].

Як відомо, розвиток підприємства значною мірою залежить від його здатності правильно оцінювати майбутні зміни ринкового середовища. Відповідно, на діяльність підприємства одночасно впливає значна кількість факторів, серед яких рівень попиту, доходи населення, купівельна поведінка, дії конкурентів, технологічні зміни, законодавчі вимоги, зміна каналів збуту та комунікації. В умовах високої динамічності навіть незначна зміна окремого фактора може вплинути на результати діяльності підприємства [1].

Одним із ключових об’єктів маркетингового прогнозування є споживчий попит. Таким чином, аналіз попередніх продажів, сезонних коливань, частоти покупок, середнього чека, пошукових запитів та взаємодії споживачів із цифровими каналами дозволяє визначати можливі тенденції майбутнього попиту. Наприклад, зростання кількості пошукових запитів щодо певної товарної

категорії або збільшення взаємодії з відповідним контентом у соціальних мережах може бути додатковим інформаційним сигналом для підприємства щодо потенційної зміни інтересу споживачів [2].

Водночас маркетингове прогнозування не повинно обмежуватися аналізом внутрішніх показників підприємства, адже важливим є дослідження зовнішнього середовища та конкурентів. Відповідно, підприємству необхідно відстежувати появу нових продуктів, зміни цін, рекламну активність конкурентів, використання ними нових каналів комунікації та зміни їхньої позиції на ринку. Зрештою, такий моніторинг дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та можливості для подальшого розвитку [2].

Важливу роль у маркетинговому прогнозуванні також відіграють цифрові технології. Сучасні підприємства мають можливість збирати значні обсяги інформації про клієнтів, результати продажів та маркетингових кампаній. Використання CRM-систем, систем вебаналітики, платформ електронної комерції, соціальних мереж та інших цифрових інструментів створює інформаційну основу для більш ефективного аналізу ринкових процесів [3].

Особливого значення набуває використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання, оскільки вони можуть застосовуватися для аналізу великих масивів даних, виявлення закономірностей у поведінці споживачів, сегментації клієнтів, прогнозування попиту та оцінювання результативності маркетингових активностей [3].

При цьому результати автоматизованого прогнозування потребують професійної інтерпретації, оскільки якість прогнозу залежить від повноти та достовірності вихідних даних, обраної моделі та особливостей конкретного ринку. Для підвищення якості прогнозування доцільно поєднувати кількісні та якісні методи. Кількісні методи можуть передбачати аналіз часових рядів, динаміки продажів, сезонності, кореляційних залежностей та інших статистичних показників. Якісні методи формуються на експертних оцінках, опитуваннях споживачів, аналізі тенденцій та професійних припущеннях фахівців. Поєднання різних підходів дозволяє отримати більш комплексне уявлення про можливі напрями розвитку ринку.

Маркетингове прогнозування також напряму пов’язане з плануванням маркетингового бюджету, адже прогнозовані зміни попиту та очікувана ефективність окремих каналів просування можуть використовуватися для визначення пріоритетних напрямів фінансування. Таким чином, якщо аналітичні дані демонструють зростання ефективності цифрової реклами для певного сегмента споживачів, підприємство може переглянути розподіл ресурсів між рекламними каналами. Водночас рішення щодо бюджету повинні враховувати не лише поточну результативність, а й довгострокові стратегічні цілі підприємства [3].

Окремим напрямом є прогнозування змін у поведінці споживачів. Відомо, що цифровізація значно вплинула на процес прийняття рішення про покупку. В умовах сучасності споживачі можуть отримувати інформацію про товар із соціальних мереж, сайтів, маркетплейсів, відгуків та рекомендацій інших

користувачів. Саме тому підприємствам важливо аналізувати не лише факт здійснення покупки, а й увесь шлях клієнта від першого контакту з брендом до придбання товару та повторної взаємодії. Важливо зазначити, що прогнозування поведінки споживачів може включати визначення ймовірності повторної покупки, оцінювання інтересу до певної товарної категорії, прогнозування відтоку клієнтів та визначення потенційно перспективних сегментів. Отримана інформація може використовуватися для персоналізації комунікацій, формування цільових пропозицій та вдосконалення клієнтського досвіду [4].

Водночас ефективність маркетингового прогнозування залежить від якості інформаційної бази, оскільки недостовірні, неповні або застарілі дані можуть призвести до помилкових висновків та неефективних управлінських рішень. Тож підприємствам необхідно забезпечувати систематичний збір, оновлення та перевірку маркетингової інформації [3,4].

Крім того, доцільним є формування системи ключових показників, які дозволяють регулярно оцінювати зміни бізнес-середовища. До таких показників можуть належати обсяг та динаміка продажів, середній чек, рівень повторних покупок, вартість залучення клієнта, коефіцієнт конверсії, охоплення та залученість аудиторії, ефективність рекламних кампаній, частка ринку та рівень утримання клієнтів. Систематичний моніторинг цих показників створює можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів.

Отже, маркетингове прогнозування є важливою складовою управління підприємством, оскільки забезпечує основу для прийняття зважених рішень в умовах економічної нестабільності, конкуренції, цифровізації та змін споживчої поведінки. Воно передбачає аналіз діяльності підприємства, ринку, конкурентів і потреб споживачів із використанням сучасних методів та цифрових технологій. Постійний моніторинг показників дає змогу своєчасно реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси та знижувати ризики, забезпечуючи адаптацію і стабільний розвиток підприємства.

Список використаних джерел

1. Маркетинговий прогноз. Блог Digital агенції UAMASTER. URL: https://blog.uamaster.com/glossary/marketing-forecast/ (дата звернення: 28.09.2026).

2. Як зрозуміти споживчий попит і на нього реагувати - Рейтинг фулфілмент операторів. URL: https://fulfillment-rating.com/yak-zrozumity-spozhyvchyj-popyt-i-na-nogo-reaguvaty/ (дата звернення: 28.09.2026).

3. Чайковська І. Цифрові технології як драйвер підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2026. Т. 350, № 1. С. 153–158. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-19 (дата звернення: 29.09.2026).

4. Москаленко В. А., Хоменко І. О., Бабаченко Л. В., Макарцева Ю. В. Трансформаційні процеси цифрової поведінки споживачів під час воєнного стану та їх наслідки для бізнесу в Україні. Розвиток міста. 2026. № 1 (09). С. 232–239.

Маленівський М.С.
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Бучинська О.В.***
к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

На ринку, де споживач щодня стикається з десятками схожих пропозицій, самої наявності якісного продукту вже недостатньо для формування стійкої конкурентної переваги. Вибір дедалі частіше залежить не лише від функціональних характеристик товару, а й від того, наскільки зрозуміло бренд пояснює свою відмінність, яку цінність пропонує та яке місце займає у свідомості споживача. Тому позиціонування бренду поступово переходить із площини окремих маркетингових комунікацій у площину стратегічного управління підприємством.

У такому контексті бренд не варто розглядати просто як назву, візуальний образ або сукупність рекламних повідомлень. Він стає одним з інструментів побудови довгострокових відносинш із споживачами, диференціації підприємства на ринку та підтримання його конкурентних позицій. Відповідно, бренд-менеджмент має бути пов’язаний із загальною стратегією підприємства та враховувати його довгострокові цілі [1, с. 79–80].

Маркетингове позиціонування бренду передбачає формування чіткого уявлення про те, чим бренд відрізняється від конкурентів, для кого він створюється і яку цінність пропонує аудиторії. Йдеться не лише про створення бажаного образу, а про послідовне закріплення цього образу через продукт, комунікацію, візуальну ідентичність, цінову політику та інші точки контакту зі споживачем. Тому позиціонування доцільно розглядати як частину стратегічного управління брендом, а не як окремий елемент рекламної діяльності [2, с. 31–59].

Особливої актуальності це набуває в умовах постійних змін бізнес-середовища. Споживчі очікування можуть змінюватися швидше, ніж підприємство встигає оновити власну маркетингову стратегію; з’являються нові конкуренти, канали комунікації та моделі споживання. Те, що кілька років тому було помітною конкурентною перевагою, з часом може перетворитися на базове очікування від категорії. Саме тому позиціонування бренду не може формуватися один раз і залишатися незмінним упродовж тривалого періоду.

Водночас постійна зміна позиціонування також не є ефективною. Якщо бренд регулярно змінює свої ключові повідомлення, цінності або образ, споживачеві складніше сформувати стійкі асоціації з ним. Отже, завдання стратегічного планування полягає у пошуку балансу між послідовністю бренду та його здатністю адаптуватися до змін ринку.

Початковим етапом такого планування є аналіз бізнес-середовища. Підприємству необхідно розуміти не лише власне поточне становище, але й напрям, у якому рухається категорія: які зміни відбуваються у поведінці споживачів, які нові пропозиції з'являються на ринку, як змінюються способи комунікації брендів та які фактори можуть вплинути на попит у перспективі. Стратегічний підхід до бренд-менеджменту передбачає саме таку довгострокову орієнтацію та врахування змін зовнішнього середовища [1, с. 80].

Наступним кроком є глибше розуміння цільової аудиторії. У практиці позиціонування недостатньо визначити лише вік, дохід або місце проживання споживача. Значно важливіше зрозуміти мотиви його вибору, очікування від товарної категорії, бар'єри та критерії, за якими він порівнює бренди між собою. Саме на цьому рівні формується відповідь на ключове питання позиціонування: чому споживач повинен обрати конкретний бренд серед інших доступних альтернатив?

Паралельно необхідно аналізувати конкурентне середовище. Такий аналіз дозволяє побачити не лише прямі відмінності у продукті, але й те, які території вже зайняті конкурентами у свідомості споживачів. Якщо більшість брендів категорії використовують однакові раціональні переваги та схожу комунікацію, додаткові можливості для диференціації можуть виникати на рівні емоційних характеристик, стилю бренду, його цінностей або способу взаємодії з аудиторією.

На перетині потреб споживача та конкурентного середовища формується ціннісна пропозиція бренду. Вона має бути достатньо простою для розуміння, важливою для цільової аудиторії та водночас відмінною від пропозицій конкурентів. Якщо бренд не може чітко пояснити свою цінність, значна частина маркетингової активності ризикує перетворитися лише на підтримання видимості без формування стійкої ринкової позиції.

Позиціонування також безпосередньо пов'язане з тим, яким чином підприємство розвиває власний портфель брендів. Під час розширення асортименту компанія фактично вирішує, чи варто переносити вже сформовану цінність бренду на нові товари, створювати суббренди або розвивати декілька незалежних брендів. Основні підходи до такого розвитку представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Основні стратегії розвитку бренду підприємства.

Стегія	Характеристика	Значення для розвитку підприємства
1	2	3
Монобрендинг	Використання єдиного бренду для більшості товарів підприємства	Дозволяє концентрувати маркетингові ресурси та посилювати впізнаваність одного бренду

1	2	3
Суббрендинг	Створення окремих продуктових напрямів із збереженням зв'язку з основним брендом	Дає можливість розширювати пропозицію та працювати з новими сегментами, використовуючи репутацію основного бренду
Мультибрендинг	Розвиток декількох відносно самостійних брендів	Забезпечує більшу свободу позиціонування різних продуктів та сегментів
Парасольковий брендинг	Використання одного сильного бренду для різних товарів або категорій	Дає можливість переносити вже сформовану довіру та впізнаваність на нові пропозиції

Джерело: складено автором на основі [2, с. 31–59; 4, с. 123–129].

Жодна із зазначених моделей не є універсально кращою, оскільки доцільність їх використання залежить від масштабу підприємства, структури товарного портфеля, особливостей цільової аудиторії та стратегічних цілей розвитку. Наприклад, монобрендинг спрощує комунікацію та дозволяє концентрувати інвестиції в одному бренді, але водночас створює більшу залежність усіх продуктів від його репутації. Мультибрендинг, навпаки, дає більше свободи для роботи з різними цільовими аудиторіями та дозволяє окремим брендам формувати власне позиціонування, однак вимагає значно більших ресурсів на їх підтримку та просування. Саме тому вибір моделі має виходити не лише з поточної структури асортименту, а й із того, яким підприємство бачить свій подальший розвиток, які категорії планує освоювати та які сегменти споживачів прагне охопити.

Бренд-стратегія в такому випадку фактично виконує роль орієнтира: визначає, яку позицію компанія прагне зайняти на ринку, які конкурентні переваги доцільно розвивати та яким має бути сприйняття бренду в перспективі [4, с. 123–129]. Вона дозволяє пов'язати окремі маркетингові рішення з довгостроковими цілями підприємства та уникнути ситуації, коли рекламна активність, розвиток асортименту чи запуск нових продуктів здійснюються відокремлено один від одного.

Однак навіть чітко сформульоване позиціонування не буде ефективним саме по собі. Воно має бути послідовно відображене в маркетингових комунікаціях та транслюватися у всіх основних точках контакту зі споживачем. Для цього підприємства використовують рекламу, PR, стимулювання збуту, прямий маркетинг, digital-канали, соціальні мережі, контент-маркетинг та інші інструменти. Роль кожного з них відрізняється залежно від поставлених завдань. Реклама дозволяє швидко нарощувати охоплення та підтримувати знання бренду. PR більшою мірою працює з довірою та репутацією, формуючи більш стійке ставлення до бренду. Стимулювання збуту може впливати на рішення про покупку в короткостроковій перспективі, особливо в умовах високої конкуренції або необхідності активізувати попит. Digital-канали та соціальні мережі, своєю чергою, створюють простір для постійного контакту з аудиторією, швидкої реакції на її поведінку та отримання зворотного зв'язку. Контент-маркетинг

допомагає не лише інформувати споживача, а й поступово формувати навколо бренду певний асоціативний простір та емоційний контекст.

Тож проблема полягає не у кількості використаних каналів, а в тому, наскільки узгоджено вони працюють між собою. Бренд може одночасно бути присутнім на телебаченні, у соціальних мережах, у точках продажу та digital-рекламі, але якщо в кожному каналі він говорить різними голосами та транслює різні переваги, це не посилює, а навпаки розмиває позиціонування. У результаті споживач отримує фрагментарне уявлення про бренд і не завжди може чітко пояснити, у чому полягає його відмінність від конкурентів.

Тому інтегрованість комунікацій доцільно розглядати як одну з базових умов ефективного позиціонування. Незалежно від формату контакту споживач має отримувати зрозуміле й послідовне уявлення про бренд. При цьому сама форма комунікації може змінюватися залежно від каналу, однак основна ідея, тональність і ціннісна пропозиція мають залишатися цілісними. Це особливо важливо в умовах, коли споживач взаємодіє з брендом одразу через декілька каналів і формує загальне враження на основі сукупності таких контактів.

Ще один важливий аспект – співвідношення короткострокових і довгострокових цілей. Наприклад, знижки, промоакції або спеціальні пропозиції здатні швидко збільшити продажі та стимулювати пробну покупку, проте їх постійне використання може зміщувати фокус споживача з цінності бренду на ціну. У такому випадку зростає ризик того, що покупець буде обирати бренд лише за наявності вигідної пропозиції. Натомість робота з репутацією, впізнаваністю та емоційним зв’язком зі споживачем дає більш довготривалий результат.

Саме тому одним із результатів ефективного позиціонування має бути не тільки продаж, а й формування споживчої лояльності. Коли бренд послідовно виконує свою обіцянку, відповідає очікуванням аудиторії та зберігає зрозумілий образ, це створює основу для повторного вибору і довготривалих відносин зі споживачем [3, с. 150–159]. У свою чергу, лояльність знижує залежність бренду від постійного цінового стимулювання.

Для підприємства важливо також розуміти, чи фактичне сприйняття бренду відповідає тому позиціонуванню, яке було закладене у стратегії. Тому поряд із фінансовими результатами варто оцінювати рівень знання бренду, асоціації з ним, лояльність, залученість аудиторії, частку ринку, динаміку продажів та реакцію споживачів на маркетингові активності. Важливо аналізувати ці показники не ізольовано, а в динаміці, оскільки саме зміни у сприйнятті та поведінці споживачів дозволяють зрозуміти, наскільки обране позиціонування залишається актуальним.

Узагальнено процес стратегічного планування маркетингового позиціонування починається з аналізу бізнес-середовища та дослідження цільової аудиторії, після чого підприємство оцінює конкурентне поле й визначає потенційні конкурентні переваги бренду. На основі отриманих результатів формується ціннісна пропозиція та обирається відповідне позиціонування, яке надалі реалізується через систему маркетингових комунікацій. Завершальним

етапом є оцінювання отриманих результатів і, за потреби, коригування окремих елементів позиціонування відповідно до змін ринку та поведінки споживачів.

Важливо, що цей процес не завершується після виходу рекламної кампанії або затвердження бренд-стратегії. Позиціонування потребує постійної перевірки на актуальність. Якщо змінюється споживач, конкурентне поле або сама категорія, підприємство має бути готовим адаптувати окремі елементи бренду. Водночас така адаптація не повинна перетворюватися на повну зміну його сутності. Бренд має залишатися впізнаваним і послідовним, навіть якщо способи комунікації, канали взаємодії та окремі акценти змінюються відповідно до ситуації на ринку. Саме довгострокова орієнтація та зв'язок бренд-менеджменту із загальною стратегією підприємства дозволяють забезпечити таку послідовність [1, с. 80–81].

Особливо важливо зберігати баланс між стабільністю та адаптивністю. Надмірна стабільність може призвести до того, що бренд перестане відповідати новим очікуванням аудиторії, тоді як надто часті зміни у позиціонуванні можуть послабити його впізнаваність та розмити сформовані асоціації. Тому ефективне управління позиціонуванням передбачає не постійну зміну бренду, а своєчасне коригування окремих елементів при збереженні його ключової ідеї.

Отже, планування позиціонування бренду варто розглядати не як пошук вдалого рекламного повідомлення, а як постійний управлінський процес. Його основою є розуміння ринку, споживача та конкурентів, а результатом – чітка відповідь на питання, яку роль бренд має відігравати для своєї аудиторії і як цю роль зберігати в умовах змін. Для підприємства це означає необхідність одночасно працювати у двох напрямах: зберігати послідовність ключових цінностей бренду та бути достатньо гнучким, щоб адаптувати способи їх реалізації до нового бізнес-середовища. Саме така логіка дозволяє розглядати маркетингове позиціонування не лише як інструмент комунікації, а як складову довгострокового розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Список використаних джерел

1. Червона О. Ю., Гопка А. С. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. Український економічний часопис. 2024. № 4. С. 79–82. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-4-15.

2. Kapferer J.-N. New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. 4th ed. P. 31–59.

3. Білик І. І., Погиба А. А., Маргіта М. В. Важливість брендингу для підприємств та його вплив на створення споживчої лояльності. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. Т. 2, № 20. С. 150–159. DOI: 10.15330/apred.2.20.150-159.

4. Назарчук Т. В., Ковальчук В. Л. Бренд-стратегія як ключовий фактор розвитку компанії на ринку. Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 123–129. DOI: 10.31891/dsim-2025-9(17).

Манькута Я.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, маркетингу, обліку і оподаткування,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси

ОЦІНЮВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Ще кілька років тому цифрові фінансові активи (далі – ЦФА) – токенізовані одиниці вартості, право власності на які фіксується та передається у розподіленому реєстрі – часто розглядалися переважно як спекулятивний інструмент. Застарілі підходи до організації фінансових послуг – з централізованим зберіганням даних, паперовим документообігом і численними посередниками – усе частіше не витримують темпу сучасного бізнесу, і саме тому ЦФА поступово стають альтернативою традиційним фінансовим інструментам [1]. За результатами глобального опитування Digital Cooperation Organization (DET Survey 2025), серед семи ключових технологій цифрової економіки блокчейн та децентралізовані технології опинилися на останньому місці за пріоритетністю – лише 17% респондентів віднесли їх до трьох найважливіших [2]. Саме цей розрив між потенціалом технології та її фактичним визнанням і робить актуальним пошук конкретних, практично застосовних методик оцінювання та впровадження ЦФА на рівні окремого підприємства.

Розвиток цифрової інфраструктури створює передумови для поступової інтеграції подібних інструментів у роботу підприємств, і масштаб цього процесу вже помітний на рівні глобального ринку: у лютому 2026 р. капіталізація цифрових активів вперше перевищила позначку 4 трлн дол. США – переважно завдяки стійкому притоку інституційного капіталу через регульовані спотові ETF на біткоїн та ефіріум [3]. Зростає і довіра самих інституційних гравців: за спільним дослідженням EY-Parthenon та Coinbase (січень 2026 р.), частка інвесторів, які виявляють значний інтерес до токенізованих активів, зросла з 57% у 2025 р. до 63% у 2026 р., а частка тих, хто планує нарощувати вкладення в цифрові активи, – з 62% до 68% за той самий період [4]. Ці тенденції дозволяють розглядати ЦФА не як тимчасове спекулятивне явище, а як самостійний драйвер трансформації бізнес-середовища, що потребує коректного оцінювання вартості та виваженої методики впровадження на рівні підприємства.

Складність оцінювання ЦФА зумовлена високою волатильністю ринку, відмінностями регуляторних режимів у різних юрисдикціях і різноманітністю економічної природи самих активів – від платіжних токенів до інструментів забезпечення операційної безпеки підприємства [1]. У прикладній практиці склалися три основні підходи до визначення вартості таких активів.

Ринковий підхід ґрунтується на аналізі фактичних цін активу на біржових майданчиках і застосовується здебільшого до ліквідних активів з активним котируванням. Найпоширенішим його методом є розрахунок середньозваженої ціни з урахуванням обсягів торгів на різних торгових платформах:

$$P_{avg} = \sum(P_i * V_i) / \sum V_i, \quad (1)$$

де P_i – ціна активу на i-й біржі;

V_i – обсяг торгів на цій біржі.

Метод дає змогу швидко отримати оцінку, релевантну поточній ринковій кон'юнктурі, проте залишається вразливим до спекулятивних коливань і маніпулювання котируваннями.

Витратний підхід визначає вартість активу виходячи з витрат, понесених на його придбання чи створення (зокрема, витрат на видобуток), і використовується переважно в облікових цілях, однак не відображає потенційної ринкової динаміки активу.

Дохідний підхід виходить із очікуваних майбутніх грошових вигід від використання активу. Базовим інструментом тут є дисконтування грошових потоків:

$$PV = \sum CF_t / (1 + r)^t, \quad (2)$$

де CF_t – прогнозований грошовий потік у період t;

r – ставка дисконтування.

Альтернативний варіант цього ж підходу – капіталізація очікуваного прибутку:

$$P = \frac{CF}{r}, \quad (3)$$

де CF – очікуваний річний дохід від активу;

r – ставка капіталізації.

Застосування дохідного підходу дає змогу врахувати перспективність активу з позиції інвестора, хоча супроводжується підвищеною невизначеністю прогнозних розрахунків. Для інвестора, який працює не з одним активом, а з портфелем ЦФА, самого вибору підходу до оцінювання недостатньо – постає окреме завдання багатокритеріальної оптимізації, яке одночасно враховує дохідність, ризик і ліквідність кожного активу в портфелі [5].

Практичне значення ЦФА для підприємства може бути пов’язане з низкою переваг порівняно з традиційними фінансовими інструментами: підвищенням прозорості та безпеки розрахунків, можливістю скорочення кількості посередницьких ланок, потенційним зниженням транзакційних витрат, спрощенням транскордонних операцій та адаптивністю системи до різних сценаріїв використання [1].

Впровадження ЦФА на підприємстві доцільно здійснювати поетапно. На початковому етапі проводиться аналіз бізнес-процесів з метою визначення операцій, придатних до токенізації (розрахунки, договірні відносини, облік активів), після чого здійснюється проєктування архітектури блокчейн-рішення та розробка смарт-контрактів. Наступний блок етапів охоплює створення й тестування мінімально життєздатної версії платформи з перевіркою безпеки

смарт-контрактів та її інтеграцію з наявними обліковими й управлінськими системами підприємства (бухгалтерія, CRM, ERP). Завершальна стадія передбачає пілотне впровадження з одночасним навчанням персоналу та моніторингом ефективності, забезпечення відповідності застосовним регуляторним вимогам і стандартам (GDPR, MiCA – у межах їхньої застосовності, рекомендаціям FATF, процедурам KYC/AML, податковому законодавству щодо цифрових активів), а також опрацювання перспектив подальшого масштабування екосистеми ЦФА на суміжні бізнес-процеси підприємства.

Більшість сучасних блокчейн-мереж, на яких будуються подібні рішення, працюють на основі механізмів консенсусу – зокрема Proof of Stake, за якого валідатори, що блокують (стейкають) власні активи, беруть участь у підтвердженні блоків та узгодженні стану реєстру [6]. Практичну реалізацію описаних етапів впровадження зручно розглянути на моделі сценарію виконання децентралізованого програмного додатку (dApp) на підприємстві (рис. 1).

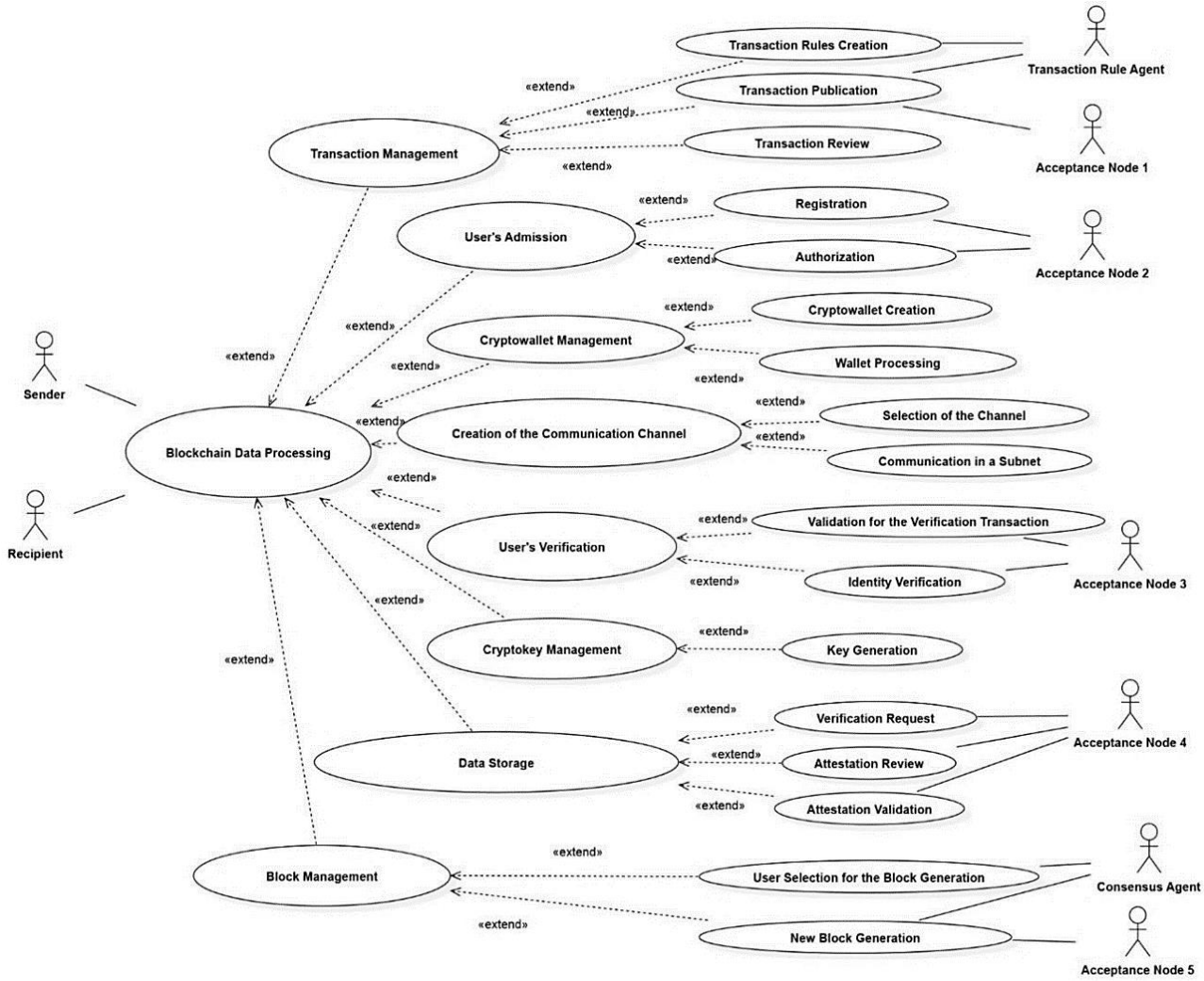


Рис. 1 Модель сценарію виконання dApp на підприємстві

Модель відображає взаємодію двох ключових учасників – відправника, що діє від імені криптогаманця підприємства, та отримувача (криптогаманця

контрагента). Робота із системою розпочинається з авторизації користувача, яка надає йому право на виконання визначеного набору операцій; отримувач, своєю чергою, ініціює перевірку статусу верифікації відправника, якщо така перевірка передбачена архітектурою системи або використовує статус верифікації, вже зафіксований у блокчейні раніше. Проміжну роль у моделі виконують так звані «вузли схвалення» – валідатори мережі – учасники, які перевіряють коректність транзакцій і беруть участь у досягненні консенсусу відповідно до правил конкретного блокчейну. Після підтвердження транзакції та включення її до блока вона стає частиною розподіленого реєстру й доступною для перегляду відповідно до правил конкретної мережі.

Використання подібної моделі дозволяє підприємству формалізувати процес взаємодії учасників транзакцій із ЦФА, підвищити прозорість і безпеку операцій та скоротити витрати на послуги традиційних фінансових посередників.

Отже, оцінювання цифрових фінансових активів на основі комбінації ринкового, витратного та дохідного підходів, поєднане з послідовним і методично обґрунтованим впровадженням блокчейн-рішень, дозволяє підприємству ефективніше керувати ризиками цифрової трансформації та інтегрувати ЦФА у власну бізнес-модель. З огляду на зростання інституційної довіри до цифрових активів у світі й водночас низький рівень практичного визнання блокчейн-технологій серед бізнесу (17% респондентів у дослідженні DCO назвали блокчейн і децентралізовані технології серед трьох найважливіших технологій), саме подолання методичного розриву, а не лише технологічного, визначає перспективи перетворення цифрових фінансових активів з альтернативного інвестиційного інструменту на один із чинників розвитку бізнес-середовища підприємств.

Список використаних джерел

1. Шевцова А. В. Вплив технології блокчейн на фінансовий сектор глобальної економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 258-264. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-258-264.

2. Digital Economy Trends 2025. Digital Cooperation Organization (DCO), 2024. URL: https://dco.org/wp-content/uploads/2024/12/Digital-Economy-Trends-2025.pdf.

3. In February 2026, the global digital asset market capitalization surpassed the $4 trillion threshold. *Vantage Market Research: Digital Finance Market Insights*. URL: https://www.vantagemarketresearch.com/digital-finance-market

4. 2026 Institutional Investor Digital Assets Survey. *EY-Parthenon & Coinbase*. URL: https://www.coinbase.com/institutional/research-insights/research/insights-reports/2026-institutional-investor-survey-e-and-y

5. Великоіваненко Г. І., Семашко К. А., Ткач О. В. Багатокритеріальні оптимізаційні моделі формування портфеля криптовалют. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління.* 2024. № 16. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-11-02.

6. Buterin V. Proof of Stake: The Making of Ethereum and the Philosophy of Blockchains. *Seven Stories Press*, 2022. 384 p.

Машталяр О.В.
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Самарічева Т.А****.*
к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

АНТИКРИЗОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання супроводжується низкою ризиків, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. В умовах мінливого економічного середовища ефективне управління такими ризиками стає запорукою стабільності та успішності підприємства. Водночас результативність управління значною мірою залежить від своєчасності та обґрунтованості управлінських рішень. Це зумовлює необхідність впровадження в управлінський процес комплексного планування, спрямованого на попередження та подолання кризових явищ.

Очевидно, йдеться про антикризове планування, що є невід'ємним та навіть основоположним елементом антикризового управління. Зокрема, згідно із загальновідомими теоретичними підходами, менеджмент передусім є безперервним та послідовним процесом, першим етапом якого є планування, а далі – організація, мотивація та контроль. Так само й у системі антикризового управління без антикризового планування подальші управлінські дії втрачають належне обґрунтування.

Відповідно до дослідження Болотнова Д.Г., планування у контексті антикризового управління означає «*процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення*» [1, с. 173]. Таким чином, ми можемо характеризувати антикризове планування як комплекс дій, результатом яких є сформований план як алгоритм реалізації стратегічних завдань та рішень з метою зміцнення позицій підприємства та забезпечення його максимально стабільного функціонування (рис. 1). За такого підходу для антикризового планування основними характеристиками є:

- цілеспрямованість, адже воно націлене на конкретний результат;
- стратегічність, оскільки, як правило, передбачає розробку рішень довгострокового значення;
- безперервність, що зумовлено різноманітністю факторів, які спричиняють негативні зміни у діяльності підприємства;
- обґрунтованість, адже здійснюється на основі точних та актуальних даних про стан суб'єкта господарювання;

- комплексність, що передбачає послідовне формування плану та врахування взаємопов'язаних аспектів діяльності підприємства;

- системоутворювальна роль, оскільки антикризове планування є основою для подальшого функціонування системи антикризового управління.

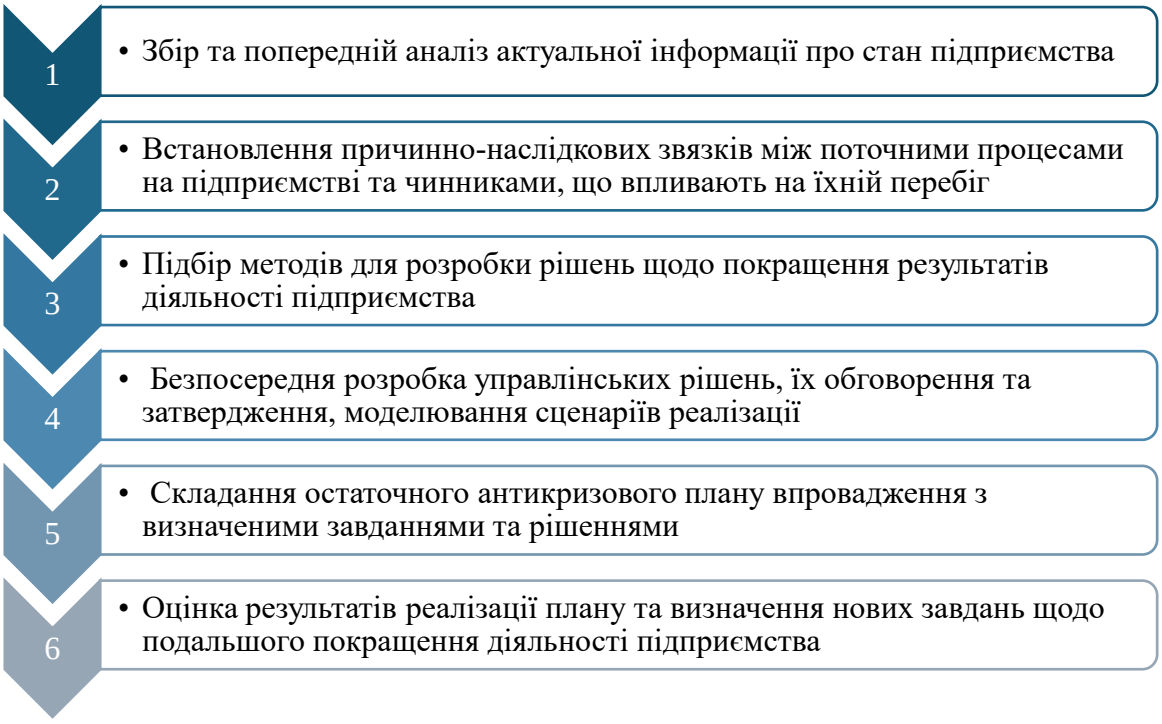


Рис. 1. Антикризове планування як комплексний процес

Джерело: розробка автора

Наступне, на що варто звернути увагу, − це процесний характер антикризового планування як і будь-якого іншого виду планування. Це передусім зумовлено безперервністю та комплексністю дій, про що ми зазначали раніше. Йдеться не про формальне оформлення документу у вигляді плану, а про багатогранну роботу над його складанням: від аналізу показників діяльності підприємства до оцінки ефективності ухвалених рішень. Таким чином, пропонуємо виділити шість етапів його здійснення, які відображають комплексність цього процесу.

Як зазначає Болотнов Д.Г., «*початок антикризового управління – це ідентифікація ознак кризової ситуації*». Саме тому, відповідно до рис. 1, першим етапом антикризового планування доцільно виділити збір інформації про поточний стан підприємства. Надалі аналіз відповідних даних та показників дають можливість встановити можливі відхилення у діяльності суб'єкта господарювання, а головне – з'ясувати, що саме стало причиною таких явищ. Зокрема, на практиці часто ефективним є застосування експрес-діагностики як засіб оперативної оцінки ключових параметрів функціонування підприємства.

Інший важливий етап у антикризовому пануванні – це вибір методу чи формування комплексу методів, за допомогою яких будуть розроблятися певні управлінські рішення щодо уникнення чи усунення кризових явищ. На наш погляд, цей вибір головним чином залежить від контексту поточної ситуації на

підприємстві та рівня критичності відповідних загроз і викликів. До прикладу, це можуть бути проблеми з управлінням грошовими потоками, з управлінням логістикою або ж з управлінням персоналом тощо [2]. Тобто кожна проблема має свою специфіку і потребує відповідних підходів до її вирішення. Зі свого боку, це визначає умови щодо швидкості організації роботи з розробки плану, обсягу залучення передусім трудових та інформаційних ресурсів тощо.

Наступний етап передбачає безпосередню розробку управлінських рішень щодо антикризових заходів. Головним чином, тут відбувається визначення ключових цілей таких заходів, обсягу ресурсів, які необхідно залучити для їх реалізації, термінів виконання завдань, індикаторів оцінки результатів тощо. Іншими словами, цей етап є основою для подальшого складання заключного плану впровадження антикризових заходів. Після цього запускаються наступні етапи антикризового управління, завершальним чого є моніторинг результатів такого управління. Останнє дозволяє провести оцінку ефективності реалізованого плану, що завершує цикл антикризового планування.

Залежно від результатів управлінський персонал розробляє висновки та ухвалює рішення щодо якості антикризового плану. Тут можна визначити його переваги та недоліки, розробити пропозиції щодо його вдосконалення. Зокрема, це може бути доцільним для типових ситуацій, тобто таким чином підприємство може отримати чітко сформований алгоритм дій у відповідних випадках. Однак, часто можуть виникати нові кризи або ж можуть набирати сили старі проблеми навіть після їх профілактики. Це ще раз доводить, що планування загалом та антикризове планування зокрема обов'язково повинно бути регулярним, а ще краще – системним та варіативним, аби можна було передбачити якомога більше несприятливих сценаріїв розвитку подій у діяльності підприємства.

Отже, антикризове управління на сьогодні є невід'ємною частиною загального управління діяльністю підприємства. Впровадження заходів антикризового характеру дозволяє своєчасно адаптуватися до мінливої економічної кон'юнктури та запобігати порушенню стабільності функціонування суб'єкта господарювання. Ключовим у системі антикризового управління є антикризове планування як ефективний інструмент забезпечення узгодженості дій управлінського персоналу. Відповідно, саме комплексне та систематичне планування стає ефективним засобом усунення проблем у функціонуванні підприємства та дозволяє постійно враховувати актуальні й потенційні виклики та загрози.

Список використаних джерел

1. Bolotnov D. Features of anti-crisis management of domestic enterprises. *Innovation and sustainability*. 2022. No. 2. P. 171–176. URL: https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176

2. Kopylyuk O., Muzychka O. Organizational and financial mechanism of anti-crisis management of business entities. *University scientific notes*. 2022. P. 8–16. URL: https://doi.org/10.37491/unz.85-86.1

Мельник В.В.
к.е.н, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

АКТУАЛЬНІСТЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, що триває з 24 лютого 2022 р., спричинила фундаментальну трансформацію умов функціонування національної економіки та підприємницького середовища. Зміни охопили практично всі компоненти бізнес-моделей: виробничі та логістичні процеси, доступ до фінансових ресурсів, кадрове забезпечення, територіальну структуру діяльності, маркетингові комунікації та інвестиційну поведінку. Підприємства були змушені адаптуватися до фізичного руйнування активів, перебоїв електропостачання, порушення транспортних маршрутів, дефіциту трудових ресурсів, міграції населення, мобілізаційних процесів та високого рівня невизначеності щодо майбутнього попиту. У таких умовах особливого значення набувають організаційні моделі, здатні поєднувати стандартизовані бізнес-процеси із можливістю оперативної адаптації до локальних ризиків [8].

Однією з таких моделей є франчайзинг, за якого власник бізнес-концепції, торговельної марки та відповідного комплексу знань і технологій надає незалежному підприємцю право здійснювати економічну діяльність за встановленими правилами та стандартами. Економічна привабливість цієї моделі в умовах нестабільності пов’язана з можливістю скорочення часу виходу нового підприємця на ринок, використанням уже апробованої бізнес-моделі, доступом до організаційної та маркетингової підтримки, а також розподілом частини інвестиційних та операційних ризиків між сторонами [6].

Водночас франчайзинг не усуває ризиків, пов’язаних із безпекою, платоспроможністю споживачів, кадровим дефіцитом, валютними коливаннями, зростанням витрат та пошкодженням інфраструктури [2].

Незважаючи на масштабний шок 2022 р., франчайзинговий сектор продемонстрував здатність до відновлення. Галузеві оцінки, оприлюднені у 2024-2026 рр., свідчать про функціонування в Україні близько 500-600 франчайзингових гравців і понад 31,5 тис. франчайзингових об’єктів. У 2024 р. окремі представники ринку оцінювали кількість франчайзерів приблизно у 600, а кількість партнерських об’єктів – до 33 тис. Таким чином, попри незбалансованість окремих сегментів та тривалі воєнні ризики, галузь не втратила системного характеру й продовжує виконувати функцію механізму масштабування підприємницьких моделей [3].

Важливим проявом адаптивності франчайзингової моделі стала зміна інвестиційної поведінки потенційних франчайзі. За даними Franchise Group, у 2022 р. переговори щодо придбання франшизи могли тривати до десяти місяців, тоді як у 2025 р. типовий цикл прийняття рішення скоротився до двох–трьох місяців. Цю тенденцію галузеві експерти пов'язують із поступовим накопиченням підприємцями досвіду ведення бізнесу в умовах війни та зростанням значення перевірених бізнес-моделей. За оцінками того ж джерела, у 2025 р. близько половини нових франчайзингових об'єктів відкривали нові партнери, тоді як інша частина розвитку припадала на чинних франчайзі, які масштабували вже функціонуючий бізнес [1].

Це дозволяє виокремити одну з головних трансформацій франчайзингового ринку – поступовий перехід від моделі одноточкового запуску до багатоточкового розвитку та повторного інвестування діючих франчайзі. Така тенденція підвищує значення операційної стандартизації, контролю якості, цифрового управління та прозорої фінансової моделі. Саме здатність франчайзера забезпечувати однаковий рівень сервісу та контроль ключових бізнес-процесів у різних регіонах стає визначальною умовою масштабування мережі [1].

Подальший розвиток франчайзингової моделі тісно пов'язаний зі станом малого та середнього підприємництва. У 2025 р. в Україні було зареєстровано 225 046 нових ФОП, а загальна кількість ФОП на початок 2026 р. становила понад 2,18 млн. За чотири роки повномасштабної війни їх кількість збільшилася приблизно на 194 тис. водночас темпи приросту поступово сповільнювалися, якщо у 2023 р. кількість ФОП зросла більш ніж на 5%, то у 2025 р. – лише на 0,39%. Це свідчить про збереження підприємницької активності, але одночасно про поступове насичення ринку та підвищення вимог до життєздатності нових бізнесів [8].

У цьому контексті франчайзинг набуває додаткової ролі як інструмент зниження організаційної невизначеності для нового підприємця. Франчайзі отримує не лише торговельну марку, а й стандартизовану концепцію, інструкції, технології, маркетингові рішення, систему постачання та накопичений досвід франчайзера. Саме доступ до управлінського досвіду стає одним із ключових економічних мотивів придбання франшизи. Представники Franchise Group у 2025 р. підкреслювали, що український інвестор фактично купує передусім досвід та відпрацьовані бізнес-процеси, а не лише бренд [1].

Значним фактором розвитку франчайзингового підприємництва залишається доступ до фінансових ресурсів. За даними, оприлюдненими Franchise Group у 2026 р. із посиланням на статистику НБУ, у III кварталі 2025 р. обсяг позик мікро-, малому та середньому бізнесу збільшився на 7,7% порівняно з попереднім кварталом і на 32,5% у річному вимірі. Динаміка свідчить про відновлення кредитної активності щодо підприємницького сектору, хоча вартість фінансування та ризики залучення позикового капіталу залишаються важливими обмеженнями [5].

Додатковим механізмом підтримки підприємництва є державні грантові програми. За підсумками 2025 р. у межах програми «Власна справа» понад 10,6 тис. мікро- та малих підприємців отримали 2,7 млрд. грн. грантів, що, за оцінкою Міністерства економіки, має забезпечити створення близько 17 тис. робочих місць. У 2026 р. програму було розширено, зокрема шляхом збільшення граничних сум мікрогрантів і посилення підтримки молодіжного та ветеранського підприємництва. Для франчайзингової моделі це створює додаткові можливості, оскільки грантові інструменти можуть виступати одним із джерел стартового капіталу для створення окремої франчайзингової точки. [8].

Окремою групою факторів є територіальна трансформація бізнесу. Воєнні ризики стимулювали переміщення підприємницької активності у відносно безпечніші регіони, а також вихід українських брендів на ринки країн Європейського Союзу. У франчайзингу ця тенденція має подвійний ефект. З одного боку, франчайзингові мережі отримують можливість зберігати масштаб діяльності шляхом переміщення об’єктів; з іншого – виникає потреба адаптувати бізнес-концепцію до нового локального попиту, законодавства, логістики та конкурентного середовища.

Показовим прикладом міжнародної експансії української франчайзингової моделі є Lviv Croissants. У квітні 2025 р. мережа мала понад 180 закладів в Україні, 11 у Польщі та окремі заклади у Словаччині, Чехії, США і Франції. У листопаді 2025 р. в Україні працювало вже 189 пекарень мережі, а бренд продовжував розширення на зарубіжних ринках, зокрема в Норвегії, Франції, США, Південній Кореї та інших країнах [7].

Важливо, що міжнародна експансія українських франшиз виконує не лише комерційну, а й макроекономічну функцію. Вона забезпечує вихід на нові споживчі ринки, створює зовнішні канали монетизації українських брендів, формує доходи від експорту управлінських компетенцій, технологій і нематеріальних активів. Водночас міжнародне масштабування потребує стандартизації операцій, захисту інтелектуальної власності, адаптації франчайзингових договорів та врахування законодавства відповідної країни.

Суттєвий вплив на перспективи франчайзингу справляє загальний інвестиційний клімат. За результатами дослідження Європейської Бізнес Асоціації, індекс інвестиційної привабливості України у 2025 р. становив 2,70 бала з 5 можливих проти 2,49 бала у 2024 р. Серед основних позитивних факторів керівники компаній називали євроінтеграційний курс, преференційний режим міжнародної торгівлі, «транспортний безвіз», дерегуляцію та цифровізацію державних послуг. Водночас серед негативних факторів були названі військова агресія, корупція, слабкість судової системи, нестача кадрів та пошкодження енергетичної інфраструктури; 78% учасників опитування вказали на негативний вплив валютних обмежень на інвестиційну привабливість [8].

Зазначені фактори безпосередньо впливають на економічні параметри франчайзингової моделі. Безпековий ризик збільшує страхові та операційні витрати; дефіцит працівників підвищує фонд оплати праці; перебої з електроенергією стимулюють інвестиції в автономні джерела живлення;

інфляція та валютні коливання змушують переглядати цінову політику; зниження купівельної спроможності формує попит на компактні формати та товари повсякденного споживання. Саме тому сучасна франшиза дедалі більше орієнтується на моделі, які характеризуються невеликим стартовим капіталом, коротшим строком запуску, можливістю автоматизації та відносно простими операційними процесами [4].

Ця тенденція чітко простежується у сучасних пропозиціях франчайзингового ринку. За даними Franchise Group, у 2026 р. особливий інтерес формують мікрофраншизи, кіоски, корнери, вендингові рішення, автоматизований ритейл та інші формати, які потребують меншого обсягу капіталу й можуть бути швидше масштабовані. Одночасно зростає роль технологічності, прозорого управління та використання цифрових інструментів. [1].

Важливим чинником є також цифровізація франчайзингової діяльності. CRM-системи, аналітичні панелі, автоматизований облік, дистанційне навчання персоналу, цифровий контроль операційних показників та інструменти штучного інтелекту створюють передумови для централізованого управління розгалуженими мережами. Для українських франчайзерів це особливо важливо, оскільки географічно розосереджена діяльність у період війни вимагає дистанційного моніторингу, швидкого обміну інформацією та оперативного коригування бізнес-процесів. Галузеві прогнози Franchise Group на 2026 р. безпосередньо пов’язують майбутній розвиток сектору зі швидкістю запуску, автоматизацією, технологічністю та системністю бізнес-моделей [1].

Отже, актуальність франчайзингу в Україні в умовах воєнного стану визначається не лише його здатністю забезпечувати масштабування бізнесу, а й можливістю формувати адаптивну підприємницьку систему, яка об’єднує стандарти та локальну гнучкість. Водночас стійкість франчайзингової моделі не слід ототожнювати з автоматичною фінансовою безпекою франчайзі. Ризики залишаються значними та включають військові загрози, втрату локацій, зміну попиту, кадровий дефіцит, інфляцію, валютні ризики, обмежений доступ до капіталу та правову невизначеність.

Перспективи розвитку франчайзингу доцільно пов’язувати із подальшою диверсифікацією галузевої структури, розвитком медичних, освітніх, логістичних та сервісних франшиз поряд із традиційними напрямами громадського харчування і роздрібної торгівлі. Уже сьогодні галузеві експерти відзначають зміщення уваги інвесторів від виключно бренд-орієнтованого вибору до оцінювання фінансової моделі, попиту, операційної ефективності, підтримки франчайзі та потенціалу масштабування [6].

Таким чином, франчайзингова модель ведення бізнесу в Україні в умовах воєнного стану може розглядатися як важливий механізм підтримки підприємницької активності, збереження бізнесів, залучення приватного капіталу та масштабування вітчизняних брендів. Її стійкість забезпечується поєднанням стандартизованих бізнес-процесів, використанням нематеріальних

активів, управлінською підтримкою франчайзера, диверсифікацією форматів, територіальною адаптивністю та можливістю виходу на міжнародні ринки.

Водночас подальша результативність цієї моделі залежатиме від здатності суб'єктів франчайзингових відносин адаптувати фінансові та операційні моделі до довготривалих ризиків, підвищувати прозорість взаємовідносин, цифровізувати управління та забезпечувати належний рівень захисту інтересів франчайзера і франчайзі.

Узагальнення сучасних тенденцій дає підстави стверджувати, що франчайзинг в Україні проходить етап якісної трансформації від моделі прискореного кількісного розширення до більш раціонального, технологічного та ризик-орієнтованого масштабування.

Список використаних джерел

1. Козачук М. Які франшизи популярні в Україні у 2025 році. *Forbes.ua*. URL: https://forbes.ua/business/v-ukraini-bum-osvitnikh-ta-medichnikh-franshiz-polshcha-perenasichena-pyat-trendiv-shcho-dopomozhut-zapustiti-franshizu-biznesu-u-2025-rotsi-11042025-28694

2. Франшиза в Україні під час війни: 10 пунктів, на які треба звернути увагу. *MC.today*. URL: https://mc.today/uk/blogs/franshyzy-ta-ukrayina-yak-zmitsnyuvalysya-pozytsiyi-franshyznyh-merezh/

3. Попри війну 57% мереж франшиз не закрили жодного об'єкта. У чому стійкість франчайзингу? Дослідження Franchise Group. *Forbes.ua*. URL: https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakrili-zhodnogo-obekta-u-chomu-stiykist-franchayzingu-doslidzhennya-franchise-group-28122022-10805

4. Як франчайзинг адаптувався до реалій війни в Україні. *Rayon.in.ua*. URL: https://business.rayon.in.ua/news/608929-yak-franchayzing-adaptuvavsya-do-realiy-viyni-v-ukraini

5. Франчайзинг в Україні втрачає динаміку: кількість нових бізнесів знизилася в п'ять разів. *All Retail*. URL: https://allretail.ua/news/80027-franchayzing-v-ukrajini-vtrachaye-dinamiku-kilkist-novih-biznesiv-znizilasya-v-p-yat-raziv

6. Розвиток франчайзингу в Україні. *Асоціація франчайзингу (Україна)*. URL: https://franchising.org.ua/?p=866

7. Осінська О. В. Тенденції розвитку українського франчайзингу в умовах війни. НаУКМА. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3d3bf3a2-7698-492f-8e4e-6ab491c8afdc/content

8. Zolotova O., Ivanova V., Symak D., Kudinov O., Slavuta O. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Vol. 3, No. 50. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4076

Михалевич М.В.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність «Маркетинг»,
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет ім. Івана Франка,
м. Львів

КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація змінила спосіб виходу малого бізнесу на ринок. Для продажу товарів підприємцю вже не обов'язково створювати фізичну торговельну мережу або витрачати значні кошти на оренду приміщень. Маркетплейси, соціальні мережі, месенджери й інтернет-магазини дають змогу презентувати товар, приймати замовлення, організовувати оплату та доставку через цифрові сервіси.

Значення таких каналів підтверджує динаміка українського онлайн-ринку: у 2025 р. українці здійснили близько 196 млн онлайн-покупок на суму близько 256 млрд грн. Це на 7-10% більше, ніж роком раніше [1]. Водночас зростання ринку не гарантує ефективності окремого продавця: конкуренція, витрати на просування, комісії та залежність від правил платформ також зростають.

Для малого бізнесу цифровий канал є не лише способом продажу, а й доступом до готової інфраструктури. Маркетплейс може надати каталог, пошук, оплату, відгуки, доставку та рекламні інструменти. Продавець при цьому частково втрачає контроль над видимістю товару, правилами комунікації з покупцем, даними про нього, умовами доступу до платформи. Зміна алгоритму, тарифу або правил модерації здатна безпосередньо вплинути на продажі.

Цифровий канал розподілу – це сукупність інформаційних, організаційних і трансакційних зв'язків, через які продавець знаходить покупця, представляє товар, укладає договір, приймає оплату, організовує передачу товару. Згідно Закону України «Про електронну комерцію», електронна комерція охоплює відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів з використанням інформаційно-комунікаційних систем [2].

У практиці малого бізнесу доцільно виокремити три основні моделі цифрових каналів (таблиця 1):

– *Маркетплейс* – цифровий майданчик, де продавці розміщують товари, а покупці шукають і замовляють їх через інфраструктуру платформи. Такий канал забезпечує доступ до готової аудиторії, але передбачає комісії, правила модерації та залежність від умов оператора.

– *Соціальна комерція* – продажі через соціальні мережі та месенджери. Перевагами є швидкий старт, прямий контакт з аудиторією та можливість поєднувати контент, рекламу й комунікацію. Продавець частіше самостійно

організовує прийом замовлень, оплату, доставку, облік і післяпродажне обслуговування.

– *Власна цифрова платформа* – інтернет-магазин або інший ресурс, який контролює сам продавець. Цей варіант забезпечує найбільшу автономію в питаннях асортименту, дизайну, комунікації, бази клієнтів і маркетингової аналітики. Водночас він потребує витрат на створення сайту, технічну підтримку, просування, захист даних і платіжні сервіси.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика цифрових каналів розподілу малого бізнесу

Критерій	Маркетплейс	Соціальні мережі та месенджери	Власна платформа
Доступ до аудиторії	Високий завдяки готовому трафіку	Залежить від контенту, реклами й алгоритмів	Формується продавцем самостійно
Швидкість запуску	Висока	Найвища	Середня або низька
Початкові витрати	Відносно помірні	Мінімальні, але потрібні витрати на контент і рекламу	Вищі витрати на розробку та запуск
Поточні витрати	Комісія, тариф, реклама, логістика	Реклама, контент, комунікація, доставка	Підтримка сайту, реклама, платіжні сервіси
Контроль продавця	Середній або низький	Середній	Високий
Дані про покупців	Частково доступні, залежно від платформи	Обмежені даними профілю та листування	Контролюються продавцем у межах законодавства
Платформна залежність	Висока	Висока	Нижча, але зберігається залежність від хостингу, реклами, платіжних сервісів

Між інфраструктурною підтримкою і контролем існує закономірний компроміс. Чим більше функцій виконує зовнішня платформа, тим менше продавець впливає на правила роботи з клієнтом і власну видимість у цифровому середовищі.

Визначимо особливості основних цифрових платформ, які використовуються малим бізнесом для продажу товарів і залучення клієнтів.

1. Rozetka – маркетплейс із високим рівнем формалізації та розвиненою інфраструктурою. Забезпечує доступ до широкої аудиторії, вимагає дотримання стандартів щодо товарів, контенту, логістики, оплат і сервісу. Платформа найбільш придатна для підприємств зі стабільним асортиментом, достатніми запасами та налагодженими процесами виконання замовлень.

2. Prom поєднує маркетплейс із можливістю створення власного інтернет-магазину. Компанія може залучати замовлення через каталог платформи та розвивати власний бренд і сайт. Тарифи, комісії та витрати на просування залежать від категорії товару й обраного пакета послуг.

3. OLX є зручним каналом для продажу невеликих або разових партій товарів. Сервіси безпечної оплати й доставки знижують бар'єр входу для продавця. Водночас платформа не замінює систему управління продажами: підприємець самостійно веде облік, контролює залишки, оформлює умови угод і надає покупцеві необхідну інформацію.

4. Instagram доцільно використовувати передусім для просування, комунікації та перевірки попиту. Він дає змогу демонструвати товар, формувати довіру й швидко отримувати зворотний зв'язок. Залежність лише від соціальної мережі ризикована через можливі зміни алгоритмів чи блокування акаунта [6].

Першим ризиком роботи малого бізнесу є залежність від платформи. Зосередження продажів на одному маркетплейсі або в одному акаунті Instagram робить бізнес вразливим до блокування, зміни комісій, алгоритмів чи правил реклами. Тому слід регулярно перевіряти оновлення тарифів і політик, зберігати дані про замовлення та підтримувати альтернативний канал зв'язку з покупцями.

Другий ризик пов'язаний із договорами приєднання. Умови роботи здебільшого визначає платформа, а продавець має обмежений вплив на їх зміну. Перед реєстрацією необхідно перевірити порядок перегляду тарифів, підстави блокування акаунта, правила повернення коштів, вимоги до товарів, доступ до статистики та механізми оскарження рішень [2; 3].

Важливим є також розуміння принципів ранжування товарів. Європейський підхід, закріплений у Regulation (EU) 2019/1150 (P2B Regulation), акцентує на прозорості умов роботи платформ і параметрів ранжування. Для українських продавців це корисний орієнтир: потрібно розуміти, що впливає на видимість товару у видачі та як платне просування змінює його позиції.

Окремий блок становлять вимоги електронної комерції та захисту прав споживачів. Продавець повинен надавати достовірну інформацію про себе, товар, ціну, оплату, доставку, гарантію та повернення. Для підтвердження умов продажу варто зберігати замовлення, листування, рахунки, підтвердження оплати й відправлення товару [2].

Робота з персональними даними потребує обережності. Дані покупця можуть збиратися лише для визначеної законної мети. Не слід вимагати зайві дані, передавати їх без належних підстав або використовувати для рекламних розсилок. Рекламні матеріали мають бути чітко позначені як реклама [4; 6].

Також необхідно враховувати податкові ризики цифрової торгівлі**.** Систематичний продаж товарів для отримання доходу потребує належного оформлення діяльності, обліку операцій і виконання податкових обов'язків. Це особливо важливо з огляду на заплановане посилення обміну інформацією про доходи, одержані через цифрові платформи [5].

В таблиці 2 показана модель вибору цифрових каналів розподілу із визначенням етапів їх розвитку, оцінкою ризиків та пріоритетними діями.

Таблиця 2.

Практична модель вибору каналів

Етап розвитку	Основний канал	Додатковий канал	Пріоритетна дія	Основний ризик
Старт і тестування попиту	Instagram, OLX	Telegram	Зафіксувати правила продажу, оплати й доставки; вести облік замовлень	Блокування акаунта, відсутність доказів умов угоди
Зростання	Prom, ROZETKA або інший	Власний сайт або каталог	Розрахувати повну вартість каналу,	Висока комісія, залежність від

	маркетплейс за категорією товару		перевірити договір і правила повернення	алгоритмів
Масштабування	Власна платформа + кілька зовнішніх каналів	Соціальні мережі, реклама, месенджери	Налагодити CRM, облік, політику персональних даних і резервні канали	Надмірна концентрація обороту на одному майданчику
Стабільний омніканальний бізнес	Власний сайт як центральний ресурс	Маркетплейси, соціальна комерція, партнерські канали	Проводити регулярний аудит витрат, договорів і конверсії каналів	Зростання витрат на координацію

Доцільно щомісяця оцінювати кожен канал за п’ятьма показниками: кількість замовлень, чиста маржа, вартість залучення клієнта, частка повторних покупок і залежність обороту від одного оператора. Якщо один канал формує значну частину доходу, варто розвивати альтернативи: власний сайт, клієнтську базу, email- або месенджер-комунікацію чи інший маркетплейс.

Цифрові канали розподілу дають малому бізнесу можливість швидко виходити на ринок і залучати клієнтів, однак кожен із них має різний рівень витрат, контролю та ризику. Маркетплейси доцільні для масштабування продажів, соціальні мережі – для просування й комунікації, а власний сайт або каталог – для збереження контролю над даними та взаємодією з покупцями. Найбільш стійкою моделлю є поступове формування омніканальної системи з належним обліком, дотриманням вимог електронної комерції, захисту персональних даних і податкового законодавства.

Список використаних джерел

1. Українська рада торгових центрів. URL: https://www.ucsc.org.ua/e-commerce-v-ukrayini-zris-u-18-raza-za-chotyry-roky-shho-zamovlyayut-najchastishe/ (дата звернення: 03.10.2026).

2. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19 (дата звернення: 03.10.2026).

3. Regulation (EU) 2019/1150 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on promoting fairness and transparency for business users of online intermediation services. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/1150/oj/eng (дата звернення: 03.10.2026).

4. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (дата звернення: 03.10.2026).

5. Рада прийняла закон про оподаткування цифрових платформ. Forbes Ukraine. 09.06.2026. URL: https://forbes.ua/news/verkhovna-rada-ukhvalila-zakon-pro-opodatkuvannya-tsifrovikh-platform-09062026-39475 (дата звернення: 03.10.2026).

6. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 03.10.2026).

7. 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 (дата звернення: 03.10.2026).

Момот В.Ю.
аспірант кафедри обліку, фінансів та аудиту,
Одеський національний технологічний університет,
м. Одеса

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ ЗЕД СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) суб'єктів бізнесу характеризується значною неоднорідністю за масштабами операцій, їх регулярністю, географічним охопленням, товарною структурою, організацією логістики, складом контрагентів та характером ризиків. В умовах економічної невизначеності такі відмінності безпосередньо впливають на інформаційні потреби підприємств та вимоги до організації моніторингу ЗЕД. Відповідно, застосування уніфікованої системи спостереження, аналізу та інформаційного забезпечення управлінських рішень для різних суб'єктів бізнесу є недостатньо обґрунтованим.

Сучасна зовнішньоекономічна діяльність охоплює не лише безпосереднє здійснення експортно-імпортних операцій, а й комплекс взаємопов'язаних логістичних, фінансових, маркетингових, контрактних та інформаційних процесів. Їх складність посилюється внаслідок глобалізації, змін міжнародних ланцюгів постачання, цифровізації бізнесу та зростання нестабільності зовнішнього середовища [1]. Для українських суб'єктів бізнесу особливого значення набули регуляторні, валютні, логістичні, ринкові та контрагентські ризики. Це зумовлює потребу не лише у накопиченні інформації про ЗЕД, а й у її систематичному аналізі та своєчасному використанні під час прийняття управлінських рішень.

У межах проведеного дослідження система моніторингу ЗЕД розглядається як цілісна організаційно-інформаційно-аналітична система, що поєднує об'єкти спостереження, показники, джерела даних, процедури, відповідальних осіб, регламенти та цифрові інструменти. Її результативність визначається не стільки кількістю застосовуваних інформаційних систем або цифрових сервісів, скільки відповідністю їх функціонального наповнення характеру зовнішньоекономічної діяльності конкретного суб'єкта бізнесу.

Метою дослідження було визначення того, яким чином характер зовнішньоекономічної діяльності зумовлює диференціацію фактичної організації систем моніторингу та вимог до їх функціонального наповнення. Для цього було здійснено мікрорівневе дослідження суб'єктів бізнесу різного масштабу та виду діяльності. Перший зріз охоплював шість суб'єктів – від фізичної особи-підприємця і мікробізнесу до середнього та великого підприємства. Другий був спрямований на аналіз публічно спостережуваних елементів систем моніторингу великих експортоорієнтованих груп. Така побудова дослідження дала змогу зіставити практики моніторингу не лише за

формальним розміром підприємства, а й за характером його зовнішньоекономічних операцій.

Порівняння досліджених суб'єктів засвідчило, що одним із базових факторів диференціації систем моніторингу є регулярність здійснення зовнішньоекономічних операцій. Для суб'єктів, які здійснюють ЗЕД епізодично або окремими партіями, потреба у постійно діючому складному аналітичному контурі є меншою. Моніторинг у таких випадках значною мірою концентрується безпосередньо навколо конкретної операції: перевіряються вимоги до оформлення документів, умови контракту, валютні платежі, контрагент, митні процедури та логістичне забезпечення. Інформація може збиратися вручну або за допомогою відносно простих цифрових інструментів – електронних таблиць, бухгалтерських систем, банківських сервісів та зовнішніх інформаційних ресурсів.

За регулярної ЗЕД характер моніторингу змінюється. Повторюваність операцій формує потребу у систематичному відстеженні ринків, цін, логістичних маршрутів, контрактів, розрахунків, стану поставок та економічних результатів. Відповідно, зростає значення інтеграції даних, встановлення періодичності контролю та формування регулярної аналітичної інформації для керівництва. У цьому випадку моніторинг уже не може бути лише сукупністю перевірок, які здійснюються перед окремою операцією, а має перетворюватися на постійний управлінський процес.

Другою важливою характеристикою є вид ЗЕД та місце підприємства у відповідному ланцюгу створення вартості. Так, для торговельного підприємства пріоритетного значення набувають моніторинг цін, контрагентів, умов контрактів, валютних розрахунків, митних процедур та відповідності поставки встановленим вимогам. Для виробничого підприємства система моніторингу має охоплювати ширший зв'язок між зовнішньоекономічними та внутрішніми процесами: забезпечення сировиною і матеріалами, виробничі графіки, експортні замовлення, логістику та прибутковість операцій.

Для суб'єктів, що надають міжнародні транспортно-логістичні послуги, ключове значення мають уже інші об'єкти спостереження: маршрути, місцезнаходження транспортних засобів і вантажів, строки виконання перевезень, проходження митних процедур, стан прикордонної інфраструктури, зміни регуляторних вимог, простої та відхилення від планового графіка. У дослідженні компаній було встановлено використання TMS, CRM, GPS, митних сервісів та електронних таблиць, що суттєво відрізняє його інформаційно-технологічне забезпечення від торговельних і виробничих підприємств. Водночас сам факт використання спеціалізованих цифрових систем не усуває необхідності організаційного забезпечення моніторингу, визначення критичних відхилень і процедур реагування.

Отже, галузева належність сама по собі також не є достатнім критерієм побудови системи. Вирішальним є фактичний характер зовнішньоекономічних процесів, які потребують контролю.

Третьою ознакою диференціації є географічне охоплення ЗЕД. Робота на одному або декількох стабільних зовнішніх ринках передбачає відносно усталений набір нормативних, логістичних і контрагентських параметрів. Розширення географії операцій ускладнює моніторинг, оскільки збільшується кількість регуляторних режимів, валют, логістичних маршрутів, потенційних контрагентів і ринкових факторів. У дослідженій вибірці географія діяльності варіювалася від роботи переважно з окремими країнами ЄС до присутності на ринках Європи, Азії, Близького Сходу та Північної Америки. Відповідно змінювалася і потреба в інформаційному забезпеченні: від перевірки окремих митних і контрактних умов до комплексного моніторингу ринкової кон'юнктури, санкційних обмежень та глобальних логістичних ризиків.

Четвертим фактором є структура економічної невизначеності, з якою стикається конкретний суб'єкт бізнесу. У дослідженні невизначеність розглядається не лише як характеристика зовнішнього середовища, а як фактор, що формує вимоги до повноти, глибини, оперативності та ризик-орієнтованості моніторингу. Для одного підприємства критичними можуть бути валютні та контрагентські зміни, для іншого – ринкові та логістичні, для третього – регуляторні. Отже, однаковий набір показників і однакова періодичність контролю не забезпечують однакової корисності інформації для різних суб'єктів бізнесу. У роботі це положення використано як одна з теоретичних основ індивідуалізації системи моніторингу.

Так, для підприємства, яке характеризується поєднанням імпортних операцій із епізодичними експортними партіями, істотними є регуляторна та валютна складові невизначеності. За таких умов важливого значення набувають перевірка нормативних вимог до конкретної операції, валютних умов, контрагентів та документального супроводження. Для компанії, що здійснює регулярні експортні операції та імпорт окремих ресурсів, більш вагомими є ринкова й логістична невизначеність, тому система потребує регулярнішого відстеження ринків, цін, поставок та економічних результатів. Для іншої компанії визначальними є логістична та регуляторна невизначеність, що підвищує вимоги до оперативності отримання інформації про маршрути, митні процедури та відхилення у процесі перевезень. Відмінності у характері ЗЕД цих суб'єктів були спеціально використані у дослідженні для перевірки можливості застосування єдиної методичної логіки за різних умов функціонування.

Окремим фактором є масштаб підприємства, однак результати дослідження показують, що його не слід розглядати ізольовано від характеру ЗЕД. Розмір впливає передусім на ресурсні можливості формування системи моніторингу, рівень її цифровізації та ступінь спеціалізації відповідальних працівників. Для мікро- і малих підприємств першочергового значення набувають прості, доступні та економічно виправдані сервіси, які забезпечують виконання основних контрольних функцій без створення надмірного організаційного навантаження. Для середніх підприємств зростає потреба в інтеграції інформаційних інструментів із плануванням, логістикою, контрактною роботою та фінансовим контролем. Для великих експортоорієнтованих підприємств моніторинг, як

правило, інтегрується у більш складний контур управління ризиками, виробництвом, логістикою, експортними потоками та фінансовими результатами.

Аналіз інформаційно-технологічного забезпечення також демонструє таку диференціацію. У дослідженій групі використовуються різні комбінації Excel, CRM, бухгалтерських систем, банківських і брокерських сервісів, TMS, GPS, ERP, Power BI, спеціалізованих логістичних та аналітичних модулів. Для великих підприємств характерніша інтеграція інформації у корпоративні системи, тоді як для малих суб'єктів окремі функції можуть забезпечуватися декількома непов'язаними інструментами. Проте результати аналізу не дають підстав ототожнювати рівень цифровізації із якістю самої системи моніторингу. Важливішою є узгодженість застосовуваних інструментів з інформаційними потребами та процедурами управлінського реагування.

Це дозволяє уточнити логіку диференціації систем моніторингу ЗЕД. Її доцільно визначати не за однією ознакою, наприклад розміром підприємства, а за сукупністю характеристик зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1

Характер ЗЕД та відповідні акценти системи моніторингу

Характеристика ЗЕД	Вплив на систему моніторингу
Епізодичні операції	Акцент на контролі конкретної операції, документів, платежів, контрагента та митних процедур
Регулярні експортно-імпортні операції	Постійний моніторинг ринків, контрактів, поставок, розрахунків та економічних результатів
Широка географія ЗЕД	Розширення складу регуляторної, валютної, ринкової та логістичної інформації
Висока логістична залежність	Підвищені вимоги до оперативності контролю маршрутів, строків, простоїв та відхилень
Значна валютна залежність	Посилений контроль валютних курсів, умов платежів та валютних результатів
Велика кількість контрагентів	Розширення процедур перевірки, комплаєнсу та моніторингу виконання зобов'язань
Висока частота змін зовнішнього середовища	Підвищення оперативності та ризик-орієнтованості моніторингу

Таким чином, різниця між системами моніторингу полягає не лише у застосуванні різних програмних продуктів. Змінюються самі об'єкти спостереження, глибина аналізу, періодичність отримання інформації, склад відповідальних осіб і механізм реагування на виявлені зміни. Для підприємства з епізодичною ЗЕД цілком достатньою може бути відносно проста система з операційним контролем ключових ризиків. Для підприємства з регулярним експортом на декілька ринків така модель буде функціонально недостатньою. Водночас запровадження складних корпоративних аналітичних систем на мікропідприємстві з незначною кількістю зовнішньоекономічних операцій може бути економічно необґрунтованим.

У цьому контексті важливим є принцип відповідності системи моніторингу фактичним потребам управління. Результативність управління ЗЕД доцільно

оцінювати через досягнення визначених цілей та використання релевантних показників [2]. Стосовно моніторингу це означає, що система повинна забезпечувати саме ту інформацію, яка необхідна для прийняття рішень конкретним суб'єктом бізнесу, а не орієнтуватися на максимально можливий набір даних або цифрових технологій.

Проведене дослідження також засвідчило важливу роль зовнішньої цифрової інфраструктури: державних інформаційних ресурсів, митних систем, банківських, логістичних і комерційних сервісів. Міжнародний досвід свідчить, що їх розвиток суттєво розширює інформаційні можливості підприємств і створює передумови для скорочення транзакційних витрат та підвищення оперативності здійснення ЗЕД [3]. Однак такі платформи є джерелами даних та інструментами, а не заміною внутрішньої системи моніторингу. У дисертаційному дослідженні встановлено, що результативність останньої визначається узгодженістю об'єктів спостереження, показників, інформаційних джерел, відповідальних осіб, періодичності контролю, аналітичних процедур та порядку реагування.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що диференціація систем моніторингу ЗЕД повинна здійснюватися відповідно до реального характеру зовнішньоекономічної діяльності, а не лише за формальними характеристиками суб'єкта бізнесу. Масштаб підприємства є важливим з погляду ресурсного та технологічного забезпечення, однак сам по собі не визначає необхідну конфігурацію системи. Визначальним є поєднання регулярності операцій, виду ЗЕД, географії ринків, структури ризиків, складності логістичних і контрактних процесів та інформаційних потреб управління.

Зазначене обґрунтовує відмову від універсального набору інструментів моніторингу та перехід до індивідуалізації систем відповідно до особливостей конкретного суб'єкта бізнесу. Такий підхід дає змогу уникати двох крайніх ситуацій: недостатнього моніторингу, за якого критичні зміни не виявляються своєчасно, та надлишкового ускладнення системи, коли витрати на отримання й оброблення інформації не відповідають економічній потребі в ній. Саме відповідність характеру ЗЕД забезпечує необхідну основу для формування системи моніторингу, яка одночасно є функціонально достатньою, адаптивною до економічної невизначеності та економічно доцільною.

Список використаних джерел

1. Cavusgil S. T., Knight G., Riesenberger J. R. *International Business: The New Realities*. 5th ed. Pearson Education, 2020. 576 p.

2. Мельник О.Г., Передало Х.С., Горошко Ю.В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. № 2(6). С. 72–81.

3. Момот В.Ю. Міжнародний досвід та можливості адаптації у сучасній Україні інноваційних підходів до моніторингу зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 12 (325). С. 99–107.

Муконін О.В.
аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

МЕТОДИКА ЗДІЙСНЕННЯ DUE DILIGENCE ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В епоху транснаціональної інтеграції ринків капіталу, активізації процесів злиття та поглинання (M&A) і реалізації великомасштабних інвестиційних проєктів центральне місце в системі стратегічного управління посідає процедура Due Diligence (належна обачність). Для великих корпоративних структур, холдингів та конгломератів, діяльність яких характеризується складною ієрархією контролю, територіальною розпорошеністю філій, наявністю крос-холдингових володінь і великим масивом матеріальних та інтелектуальних активів, стандартного ретроспективного аудиту бухгалтерської звітності виявляється недостатньо [1, с. 102]. Класичні облікові методи демонструють лише номінальну відповідність стандартам, тоді як реальна цінність бізнесу базується на прихованих економічних можливостях та юридичній бездоганності титулів володіння.

Комплексний Due Diligence виступає багатоаспектним науково-прикладним інструментом, головне призначення якого полягає в подоланні інформаційної асиметрії між продавцем і покупцем активу. Процедура забезпечує ретроспективну діагностику законності операційної моделі компанії, верифікацію чистоти активів, ідентифікацію невідображених або потенційних зобов'язань і створення прозорого емпіричного фундаменту для оцінки реальної вартості бізнесу в умовах невизначеності.

Методика проведення Due Diligence для об'єктів великого бізнесу являє собою чітко структурований, взаємопов'язаний процес, який розгортається у чотири ключові фази: підготовчий етап (визначення цілей, підписання NDA та розгортання віртуальної кімнати даних), фазу збору та емпіричного аналізу документації, етап ідентифікації ризиків і кількісного моделювання їхніх наслідків, а також фінальну стадію узагальнення результатів у підсумковому звіті з виробленням практичних рекомендацій щодо структуризації та ціни угоди.

Перша фаза – підготовча. На цьому етапі відбувається ідентифікація стратегічних цілей інвестора, визначення меж перевірки (Scope of Work), а також формування інституційно-правового поля дослідження. Сторони підписують угоду про нерозголошення конфіденційної інформації (Non-Disclosure Agreement – NDA) та меморандум про наміри (Memorandum of Understanding – MoU). Розробляється вичерпний галузевий перелік запитів (Request List), після чого розгортається захищена віртуальна кімната даних (Virtual Data Room – VDR) із багаторівневим розмежуванням прав доступу, журналами логування та шифруванням масивів інформації.

Друга фаза – збір, структурування та аналіз емпіричних даних. Цей етап передбачає критичну камеральну перевірку наданих установчих, первинних бухгалтерських, договірних та технічних документів. Документарний аналіз обов'язково верифікується зовнішніми перехресними джерелами: даними публічних і закритих реєстрів прав власності, судовими реєстрами, антимонопольними базами та комерційними агрегаторами аналітики. Обов'язковим елементом є проведення серії інтерв'ю з топменеджментом і провідними профільними фахівцями (Management Presentations and Q&A Sessions), а також виїзний технічний та операційний огляд промислових потужностей, земельних банків і складських хабів.

Третя фаза – оцінка ризиків та кількісне моделювання. Отримані якісні дефекти корпоративної, контрактної чи податкової природи транслюються в конкретні фінансові показники. Застосовуються методи теорії ймовірностей та сценарного аналізу для оцінки ймовірності настання несприятливих юридичних або регуляторних подій: судових програшів, антимонопольних стягнень, донарахування податкових зобов'язань чи втрати титулів власності на окремі виробничі ланки [2].

Четверта фаза – формування підсумкової звітності та інтеграція в структуру угоди. Експертна група акумулює висновки у проміжних аналітичних меморандумах про критичні ризики (Red Flag Reports) та повноцінному фінальному звіті (Final Due Diligence Report). Усі виявлені фактори класифікуються за рівнем матеріальності: низький, середній, високий та блокуючий здійснення угоди (Deal-breaker). На базі цієї градації розробляються практичні рекомендації: коригування суми угоди (Price Adjustment), відтермінування платежів, підписання спеціальних запевнень і зобов'язань щодо відшкодування збитків (Warranties & Indemnities), або формулювання попередніх умов закриття транзакції (Conditions Precedent), що спрямовані на виправлення виявлених дефектів силами продавця.

Юридична підсистема дослідження спрямована на комплексну верифікацію законності заснування бізнесу, поточної операційної життєздатності та чистоти речових прав.

Корпоративна історія та легітимність структури власності передбачає здійснення детального аналізу ланцюга передачі часток або акцій від дати створення юридичної особи до моменту аудиту. У процесі дью-діліджесу перевіряється дотримання переважних прав співвласників, наявність корпоративних договорів, повноваження органів управління на вчинення значних правочинів і правочинів із заінтересованістю, а також наявність погоджень від антимонопольних відомств (дозвіл на економічну концентрацію та узгоджені дії).

Титул власності на активи та наявність обтяжень передбачає аудит прав власності й користування земельними ділянками (договори оренди, цільове призначення), об'єктами комерційної та промислової нерухомості. У процесі перевірки виявляються чинні обтяження, податкові застави, іпотеки, сервітути чи арешти. Окремий детальний аналіз спрямовується на портфель інтелектуальної власності: реєстрацію торговельних марок, промислових зразків, патентну

чистоту технологій, а також юридичне закріплення прав на розроблене працівниками чи підрядниками програмне забезпечення.

У межах перевірки контрактів і кредитів фахівці ретельно вивчають угоди з постачальниками сировини, дистриб'юторами та перевізниками, звертаючи увагу на ризики розірвання договорів через зміну власника, завеликі штрафи або невигідні ціни, а також аналізують банківські умови, які дозволяють кредиторам вимагати дострокового повернення грошей. Паралельно оцінюють суди, дотримання законодавства та санкційні обмеження, з'ясовуючи наявність відкритих або потенційних спорів, перевіряючи виконання трудових, будівельних і екологічних норм, а також досліджуючи реальних власників за українськими та міжнародними реєстрами задля захисту бізнесу від раптових блокувань після угоди [3, с. 45].

Економічний напрям оцінки націлений на перевірку реальної комерційної дієздатності об'єкта, ретроспективної та прогнозної прибутковості, якості грошових потоків і прозорості балансу.

Центральне місце у процесі перевірки займає процедура Quality of Earnings (QoE) – аналіз якості операційного прибутку. Традиційний бухгалтерський показник EBITDA піддається обов'язковій нормалізації, тобто очищенню від нетипових, разових і неринкових операцій, аби виявити так звану стабільну операційну здатність компанії генерувати грошовий потік.

Розрахунок нормалізованої EBITDA спирається на базову залежність, де скориговане значення формується шляхом додавання або віднімання від бухгалтерської EBITDA разових доходів і витрат, а також коригувань на операції з пов'язаними особами, які здійснювалися не за ринковими ставками (наприклад, трансфертні ціни, завищені управлінські гонорари, занижені оренди тощо).

Паралельно здійснюється визначення чистого фінансового боргу (Net Debt), який включає не лише короткострокові та довгострокові банківські кредити й позики, але й квазіборгові статті: заборгованість із виплати дивідендів, прострочені податкові зобов'язання, дефіцит пенсійних фондів і визнані судові претензії за вирахуванням ліквідних грошових коштів та їхніх еквівалентів. Досліджується структура чистого оборотного капіталу (Net Working Capital – NWC) для встановлення його базового або цільового рівня (Target NWC), відхилення від якого на дату завершення угоди веде до прямого перерахунку вартості транзакції.

У площині комерційної та вартісної оцінки дослідницька методика інтегрує три класичні підходи: дохідний, порівняльний та витратний.

Дохідний підхід передбачає побудову деталізованих моделей дисконтування грошових потоків (Discounted Cash Flow – DCF).

Метод ґрунтується на прогнозуванні вільних грошових потоків фірми (Free Cash Flow to Firm – FCFF) на прогнозний горизонт (зазвичай від 5 до 10 років) із дисконтуванням їх за середньозваженою вартістю капіталу (Weighted Average Cost of Capital – WACC). Цей підхід демонструє фундаментальну інвестиційну спроможність бізнесу безпосередньо генерувати додану вартість у довгостроковій перспективі.

Порівняльний (ринковий) підхід зосереджується на здійсненні бенчмаркінгу на основі зіставлення компанії з публічними аналогами на фондових ринках, а також вивчення прецедентних транзакцій у відповідній галузі. Для коректної оцінки використовуються галузеві ринкові мультиплікатори: відношення вартості підприємства до нормалізованої EBITDA (EV/EBITDA), виручки (EV/Sales) або відношення капіталізації до чистого прибутку (P/E).

Витратний (майновий) підхід базується на переоцінці активів компанії та визначенні вартості чистих скоригованих активів (Adjusted Net Asset Value – NAV). Він полягає у визначенні поточної вартості заміщення або ринкової вартості всього комплексу майна за вирахуванням скоригованих зобов'язань. Даний метод має високу точність і пріоритетне значення для фондомістких, інфраструктурних, переробних та аграрних підприємств, де вартість фізичного капіталу є визначальною для структури бізнесу.

Проведення Due Diligence великих підприємств в Україні суттєво відрізняється від класичних західних процедур через специфіку воєнного стану, особливості функціонування державних реєстрів, історію приватизації та структуру вітчизняного бізнесу. Практична реалізація українського Due Diligence суттєво варіюється залежно від галузевої специфіки конкретного підприємства, оскільки кожен сектор має власний профіль ризиків та ключові точки концентрації вартості. Наприклад, для агропромислового холдингу МХП юридичний блок перевірки зосереджується на аудиті земельного банку, що складається з десятків тисяч індивідуальних договорів оренди паїв, де критично важливо виявити ризики дострокового розірвання, подвійної реєстрації та накладання меж ділянок. Водночас екологічний та регуляторний комплаєнс перевіряє відповідність птахофабрик суворим експортним директивам ЄС і правила утилізації відходів, а фінансовий блок оцінює ефективність вертикальної інтеграції та валютне регулювання експортної виручки.

У випадку компанії Kernel, яка поєднує переробку соняшнику та глибоководну логістику, акцент аудиту зміщується на інфраструктурні права та операційну стійкість. Тут першочергово перевіряють законність володіння портовими терміналами, причалами та договори з Адміністрацією морських портів України. Фінансово-комерційний аудит фокусується на страхуванні військових ризиків для морського флоту і вантажів, логістичних витратах під час роботи зернових коридорів, а також на аналізі високої ринкової частки компанії з точки зору вимог Антимонопольного комітету України.

Для ритейл-гіганта Fozzy Group юридичний фокус кардинально інший: замість землі перевіряється розгалужений портфель оренди комерційної нерухомості під супермаркети «Сільпо» чи «Фора», зокрема стабільність орендних ставок, прив'язка до товарообігу та відсутність ризиків одностороннього виселення орендодавцями. Економічний Due Diligence у ритейлі зосереджений на якості прибутку (QoE) через аудит ретро-бонусів і плати за вхід на полицю від постачальників, контролі товарних залишків, швидкості оборотності запасів та кадровому комплаєнсі лінійного персоналу.

Проведення Due Diligence групи компаній Нова пошта вирізняється перевіркою моделі масштабування бізнесу та фінтех-складової. Юристи аналізують сотні франчайзингових та партнерських угод, інтелектуальні права на софт і торговельні марки, а також банківський комплаєнс платіжної системи «NovaPay», де діє жорсткий нагляд Національного банку України щодо достатності капіталу та фінансового моніторингу. Фінансовий аналіз оцінює маржинальність доставки, окупність інвестицій в автоматизовані сортувальні термінали та чистоту операцій з коштами клієнтів на транзитних рахунках.

Натомість аудит підприємств відновлюваної енергетики, таких як ДТЕК ВДЕ, повністю зав'язаний на специфічному регуляторному полі та земельних титулах під промислові об'єкти. Юридична перевірка зосереджена на цільовому призначенні земель під вітровими чи сонячними парками, наявності дозволів на будівництво складних інженерних споруд і чинності технічних умов приєднання до мереж «Укренерго». Фінансово-економічний аналіз при цьому моделює грошові потоки з урахуванням системної заборгованості державного підприємства «Гарантований покупець» за «зеленим тарифом», валютних коливань та фізичного розташування потужностей відносно зон потенційних військових ризиків.

В українських реаліях виявлені ризики найчастіше компенсуються не повною відмовою від угоди, а юридичними механізмами: escrow-рахунки та відтермінування платежів; індивідуальні гарантії та компенсації. Escrow-рахунки та відтермінування платежів (holdback): утримання 15–30% суми угоди на строк від 1 до 3 років для покриття потенційних податкових або судових збитків.

Методика комплексного Due Diligence для великих корпоративних підприємств постає цілісною, взаємодоповнюючою дослідницькою системою, де правовий та фінансово-економічний аналіз функціонують у тісній взаємодії. Юридична перевірка ідентифікує якісні правові дефекти, загрози титулу та регуляторні обмеження, тоді як економічний аудит кількісно оцінює виявлені ризики через показники дохідності, розрахунок чистого боргу, коригування EBITDA та вартісне моделювання.

Системне застосування комплексної методики перевірки перетворює первинну інформаційну невизначеність на прозорий аналітичний простір, що мінімізує транзакційні ризики і слугує науково обґрунтованим підґрунтям для прийняття ефективних інвестиційних рішень у сфері корпоративного управління та M&A.

Список використаних джерел

1. Гасанова К., Бойко Л. Податковий due diligence як ефективний спосіб усунення або зменшення податкових донарахувань та спорів з податковою службою. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.201.

2. Костінська В. М. Дью діліджанс злиття та поглинання підприємств у воєнний час. *Молодий вчений*. 2023. № 2. С. 102–107. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-2-114-20.

3. Поєдинок В. В. Корпоративна сталість: новий порядок денний для комплаєнсу й консалтингу. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: юридичні науки. Том 34 (73). № 1. 2023. С. 42–47.

Наконечна А.Ю.
здобувачка вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»
Науковий керівник: ***Кулиняк І.Я.***
д.е.н., доцент, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

УПРАВЛІННЯ КІБЕРБЕЗБЕКОЮ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЮ ГІГІЄНОЮ В КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЯХ

Стрімка цифровізація та віддалена робота розширили периметр корпоративних комунікацій, а в умовах війни кібератаки перетворили кібербезпеку зі сфери ІТ на стратегічний вектор інформаційно-комунікаційного менеджменту. Найвразливішою ланкою залишається саме «людський фактор», тобто низька кібергігієна та відсутність регламентів створюють ризики фішингу й соціальної інженерії. Саме тому метою даного дослідження є обґрунтувати засади управління кібербезпекою та інформаційною гігієною в комунікаціях на прикладі кейсів ПрАТ «Київстар» та АТ «Укрзалізниця». Метод кейс-стаді використано для аналізу інцидентів, а системний підхід і порівняльний аналіз застосовано для розробки рекомендацій з підвищення кібергігієни персоналу [1].

У межах даного дослідження у першу чергу було проаналізовано масштабну кібератаку на ПрАТ «Київстар» у грудні 2023 року, яка стала яскравим прикладом того, як недотримання інформаційної гігієни руйнує безпеку організації. За даними розслідувань, первинне проникнення зловмисників у ядро мережі відбулося через компрометацію облікового запису одного зі співробітників. Це підтверджує, що найвразливішою ланкою в системі інформаційно-комунікаційного менеджменту (ІКМ) залишається «людський фактор» і соціальна інженерія. Також варто взяти до уваги приховану присутність хакерів у інфраструктурі протягом кількох місяців, що дозволило їм знищити понад 70% віртуальної інфраструктури. Наслідком стала втрата зв’язку для 24 мільйонів абонентів, параліч платіжних терміналів, банківських та логістичних сервісів, а через неможливість передачі даних був недоступний навіть національний роумінг. Цей кейс довів, що антикризовий комунікаційний менеджмент потребує не лише прозорої зовнішньої комунікації під час непередбачуваних подій, а й жорсткого внутрішнього контролю [2].

Другим кейсом є кібератака на інформаційну мережу «Укрзалізниці», що, у свою чергу, є виразним прикладом використання гібридних загроз, де технічні інструменти поєднуються із залученням внутрішнього людського ресурсу. За даними Міністерства інфраструктури України, масована DDoS-атака на ресурси підприємства була здійснена вітчизняними хакерськими групами на замовлення іноземних спецслужб із санкт-петербурга, а координація зловмисників здійснювалася через анонімні онлайн-форуми, що свідчить про вразливість

інформаційно-комунікаційного середовища до зовнішнього маніпулювання. Аналіз інциденту демонструє застосування спланованого маневру відволікання уваги, а саме первинний удар по інформаційній системі вантажних перевезень мав на меті розпорошити ресурси ІТ-підрозділів та приховати паралельну спробу викрадення критичних даних пасажирських перевезень. Атака призвела до блокування офіційного вебсайту та сервісів онлайн-бронювання квитків, що створило прямі комунікаційні ризики для пасажирів і загрожувало операційній діяльності компанії. Таким чином, цей кейс підкреслює необхідність впровадження комплексного антикризового ІКМ на об’єктах критичної інфраструктури, а ефективна протидія подібним загрозам вимагає від менеджменту не лише надійної технічної протидії DDoS-атакам, а й наявності дублюючих каналів інформування населення, оперативної взаємодії з правоохоронними органами та суворого моніторингу загрози внутрішніх витоків інформації [3].

Узагальнені результати порівняльного аналізу розглянутих кіберінцидентів та відповідних векторів реагування наведено в Табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз кіберінцидентів та заходів реагування

Параметр порівняння	Кейс ПрАТ «Київстар» (2023)	Кейс АТ «Укрзалізниця»
Основний вектор атаки	Компрометація облікового запису	DDoS-атака як відволікаючий маневр + спроба викрадення даних
Характер загрози	Тривала прихована присутність у ядрі мережі	Комбінована гібридна атака на сервіси та дані
Наслідки для комунікацій	Параліч мережі зв’язку, втрата зовнішніх каналів інформування	Блокування онлайн-бронювання квитків, дезорієнтація клієнтів
Пріоритетний напрям ІКМ	Впровадження суворого контролю доступів (Zero Trust, 2FA)	Дублюючі канали зв'язку та моніторинг внутрішніх витоків

Порівняння інцидентів свідчить про суттєву відмінність у тактиках атак, проте має і спільну критичну вразливість, тобто людський фактор та внутрішні комунікаційні процеси. Якщо у випадку ПрАТ «Київстар» головною загрозою виявився скомпрометований внутрішній доступ із подальшим руйнуванням опорної інфраструктури зв’язку, то в інциденті з АТ «Укрзалізниця» зловмисники застосували багаторівневу гібридну тактику з відволікаючим маневром на критичні сервіси. Таким чином, табличний аналіз підтверджує, що ефективний інформаційно-комунікаційний менеджмент не може обмежуватися лише захистом периметра від зовнішніх загроз, а й вимагає паралельного впровадження суворої кібергігієни та формування дублюючих каналів інформування на випадок відмови основних сервісів.

Задля уникнення майбутніх кібератак побудова стійкої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту вимагає поєднання технічного

захисту й організаційних регламентів. На основі порад НАДУ першочерговим є впровадження Положення про кібербезпеку, яке нормалізує використання корпоративної пошти, месенджерів та особистих гаджетів, а також введення обов'язкової двофакторної автентифікації та обмеження прав доступу, що захистить мережу від масштабного проникнення. Для нейтралізації «людського фактора» необхідно регулярно навчати персонал протидії фішингу й соціальній інженерії, а також проводити IT-аудити. Важливим кроком також є безперервність бізнесу, що забезпечує регулярне резервне копіювання даних на ізольовані носії та наявність чіткого антикризового протоколу. Таким чином, комплексне застосування цих заходів формує захищене комунікаційне середовище підприємства [4].

Отже, дослідження підтвердило, що в умовах війни кібербезпека є стратегічним вектором інформаційно-комунікаційного менеджменту, а найвразливішим елементом системи залишається «людський фактор». Аналіз кібератаки на ПрАТ «Київстар» довів ризики компрометації облікових записів та необхідність суворого внутрішнього контролю за доступами, а досвід АТ «Укрзалізниця» підкреслив важливість готовності до комбінованих загроз, маніпуляцій і використання дублюючих каналів інформування. Для формування стійкого комунікаційного середовища підприємствам необхідно поєднувати технічні інструменти з організаційними регламентами: впроваджувати Положення про кіберезпеку, двофакторну автентифікацію, постійно навчати персонал протидії фішингу та забезпечувати резервне копіювання даних.

Список використаних джерел

1. Кайадо М. Управління кібербезпекою: принципи та практики // LinkedIn. URL: https://ua.linkedin.com/pulse/cybersecurity-management-principles-practices-marcelo-caiado-j0vyf?tl=uk (дата звернення: 11.09.2026).

2. Кібератака на «Київстар» (2023) // Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0_%D0%BD%D0%B0_%C2%AB%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%C2%BB_(2023) (дата звернення: 11.09.2026).

3. Кібератаку на «Укрзалізницю» здійснили українські хакери на замовлення невідомого із Росії — Омелян // УНІАН. URL: https://www.unian.ua/politics/1681192-kiberataku-na-ukrzaliznitsyu-zdiysnili-ukrajinski-hakeri-na-zamovlennya-nevidomih-iz-rosiji-omelyan.html (дата звернення: 11.09.2026).

4. Кібербезпека на підприємстві: практичні поради // НААУ. URL: https://unba.org.ua/publications/10769-kiberbezpeka-na-pidpriemstvi-praktichni-poradi.html (дата звернення: 11.09.2026).

Недоступ Д.М.
здобувач ступеня доктора філософії
кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького,
м. Черкаси

ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК НАПРЯМ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Конкурентні виклики для учасників ринків товарів і послуг, глобальна економічна нестабільність та вимоги європейських стандартів змушують керівників і менеджерів українських аграрних підприємств переглядати традиційні практики управління конкурентоспроможністю бізнесу та стратегічного менеджменту в цілому. Цифровізація господарських процесів вже не залишається лише інструментом модернізації виробництва, а стала драйвером глибокої трансформації системи управління якістю для підприємств, які прагнуть конкурентного лідерства на ринку. Перехід до цифрового формату менеджменту якості зможе допомогти вітчизняному агробізнесу сформувати довгострокові конкурентні переваги навіть у реаліях воєнного часу.

Ефективне управління якістю виробництва продукції в умовах цифрової трансформації потребує формування цілісної концептуальної основи, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, організаційно-технологічних процесів та інформаційних потоків. Відтак, система управління якістю сільськогосподарської продукції аграрного підприємства має базуватися на поєднанні системного, процесного та ризик-орієнтованого підходів, які у сукупності створюють методологічне підґрунтя для інтеграції цифрових технологій у систему управління якістю [1, с.273].

Осокіна А. В., Шатілова О. В., Данилюк В. О. розкривають сутність динамічності системи управління якістю як її здатності до безперервної адаптації та удосконалення під впливом ризиків і змін середовища. Також науковці наводять переконливі докази, що вимоги ISO 9001:2015, ISO 9004:2018 та ISO 31000:2018 формують нормативну основу проактивної, стійкої й гнучкої системи управління якістю [2, с.540]. Аграрні підприємства не є лідерами щодо перебудови та адаптації власних виробничих і бізнес-процесів під вимоги цифровізації сучасного економічного простору, однак, залишатися поза цією новою реальністю ведення бізнесу означає для них втратити конкурентні переваги. Тому вчені наголошують на доцільності розроблення інтегрального індексу цифрової зрілості динамічної системи управління якістю, придатного для виконання аналітичного завдання щодо міжгалузевих порівнянь і моніторингу динаміки, із відповідними процедурами збору даних [2, с.540].

Цифровізація є не єдиним чинником, на який мають звертати увагу керівники аграрних підприємств, ініціюючи трансформації системи управління

якістю підпорядкованих їм бізнес-структур. Ажаман І. А., Мельничук О. І., Крупська О. Ю., Чорненький Р. В., Діцан В. В. підкреслюють, що існує об'єктивна суперечність між зростаючими вимогами до якості аграрної продукції та застарілими механізмами її забезпечення в умовах логістичних обмежень [3, с.106].

Якість сільськогосподарської продукції досягається у результаті комплексної взаємодії матеріальних, інформаційних та управлінських потоків. Тому ефективна стратегія управління якістю для аграрного підприємства має передбачати їх взаємоузгодження та синергію процедур у єдиній системі менеджменту якості. Колективом сучасних вчених, до якого входять Ажаман І. А., Мельничук О. І., Крупська О. Ю., Чорненький Р. В., Діцан В. В., запропонована трирівнева модель, до якої входять логістичний, інноваційно-технологічний та інституційно-репутаційний рівні. Такий підхід здатний забезпечити комплексне охоплення управлінням як внутрішніх процесів підприємства, так і його взаємодію з контрагентами.

Побудова комплексної системи управління якістю аграрного підприємства або зміна існуючого на ньому формату такої системи має ґрунтуватися на таких управлінських принципах, як охоплення усіх стадій життєвого циклу продукції; аналіз матеріально-технічного оснащення підприємства; підготовка та розробка виробничих та маркетингових процесів; контроль, проведення випробувань та реалізація продукції; експлуатаційне та технічне обслуговування [4, с.84].

Адаптивна перебудова та цифровізація системи управління якістю є необхідними кроками для оновлення моделі формування стратегічної конкурентоспроможності аграрного підприємства. Автоматизація контролю параметрів якості сільськогосподарської продукції в режимі реального часу дозволить мінімізувати брак, знизити витрати ресурсів. Забезпечення наскрізного відстеження якості за принципом «з лану до столу» (буквально – з ферми до ложки, Farm to Fork) дає змогу оцінити стан дотримання міжнародних стандартів (ISO, HACCP, GlobalG.A.P.). Синергія інструментів цифрового управління якістю та превентивного ризик-менеджменту аграрного підприємства слугує на користь перебудови його системи нагляду та контролю за якістю продукції на механізм досягнення стійких конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Новак Є. Інтеграція цифрових технологій у систему управління якістю будівельного виробництва. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2025. Вип. 56(3). С. 270-281.

2. Осокіна А. В., Шатілова О. В., Данилюк В. О. Проєктування динамічної системи управління якістю: моніторинг, попередження та швидке реагування на ризики якості в цифрову епоху. *Бізнес Інформ*. 2026. № 1. С. 531-542.

3. Ажаман І. А., Мельничук О. І., Крупська О. Ю., Чорненький Р. В., Діцан В. В. Стратегія управління якістю продукції підприємства на засадах логістики та розвитку інновацій. *Агросвіт*. 2025. № 24. С. 105-111.

4. Одарченко Д. М., Сподар К. В., Карбівнича Т. В., Лісніченко О. О. Розробка стратегії вдосконалення системи управління якістю на овочепереробному підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Технічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 86-90.

Некрас Т.О.
здобувачка вищої освіти,
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

БІЗНЕС-СИМУЛЯЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні підприємства діють в умовах, коли ринок швидко змінюється, а результат рішень важко передбачити. В Україні ринки, ціни, логістика та кадри змінюються швидше, ніж компанії встигають оновлювати плани. Через це звичайні методи планування часто не дають очікуваного результату. Це явище має назву «опір політики», яке полягає в тому, що рішення не дає потрібного ефекту, бо система сама реагує на нього і зводить його дію до нуля [1, с. 8-10].

Більшість компаній будують стратегії на фінансових моделях в електронних таблицях. Така модель показує, що буде, якщо змінити одну цифру. Вона має дві слабкі сторони: 1) вона не враховує затримки: реклама дає клієнтів не одразу, а навчання працівників дає віддачу через місяці; 2) вона не бачить зворотних зв'язків, коли результат рішення сам змінює умови, в яких це рішення діє [1, с. 10-14]. У підсумку розрахунок виглядає точним, але створює хибне відчуття контролю. Одним із способів вирішення цієї проблеми є бізнес-симуляції – комп'ютерні моделі, на яких стратегію можна «програти» до того, як вона почне працювати. Метою роботи є вивчення симуляцій, які використовують для конкурентних стратегій, і оцінка їх вигоди для підприємства.

Найпопулярнішим підходом в бізнес-моделюванні є системна динаміка, створена Дж. Форрестером на початку 1960-х рр., коли він почав розглядати підприємство як систему, у якій є запаси, тобто гроші, клієнти, персонал і потоки, що ці запаси змінюють [2]. Найпростіше зміст підходу передає формула 1.

$$S(t) = S(0) + \int (In(\tau) - Out(\tau))\, d\tau \quad (1)$$

де S – запас ресурсу (напр., кількість клієнтів), In – його надходження, Out – вибуття.

Наприклад, компанія збільшує витрати на маркетинг, і клієнтів стає більше. Якщо ж при цьому не зростають можливості обслуговування, то якість падає, і клієнти починають йти. Одна й та сама дія спочатку допомагає, а потім шкодить, і таблиця цього не покаже, а модель із запасами та потоками покаже.

Для простішого розуміння припустимо, що у компанії є 1000 клієнтів, за місяць приходить 100 нових і йде 50. Тоді через місяць буде 1050 клієнтів, і виглядає все добре. Проте якщо клієнтів стає більше, а кількість менеджерів та якість сервісу ті самі, то відтік зростає, наприклад, до 90 клієнтів на місяць. Через кілька місяців приплив і відтік зрівняються, і зростання зупиниться. У таблиці, де відтік заданий як постійна цифра, цей момент побачити неможливо, а в моделі

з зворотним зв’язком його видно одразу.

Суттєво відрізняється агентне моделювання. Тут ринок описують наступним чином. Кожна фірма й кожен покупець є окремим агентом зі своїми простими правилами поведінки. Загальна картина (частки ринку, цінові війни, поширення новинок) виникає сама з їхньої взаємодії. Дж. Епштейн висловив цю ідею так: «Якщо ви не виростили це, ви не пояснили це» [3]. Важливо, що агенти не мають повної інформації і діють за звичними правилами, а не ідеально розумно, тому така модель ближча до реального ринку.

Серед сучасних підходів найбільш популярним стало створення цифрового двійника підприємства. Це віртуальна копія компанії, яка отримує реальні дані, наприклад із системи обліку чи від датчиків. Завдяки цьому симуляція стає не одноразовим розрахунком, а інструментом, яким користуються щодня. На такій копії можна перевірити, що буде, якщо змінити склад постачальників або об’єднати два підрозділи, і не ризикувати реальними грошима.

Для порівняння підходів скористаємось таблицею 1.

Таблиця 1. Порівняння видів бізнес-симуляцій

Вид симуляції	**Що моделюють**	**Для чого підходить**
Системна динаміка	Запаси, потоки, зворотні зв’язки	Довгострокова стратегія, пошук наслідків із затримкою
Агентне моделювання	Поведінку окремих фірм і покупців	Конкуренція, ціни, поширення нового продукту
Цифровий двійник	Поточну роботу компанії на реальних даних	Швидка перевірка оперативних рішень

*складено автором на основі джерел: [1–3]

Окрема проблема стратегії – стратегічна інерція. Керівники думають, що те, що працювало вчора спрацює і завтра, навіть за змін ринку. Допомагає бізнес-воргеймінг: команда розподіляє ролі між конкурентами, клієнтами й регуляторами, по черзі робить ходи, потім аналізує результат. Так помічаються загрози, які не видно зсередини, і можна підготувати відповідь [4, с. 291-293].

Наприклад, виробнича компанія може провести гру, у якій одна група грає за неї, друга – за головного конкурента, а третя – за найбільшого покупця. Команди мають однакову інформацію про ринок, але свою мету. Часто конкурент робить зовсім не те, чого очікували, і початковий план доводиться змінювати. Це вигідніше, ніж виявити таку реакцію на реальному ринку.

Сьогодні в такі ігри й моделі залучають великі мовні та генеративні моделі. На прикладі підприємців та інвесторів виявлено, що ШІ може допомагати в стратегічних рішеннях, зокрема швидко пропонувати й оцінювати варіанти розвитку [5, с. 322-345]. Це прискорює перевірку ідей і зменшує вплив особистих упереджень. Але ШІ не заміняє людину, бо його відповіді залежать від поданих даних і потребують перевірки, тому остаточне рішення має ухвалювати керівник.

На основі розглянутих підходів можна запропонувати послідовність для перевірки підприємством стратегії. Спочатку чітко формулюють питання, наприклад: «Що буде з нашою часткою ринку, якщо конкурент знизить ціни на 10%?». Потім добирають головні ресурси та зв’язки між ними і будують просту

модель, не намагаючись описати все одразу. Далі модель порівнюють з минулими даними компанії: якщо вона не відтворює відомих подій, їй не можна довіряти. Лише після цього запускають кілька сценаріїв і дивляться, які рішення дають стійкий результат у всіх варіантах. Для малого й середнього бізнесу цей шлях доступний, бо почати можна з простої моделі в звичайних програмах, а ускладнювати її поступово. Важливо, щоб результати моделювання не лишалися «в шухляді»: їх потрібно регулярно обговорювати з командою і порівнювати з тим, що відбувається на ринку, та за потреби оновлювати модель. Тоді симуляція стає частиною постійного планування, а не разовим експериментом.

Важливе і подальше використання результатів. Якщо в усіх сценаріях найкраще спрацьовує одна й та ж дія, її можна сміливо впроваджувати. Якщо ж результат залежить від одного припущення, то це сигнал, що потрібен запасний план. Такий підхід допомагає керівнику не покладатися на одну прогнозну цифру, а бачити діапазон можливих наслідків.

Симуляції не дають 100% гарантій. Модель спрощує реальність, і якщо в неї закладено хибні припущення, то результат теж буде хибним, хоч виглядатиме переконливо. Крім того, на побудову моделі потрібні час, дані та люди, які вміють з нею працювати. Тому симуляція не дає точного прогнозу майбутнього, лише допомагає зрозуміти, які рішення є ризикованими, а які витримують різні умови. При залученні до розробки моделі працівників різних напрямків, вона краще відображає реальну роботу компанії, а результати легше сприймаються.

Симуляція потрібна не лише для прогнозування результату, а й для навчання. Коли менеджери самі «грають» на моделі, вони краще розуміють, як пов’язані між собою їхні рішення, і з часом починають мислити ширше, а не лише в межах свого відділу [1, с. 14-20].

Отже, бізнес-симуляції допомагають побачити те, що не видно в таблицях (затримки, зворотні зв’язки, поведінку конкурентів). Кожен вид має своє призначення: системна динаміка добре показує довгі наслідки, агентні моделі – конкуренцію на ринку, цифрові двійники – поточну роботу компанії. Воргеймінг і ШІ доповнюють їх, допомагаючи уникнути інерції мислення. Успіх залежить від того, чи вміє компанія помічати зміни ринку, швидко використовувати нові можливості та перебудовувати свої ресурси [6, с. 40-49]. Симуляції дають змогу цьому навчитися без реальних фінансових втрат.

Список використаних джерел

1. Sterman J. D. System Dynamics Modeling: Tools for Learning in a Complex World. California Management Review. 2001. Vol. 43. No 4. pp. 8-25. DOI: 10.1109/EMR.2002.1022404.

2. Forrester J. W. Industrial Dynamics. Cambridge: MIT Press, 1961. 464 p.

3. Epstein J. M. Generative Social Science: Studies in Agent-Based Computational Modeling. Princeton: Princeton University Press, 2006. 376 p.

4. Schwarz J. O. Business wargaming: developing foresight within a strategic simulation. Technology Analysis & Strategic Management. 2009. Vol. 21. No. 3. pp. 291-305. DOI: 10.1080/09537320902750590.

5. Csaszar F. A., Ketkar H., Kim H. Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. Strategy Science. 2024. Vol. 9. No 4. pp. 322-345. DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190.

6. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning. 2018. Vol. 51. No 1. pp. 40-49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.

Нестеренко І.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ

Трансформація соціально-економічних систем підприємств детермінується зміною характеру ресурсного забезпечення створення вартості, у структурі якого знання, компетентності, інформація, організаційні практики, технологічні рішення та мережеві взаємодії набувають системоутворюючого значення. За таких обставин інтелектуальний капітал доцільно розглядати не як сукупність окремих нематеріальних ресурсів, а як інтегровану систему інтелектуальних компонентів, здатних забезпечувати відтворення знань, їх інституціоналізацію, комбінування та конвертацію у трансформаційні результати підприємства. У сучасній науковій літературі зберігається базова структуризація інтелектуального капіталу за людським, структурним і реляційним компонентами, водночас дослідницький фокус зміщується до аналізу їх конфігураційної взаємодії, цифрової опосередкованості та впливу на інноваційні результати. Так, генезис категорії «інтелектуальний капітал» пов'язаний із переходом від ресурсно-майнового трактування економічної цінності до визнання ролі знаннєвих факторів у формуванні результатів діяльності підприємства [1]. У первинних концептуальних підходах акцент робився на невидимій частині вартості підприємства, яка не знаходила адекватного відображення у традиційній системі фінансових показників. Подальший розвиток теорії інтелектуального капіталу сформував його компонентну структуру та переніс дослідницький акцент із констатації наявності знань на встановлення механізмів їх організаційної мобілізації. У результаті інтелектуальний капітал набув характеристик системного чинника, функціонування якого визначається не сумою окремих ресурсів, а характером зв'язків між носіями знань, організаційною інфраструктурою та суб'єктами зовнішньої взаємодії [2].

У сучасній інтерпретації інтелектуальний капітал доцільно співвідносити з поняттями «інтелектуальні ресурси», «нематеріальні активи» та «організаційні здатності», не ототожнюючи їх. Інтелектуальні ресурси характеризують потенційну ресурсну основу знаннєвої діяльності підприємства та включають компетентності, інформацію, досвід, технологічні знання, організаційні практики й результати інтелектуальної діяльності. Нематеріальні активи є інституціоналізованою та обліково ідентифікованою частиною цієї ресурсної сукупності, щодо якої виконуються встановлені критерії визнання.

Інтелектуальний капітал має інший рівень узагальнення: він характеризує здатність підприємства системно використовувати інтелектуальні ресурси у процесах створення вартості, інноваційного оновлення та організаційної трансформації. Проблематика полягає у тому, що значна частина інтелектуального капіталу не відповідає критеріям визнання активу, тому залишається поза межами традиційного балансового представлення [3].

Таке розмежування принципове для формування теоретичної конструкції дослідження. Нематеріальний актив має переважно об'єктну та облікову природу; інтелектуальний ресурс характеризує можливість залучення знань, компетентностей або інформації; інтелектуальний капітал відображає системну спроможність підприємства забезпечувати їх продуктивне поєднання. Відповідно, між зазначеними категоріями формується функціональний зв'язок: інтелектуальні ресурси становлять ресурсну основу, частина якої набуває форми нематеріальних активів, тоді як інтелектуальний капітал визначає механізм їх організаційної мобілізації та економічної реалізації. Дана синергія усуває методологічне ототожнення інтелектуального капіталу з балансовою величиною нематеріальних активів і відкриває можливість його дослідження як детермінанти системної трансформації.

Структурна декомпозиція інтелектуального капіталу ґрунтується на взаємопов'язаності людського, структурного та реляційного компонентів. Людський капітал концентрує індивідуалізовані знання, професійні компетентності, досвід, здатність до навчання, творчого пошуку та генерування нових рішень. Його специфічною характеристикою є персоніфікованість: підприємство використовує людський капітал через трудову діяльність, але не володіє ним як відокремленим майновим об'єктом. Тому трансформаційна цінність людського капіталу визначається не самим рівнем кваліфікації персоналу, а можливістю його включення в організаційні механізми продукування, поширення та використання знань.

Структурний капітал забезпечує інституціоналізацію знань на рівні підприємства. До його складу належать організаційні процедури, інформаційні системи, бази даних, технологічна інфраструктура, внутрішні стандарти, методики, регламенти, організаційна культура та інші елементи, що забезпечують накопичення й відтворення організаційного знання. Якщо людський капітал репрезентує знання як властивість носія, то структурний капітал характеризує здатність організації зберігати, масштабувати та відтворювати знання незалежно від конкретного працівника. Виділена властивість визначає його значення для інституціоналізації трансформаційних змін.

Реляційний капітал формує зовнішній контур інтелектуальної системи підприємства. Його зміст визначається накопиченими знаннями та можливостями, сформованими у відносинах із клієнтами, постачальниками, партнерами, інвесторами, науковими організаціями, державними інституціями та іншими суб'єктами. Репутація, довіра, лояльність, якість комунікацій і доступ до зовнішніх знань набувають у цьому контексті статусу економічно значущих

компонентів капіталу. Реляційний капітал забезпечує проникнення зовнішніх знань у внутрішню систему підприємства та формує канали кооперації, необхідні для реалізації складних інноваційних рішень.

Функціональна цілісність інтелектуального капіталу формується саме через взаємодію зазначених компонентів. Людський капітал генерує та інтерпретує знання; структурний капітал забезпечує їх кодифікацію, накопичення і відтворення; реляційний капітал розширює доступ підприємства до зовнішніх знань і компетентностей. Відтак трансформаційний ефект виникає у просторі їх взаємодії, а не як результат автономного нарощування кожного компонента. Емпіричні дослідження підтверджують наявність складних конфігураційних взаємозв'язків між компонентами інтелектуального капіталу, цифровим управлінням знаннями та інноваційними результатами. Дослідження взаємозв'язку інтелектуального капіталу та інновацій також засвідчують диференційований вплив внутрішніх і зовнішніх реляційних зв'язків, що підтверджує необхідність відмови від адитивного трактування структури інтелектуального капіталу [4].

Цифровізація трансформує механізм функціонування інтелектуального капіталу, змінюючи швидкість формування, циркуляції, кодифікації та використання знань. У зв'язку з цим цифровий компонент доцільно визначати як наскрізний функціональний вимір інтелектуального капіталу, а не як механічно відокремлену четверту складову. Цифрові компетентності модернізують людський капітал; дані, інформаційні системи, алгоритми, цифрові платформи та технологічна інфраструктура розширюють структурний капітал; цифрові канали комунікації та мережеві платформи змінюють конфігурацію реляційного капіталу. Застосування великих даних посилює зв'язок між інтелектуальним капіталом та інноваційною результативністю, що підтверджено емпірично на рівні людського, структурного та реляційного компонентів.

Особливого значення набуває поява штучного інтелекту як нового технологічного середовища функціонування інтелектуального капіталу. У такій площині традиційне протиставлення людського інтелекту технологічним системам втрачає методологічну продуктивність. Штучний інтелект бере участь у пошуку закономірностей, обробленні великих масивів інформації, генеруванні варіантів рішень і підтримці організаційного навчання, однак економічний ефект його використання формується в межах організаційної системи, створеної людьми. Тому цифровий компонент інтелектуального капіталу доцільно пов'язувати з інтеграцією людських і технологічних можливостей, а не з технологічним заміщенням людського капіталу.

Інтелектуальний капітал у механізмі інноваційної трансформації виконує функцію конвертації знань у зміни параметрів соціально-економічної системи підприємства. Людський капітал забезпечує генерацію та інтерпретацію знань, структурний їх організаційне закріплення, реляційний залучення зовнішніх знань і кооперaційних можливостей, цифровий компонент масштабування та прискорення інформаційних потоків. Така архітектура пояснює, чому

інтелектуальний капітал може виступати внутрішньою детермінантою трансформації, а не лише одним із ресурсів підприємства.

Інноваційний ефект інтелектуального капіталу проявляється через організаційне навчання, розвиток нових продуктів, удосконалення технологічних і бізнес-процесів, формування нових ринкових пропозицій та підвищення адаптивності підприємства. Дослідження інтелектуального капіталу в контексті розроблення нових продуктів підтверджує позитивний зв'язок людського, структурного та реляційного капіталу з організаційним навчанням, яке, своєю чергою, виступає механізмом формування результативності інноваційної діяльності. Отже, трансформаційна функція інтелектуального капіталу реалізується через зміну не окремого ресурсу, а конфігурації знаннєвих, організаційних і реляційних зв'язків підприємства.

Водночас традиційна система обліку не забезпечує повного представлення інтелектуального капіталу. Критерії визнання нематеріальних активів обмежують можливість капіталізації значної частини витрат, пов'язаних із формуванням людського капіталу, організаційного знання, репутації, клієнтських відносин, внутрішніх інформаційних можливостей та інших джерел майбутньої економічної вигоди. Проблематика полягає також у часовій асиметрії: витрати на формування інтелектуального потенціалу визнаються у певному звітному періоді, тоді як економічний результат від його використання може виникнути значно пізніше. Дослідження сучасних підходів до обліку нематеріальних активів підтверджують складність прямого перенесення значної частини внутрішньо сформованої інтелектуальної цінності до балансу без зниження інформаційної якості фінансової звітності [5].

У зв'язку з цим оцінювання інтелектуального капіталу потребує формування багаторівневої системи показників, яка не зводиться до одного інтегрального коефіцієнта. Методологічно обґрунтованим є виділення показників за функціональними площинами: формування, структури, використання, трансформаційної результативності та економічної віддачі. Для людського капіталу релевантними є показники професійної компетентності, інтенсивності навчання, цифрових навичок, продуктивності праці, плинності персоналу та участі працівників у створенні інновацій. Структурний капітал доцільно характеризувати рівнем цифровізації процесів, кількістю та якістю інформаційних систем, інтенсивністю використання організаційних баз знань, обсягом об'єктів інтелектуальної власності, рівнем автоматизації та швидкістю поширення організаційного знання.

Реляційний капітал може бути представлений показниками утримання клієнтів, тривалості партнерських відносин, частки доходу від стратегічних партнерств, інтенсивності кооперації з науковими та інноваційними суб'єктами, репутаційної стійкості та доступу до зовнішніх джерел знань. Цифровий компонент доцільно вимірювати через частку цифровізованих операцій, використання аналітики даних, рівень інтеграції інформаційних систем, застосування технологій штучного інтелекту, цифрову компетентність персоналу та інтенсивність використання даних у прийнятті управлінських

рішень. Результативний блок має пов'язувати характеристики інтелектуального капіталу з часткою інноваційної продукції, кількістю впроваджених інновацій, тривалістю інноваційного циклу, приростом доданої вартості, доходністю нових продуктів та продуктивністю використання інтелектуальних ресурсів.

Таким чином, інтелектуальний капітал доцільно концептуалізувати як внутрішню детермінанту трансформації соціально-економічної системи підприємства, що формується через взаємодію людського, структурного та реляційного компонентів і набуває цифрової опосередкованості в процесах продукування, кодифікації, поширення та використання знань. Його трансформаційна функція полягає у забезпеченні конвертації інтелектуальних ресурсів у технологічні, організаційні та ринкові зміни. Відмежування інтелектуального капіталу від нематеріальних активів та інтелектуальних ресурсів створює теоретичну основу для розгляду його як функціонально інтегрованої системи, тоді як компонентний і цифровий виміри визначають механізм його впливу на інноваційну динаміку підприємства. Відповідно, подальший аналіз має бути спрямований на встановлення взаємозалежності між характеристиками окремих компонентів інтелектуального капіталу, параметрами трансформаційних процесів та результативними показниками соціально-економічної системи підприємства.

Запропонована концептуалізація створює підґрунтя для подальшого розвитку теоретико-методичних положень щодо діагностики інтелектуального капіталу та його ролі у трансформації підприємства. На відміну від ресурсного трактування, за якого інтелектуальний капітал фактично ототожнюється із сукупністю знань, нематеріальних ресурсів або активів, системний підхід акцентує на відносинах між компонентами, механізмах їх інтеграції та здатності генерувати трансформаційний результат. У такій конструкції система показників має відображати не тільки накопичений інтелектуальний ресурс, а й інтенсивність його використання, якість взаємодії компонентів, цифрову зрілість та результативність конвертації знань у інноваційні й економічні результати.

Список використаних джерел

1. Cabrilo S., Dahms S., Tsai F. S. Synergy between multidimensional intellectual capital and digital knowledge management: Uncovering innovation performance complexities. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. 9(4), 100568. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100568 ScienceDirect

2. Buenechea-Elberdin M., Sáenz J., Kianto A. Intellectual capital-driven innovation: The influence of servitization degree. *R&D Management*. 2024. DOI: https://doi.org/10.1111/radm.12576 onlinelibrary.wiley.com

3. Нестеренко І.В. Детермінанти інноваційних трансформацій соціально-економічної системи підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. 4 (77). С. 298-304. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-50

4. Kashchena N., Chmil H., Chumak O., Nesterenko I., Mykytas A., Chmil Ye. Assessing the effectiveness of innovative transformations of socio-economic systems and enterprise development within Industry 5.0. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. 3 (13 (135)). P. 35–46. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.333006

5. Penman S. Accounting for intangible assets: Thinking it through. *Australian Accounting Review*. 2023. 33(1), 5–13. DOI: https://doi.org/10.1111/auar.12394 onlinelibrary.wiley.com

Новак Г.В.
старший викладач кафедри маркетингу
та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, швидкою зміною споживчих потреб та активним поширенням цифрових технологій. За таких умов здатність підприємства своєчасно виявляти зміни, прогнозувати їх наслідки та оперативно коригувати управлінські рішення стає важливою передумовою його стійкості й конкурентоспроможності. Одним із ключових технологічних інструментів, що формує нові можливості для адаптації бізнесу, є штучний інтелект (ШІ).

Масштаби поширення ШІ у підприємницькому середовищі свідчать про перехід від експериментального до системного етапу його використання. За даними OECD, у 2025 р. 20,2 % підприємств повідомляли про використання технологій штучного інтелекту, тоді як у 2024 р. цей показник становив 14,2 %, а у 2023 р. – 8,7 % [1]. Таким чином, за два роки частка підприємств, що використовують ШІ, більш ніж подвоїлася.

Водночас темпи впровадження технології залишаються нерівномірними. Дослідження OECD, BCG та INSEAD показує, що результативність використання ШІ значною мірою залежить не лише від доступу до технології, а й від наявності відповідних цифрових компетентностей, якості даних, готовності організаційних процесів до змін та здатності підприємства інтегрувати ШІ у систему прийняття рішень [2]. Отже, адаптаційний потенціал штучного інтелекту визначається не самим фактом його використання, а характером і масштабом інтеграції технології в діяльність підприємства.

ШІ може забезпечувати адаптацію підприємства до змін бізнес-середовища за декількома взаємопов’язаними напрямами: удосконалення прогнозування попиту, автоматизація рутинних операцій, персоналізація взаємодії з клієнтами, підтримка управлінських рішень, оптимізація ресурсів та підвищення оперативності реагування на ринкові зміни. UNCTAD наголошує, що поширення генеративного ШІ та інших технологій штучного інтелекту створює значний потенціал для підвищення продуктивності, інноваційності та ефективності економічної діяльності, водночас посилюючи ризики технологічної нерівності [3].

Таблиця 1

Основні напрями використання ШІ для адаптації підприємств до змін бізнес-середовища

Напрям	Практичне застосування ШІ	Адаптаційний ефект
Прогнозування	аналіз даних про попит, продажі, ринкові тенденції	підвищення точності прогнозів та швидкості реагування
Маркетинг	сегментація клієнтів, персоналізація пропозицій, генерація контенту	швидше пристосування до зміни потреб споживачів
Управління операціями	автоматизація повторюваних процесів, оптимізація ресурсів	скорочення витрат і підвищення операційної гнучкості
Взаємодія з клієнтами	чат-боти, віртуальні асистенти, аналіз звернень	підвищення швидкості та якості обслуговування
Управлінські рішення	аналітична обробка великих масивів даних, формування сценаріїв	підвищення обґрунтованості та оперативності рішень
Управління ризиками	виявлення аномалій, оцінювання потенційних загроз	своєчасне виявлення та мінімізація ризиків

Джерело: Складено автором на основі узагальнення напрямів застосування штучного інтелекту, представлених у [2–4].

Особливе значення ШІ має для прогнозування та планування діяльності підприємств. Традиційні підходи до прогнозування часто ґрунтуються на ретроспективних даних та припущенні про відносну стабільність зовнішнього середовища. Натомість алгоритми штучного інтелекту дають змогу одночасно аналізувати значні масиви структурованої та неструктурованої інформації, виявляти приховані закономірності та формувати альтернативні сценарії розвитку. Це створює можливості для більш оперативного коригування виробничих, маркетингових, фінансових та логістичних планів.

Важливим напрямом є використання ШІ у маркетинговій діяльності. Аналіз поведінки споживачів, автоматизована сегментація, прогнозування ймовірності покупки, персоналізація комунікацій та генерація контенту дають змогу підприємствам швидше реагувати на зміни попиту. У результаті маркетинг переходить від переважно реактивної моделі до більш прогнозованої, коли підприємство може не лише фіксувати зміни поведінки споживачів, а й завчасно виявляти відповідні тенденції.

Разом із тим інтеграція ШІ створює нові ризики та організаційні виклики. До них належать недостатня якість даних, ризики помилкових або упереджених результатів, питання захисту інформації, залежність від технологічної інфраструктури та дефіцит відповідних компетентностей працівників. У зв’язку з цим підприємствам необхідно формувати механізми контролю за використанням ШІ та забезпечувати відповідальне управління технологічними ризиками. Рекомендації NIST щодо управління ризиками штучного інтелекту акцентують увагу на необхідності системного підходу до їх ідентифікації, оцінювання та пом’якшення [4].

Для України питання використання ШІ набуває додаткового значення в умовах структурної трансформації економіки, цифровізації бізнесу та необхідності відновлення підприємницького сектору. OECD відзначає, що Україна формує нормативні та інституційні засади розвитку штучного інтелекту, орієнтуючись, зокрема, на міжнародні підходи та європейські регуляторні практики [5]. Для підприємств це означає необхідність одночасно використовувати потенціал нових технологій і формувати внутрішні механізми відповідального та безпечного їх застосування.

Таким чином, штучний інтелект доцільно розглядати як один із механізмів підвищення гнучкості та стійкості підприємств у мінливому бізнес-середовищі. Його значення полягає не лише в автоматизації окремих операцій, а передусім у розширенні можливостей прогнозування, аналізу інформації та оперативного коригування управлінських рішень. Водночас ефективність ШІ залежить від готовності підприємства до організаційних змін, розвитку компетентностей персоналу, якості даних та належного управління технологічними ризиками. Тому перспективним напрямом подальших досліджень є визначення умов та інструментів інтеграції ШІ у системи планування і прогнозування розвитку підприємств з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища.

Список використаних джерел

1. OECD. AI use by individuals surges across the OECD as adoption by firms continues to expand. 28 January 2026. URL: https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2026/01/ai-use-by-individuals-surges-across-the-oecd-as-adoption-by-firms-continues-to-expand.html (дата звернення: 15.09.2026).

2. OECD, BCG, INSEAD. The Adoption of Artificial Intelligence in Firms: New Evidence for Policymaking. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/f9ef33c3-en.

3. UNCTAD. Technology and Innovation Report 2025: Inclusive Artificial Intelligence for Development. Geneva : United Nations, 2025. 183 p. DOI: 10.18356/9789211068016.

4. Tabassi E. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). Gaithersburg : National Institute of Standards and Technology, 2023. DOI: 10.6028/NIST.AI.100-1.

5. OECD. Public Governance Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: 10.1787/7810f059-en.

Овєчкіна О.А.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки і підприємництва,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,
м. Київ

АГРЕСИВНІСТЬ ЧИННИКІВ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНОЇ СФЕРИ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ ЗА МОДЕЛЛЮ ТАСІ-СВІТУ

Як відомо, концепція ТАСІ-світу є соціологічною моделлю, що описує поточний сучасний стан глобальної цивілізації, змінивши концепції VUCA та BANI-світу після масштабних геополітичних, інформаційних, економічних трансформацій 20-х років XXI ст. [1;2]. Акронім ТАСІ розшифровується як: turbulent (турбулентність) - відображення надшвидкого зламу старого світового порядку, коли соціальні, політичні, економічні процеси переходять у режим непередбачуваних, некерованих коливань; accidental (випадковість) означає, що через крайню нестабільність будь-яка випадкова незначна подія може стати провокатором різких змін тенденцій і векторів локального і глобального розвитку; chaotic (хаотичність), що відбиває ситуацію змін соціальних порядків, правил, які не встигають закріплюватися інституціонально у правових нормах. Нарешті, inimical (ворожість) фіксує той факт, що навколишнє середовище сприймається не лише як швидкоплинне – непередбачуване – неконтрольоване, провокуючи тривожність у соціумі, але й стає відкрито вороже та агресивне.

Зважаючи на сказане, *метою* даних тез є визначення й характеристика чинників, які найбільш активно провокують агресивне сприйняття суб'єктами змін середовища свого господарювання й життєдіяльності.

Використовуючи такий дослідницький прийом, як експлікація поняття «середовище соціально-економічних систем», можемо: по-перше, виділити і визначити елементи, фактори, умови середовища [3]: *елементи* (компоненти, складові) – об'єкти, з яких безпосередньо складається середовище, і які певний час можуть бути нейтральними для системи, доки не підпадають під дію [об'єктивних/суб'єктивних] процесів та/чи зв'язків; *фактори* – це зміни параметрів елементів, що впливають на систему, і можуть бути синергетичним ефектом взаємодії декількох елементів певного середовища; а система отримує кардинальну зміну умов зовнішнього середовища свого функціонування, яке власне і відчуватиме як вороже.

Умови середовища систем у цьому сенсі означитимуть: зміни можливостей системи, появу нових обмежень та неочікуваної інформації, що у сукупності з великою вірогідністю збільшить позитивну ентропію системи [4]; по-друге, визначити чинники, які біологічно чи географічно не запрограмовані на агресивний антропологічний вплив (це, в основному, природно-географічні фактори), отже, їх агресивність проявляється як зворотна дія, результат

хижацької експлуатації природних ресурсів, забруднення ґрунтів, вод, повітря, порушення біоценозів, штучної зміни природних ландшафтів (екологічні чинники); по-третє, ідентифікувати чинники, які за своєю природою спрямовані на зміни умов функціонування суб'єктів у важливішій економічній сфері їх життєдіяльності (це - політичні, інституціонально-правові, демографічні, духовно-культурні, комунікаційні тощо).

За результатами наукових розвідок [5; 6; 7] можна виділити такі види середовища життєдіяльності соціуму, взаємодія яких породжує синергетичні ефекти (інтегровані підсистеми середовищ), як от: *інтегрована соціальна сфера*, в якій об'єднуються соціальне, комунікаційне, культурне-духовне, демографічне середовища; *складна політична сфера*, елементами якої є інституціонально-правове та політичне середовища; *матеріальна сфера*, що інтегрує матеріально-технічне, науково-технологічне середовище; нарешті, *інтегрована природно-екологічна сфера*, яка поєднує природний вплив (дію природно-географічного середовища) та екологічний вплив (зворотний вплив довкілля на техногенну діяльність людей).

Поява будь-якою з названих інтегрованих підсистем середовища змінює всі зовнішні і впливає на всі внутрішні умови функціонування, відновлення і розвиток соціально-економічних систем різних рівнів (мегарівневого світового господарства, макрорівневих економік та/чи країн в цілому, мезорівневих регіонів, мікрорівневих підприємств, нанорівневих систем (індивідів, домогосподарств)). Насьогодні найбільш проблемною щодо забезпечення нормальної життєдіяльності населення України є інтегровані соціальна та політична сфери, які у своїй взаємодії формують систему соціально-політичних чинників, що реалізують владні, управлінські, комерційні інтереси явних і прихованих інституціональних суб'єктів, позиції яких апріорі є ворожими і агресивними по відношенню до всіх інших слабкіших об'єктів впливу.

Уточнюючи терміни «ворожість» та «агресивність», слід визначити, що існують різні аспекти їх трактування: психологічний, соціологічний, управлінський. Як відмічає українська вчена О. Чала, поняття «ворожість» та «агресивність» середовища часто використовуються як синоніми, або як терміни, що взаємодоповнюють одне одного [8]. Психологи наполягають, що між цими термінами різниця полягає в тому, що ворожість і агресивність пов'язуються з внутрішніми психологічними проблемами суб'єкта (індивіда): ворожість - внутрішнє негативне ставлення до інших через інтуїтивну (природну) та/чи інтелектуальну заздрість; агресивність - це вже активні дії щодо заподіяння шкоди супротивнику або готовність до руйнівної поведінки [9, с. 33; 10, с.152], тобто, фактично базується на ворожості.

Психологи розглядають ситуації ворожості індивіда (та до індивіду) в межах їх безпосереднього спілкування із суб'єктами ближнього кола контактів (на підприємствах, організаціях, у побутових умовах). Так, зазвичай, індивід драматично сприймає ворожу поведінку соціальної групи, що проявляється у «токсичності» (недоброзичливому, приховано негативному ставленні), дефіциті підтримки, пасивній агресії (ігнорування, холодність у спілкуванні), створенні

психологічного дискомфорту. Активна агресивна поведінка групи, яку відчуває індивід, - це прямий тиск, загрози ресурсам, безпеці, виживанню або стабільності, провокаційні випади тощо. Вся безліч соціальних чинників впливу «вражає» емоційний потенціал людини, руйнує її емоційний інтелект, провокуючи глибокий депресивний стан. Коли підключаються масштабні політичні чинники (воєнні дії, які приводять до людських жертв, руйнують матеріальну базу задоволення первісних потреб індивідів, домогосподарств - знищення житла, майна, приватних транспортних засоби тощо), люди відчувають фізичний біль, моральні страждання від втрати близьких, безвихідність і безпорадність у страшній соціально-політичній ситуації, яка безсумнівно сприймається як агресивна.

На рівні підприємств вороже соціальне середовище розділяють як середовище (холодного типу), що характеризується негативним емоційним фоном стосовно появи нового підприємства-конкурента, і демонструє ворожість через пасивність та/чи низьку зацікавленість різних суб’єктів (наявність бар'єрів для входу, прихований саботаж з боку партнерів чи регуляторів, ігнорування реклами споживачами). Соціальне середовище агресивне (гарячого типу) - нав’язування жорстокої конкурентами демпінгової війни, нав’язування рейдерських атак, розповсюдження дескридитуючої інформації [11].

Накал агресивності деструктивного політичного середовища для підприємств виявився не настільки катастрофічним, як для індивідів. З перших років війни підприємства отримували допомогу держави щодо релокації бізнесу, надання фінансової підтримки, залучення до грантів на прискорену цифровізацію управлінських процесів на мікро- й макрорівнях національної економіки [12].

У агресивному впливі соціально-політичного середовища особливе місце займають комунікації, потенціал яких мультиплікативно помножується соціальними мережами: відбувається перенасичення комунікаційних каналів негативними новинами, маніпуляціями, фейками, пропагандою, «кібербулінгом», насадженням мови ворожнечі в цифровому просторі [13]. Знов об’єктом агресії стає людина, яка врятувавшись від жахливих обстрілів на окупованих територіях, практично втрачає свій емоційно-психічний потенціал: впадає в стан аномії (руйнування традиційних і уникання нових соціальних зв’язків) та/чи індивідуальної агресії (що власне розглядають психологи), або у важкі хронічні стреси, що є синдромами погіршення громадського здоров’я.

На сьогодні на пересічну внутрішньо переміщену людину впала проблема оренди дороговартісного житла при зниженні обсягів волонтерської допомоги і певної матеріальної і фінансової підтримки місцевих громад та іноземних фондів. За даними відкритого доступу, «в Україні офіційна кількість зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб (ВПО) становить близько 4,6 мільйона осіб» [14], у той час, як за офіційними даними Міністерства розвитку громад та територій та Кабінету Міністрів України, станом на середину 2026 року місцевими комісіями було розглянуто та погоджено понад 33 000 заявок (а загальна кількість поданих заяв перевищила 41 тисячу) [15], тобто компенсацій

за втрату житла реально можуть очікувати лише 0,72% ВПО, що безумовно є підтвердженням краху соціальної політики держави, тим більше, що весь соціальний бюджет країни фінансується іноземними донорами і кредиторами [16] (що не дуже охоче досліджується вітчизняними економістами і соціологами). На фоні катастрофічної соціально-майнової поляризації суспільства і його прогресуючого зубожіння, демографічних перекосів, посилених еміграцією (під час повномасштабної війни за кордоном через бойові дії опинилося орієнтовно 5,6–5,8 мільйона українських біженців (за даними УВКБ ООН станом на 2026 р.), а загальна кількість виїздів за весь час оцінюється ще масштабніше [17]), відбувається ще й руйнація інституціональних норм, демократичних підвалин суспільства (що вивчають правознавці).

Підсумовуючи викладене, слід відзначити, що агресивність зовнішнього середовища може трансформувати ворожість внутрішніх чинників у агресивність. Нинішня ситуація з інтегрованою соціально-політичною сферою життєдіяльності українського суспільства демонструє саме такий спосіб взаємозв'язку зовнішнього і зовнішнього середовищ.

Список використаних джерел

1. Чалюк Ю.О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST ТА BANI СВІТУ. Економіка та суспільство. 2022. № 36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21.

2. Jamais Cascio. Facing the Age of Chaos. URL: https://medium.com/@cascio/facing-the -age-of-chaos-b00687b1f51d.

3. Експлікація. Літературознавча енциклопедія. Том 1. А (аба) - Л (лямент). Автор-укладач Ковалів Ю. І. К.: Видавничий центр «Академія», 2007. С. 321-322. URL: https://archive.org/details/literaturoznavchat1/page/321/mode/1up.

4. Основи теорії систем. Тексти лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» всіх форм навчання/Укладачі: Мініна О.В., Дерій Ж.В., Шадура-Никипорець Н.Т. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. 81 с.

5. Шталь Т., Бунчикова Т. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності зовнішнього середовища міжнародного бізнесу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 31. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-59.

6. Понедільчук Т., Приходько Т. Теоретичні підходи до формування середовища розвитку підприємництва. Економічний дискурс. 2022. Випуск 3-4. С. 50-60. DOI: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-5.

7. Власенко Т.А. Структура чинників зовнішнього середовища підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2019. №2. С. 48-54. URL: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-8.

8. Чала О.А. Агресивність і тривожність як фактори деструктивної конфліктності студентів. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1271/1/E_CHALA_PO_1(15)_IS_IPSP.pdf.

9. Великий тлумачний психологічний словник/Ребер Артур (Penguin). Том 1 (А - Про): Пер. з англ., 2000. 592 с.

10. Лісовенко А. Ф., Долінська Л. В. Специфіка ворожості й агресивності осіб, схильних до переживання заздрощів за різним типом. Ûridična psihologìâ. 2020. № 1 (26). С. 31-39.

11. Жукевич С. Теоретичні підходи до розуміння середовища як об'єкту стратегічного аналізу. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/0b7a3b82-3aba-461e-b360-1b074921a425/content.

12. Релокація бізнесу в межах України: Нові можливості та державні програми підтримки. URL: https://gram-news.com.ua/relokatsiya-biznesu-v-mezhah-ukrayiny-novi-mozhlyvosti-ta-derzhavni-programy-pidtrymky-gid-2025/.

13. Петрунько О.В. Агресивне медіасередовище: якісний і змістовий дискурси. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrunko_0001.pdf.

14. В Україні офіційна кількість ВПО не оновлюється майже два роки https://gwaramedia.com/v-ukra%D1%97ni-oficzijna-kilkist-vpo-ne-onovlyu%D1%94tsya-majzhe-dva-roki-lubinecz/.

15. Виплати ВПО за втрачене житло: погоджено понад 3 тис. заявок на фінансування ваучерів. https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20260503-vyplaty-vpo-za-vtrachene-zhytlo-pogodzheno-ponad-3-tys-zayavok-na-finansuvannya-vaucheriv/.

16. Детальний огляд невоєнного бюджету-2026: Соціальні видатки. https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/11/detalnyj-oglyad-nevoyennyh-vydatkiv.-soczzahyst.pdf.

17. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження. https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/.

Олександренко І.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану в Україні забезпечення діяльності виробничих підприємств необхідним обсягом фінансових ресурсів набуває стратегічного значення, оскільки саме вони формують фундамент економічної безпеки держави, задовольняють критичні потреби фронту та цивільного населення, а також підтримують стабільність податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів. Водночас фізичне руйнування активів, дефіцит сировини та людських ресурсі, інфляційні процеси й логістичні проблеми змушують суб'єктів господарювання докорінно переглядати традиційні підходи до фінансового менеджменту, оптимізувати внутрішні резерви та впроваджувати альтернативні інструменти залучення фінансових ресурсів.

Основними проблемними аспектами у напрямку фінансового забезпечення виробничих підприємства, незалежно від їх галузевої приналежності чи масштабів діяльності, залишаються відсутність власних обігових коштів, обмежений доступ до кредитів через високі відсоткові ставки, а також ускладнення інвестиційних процесів у зв'язку із нестабільністю та невизначеністю. Про те, в умовах війни число проблем їх фінансового забезпечення значно зросло в результаті вимушеної релокації, дефіциту ресурсів та їх подорожчання, а також втратою ринків збуту через порушення в логістиці. У цьому аспекті посилюється потреба пошуку дієвих інструментів мобілізації внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів, здатних мінімізувати вплив ризиків зовнішнього середовища та забезпечити безперервну операційну діяльність бізнесу.

Якщо дослідувати діяльність виробничих підприємств, незважаючи на їх галузеву приналежність, джерела фінансового забезпечення варто розподіляти на внутрішні та зовнішні. При цьому, до внутрішніх джерел фінансового забезпечення варто відносити: капіталізовану частину чистого прибутку; амортизаційні відрахування; кошти від продажу надлишкових обсягів сировини; кошти від продажу основних засобів, які не використовуються в діяльності; кошти вивільненні в результаті стягнення простроченої дебіторської заборгованості. Зважаючи на теперішні умови господарювання виробничих підприємств, базовим внутрішнім джерелом фінансування залишається чистий прибуток. Чим більша частка чистого прибутку капіталізується, тим вищим є рівень самодостатності підприємства та його здатності самостійно фінансувати дефіцит ресурсів для безперебійної діяльності.

Найбільш вагомі проблеми фінансового забезпечення діяльності виробничих підприємств в теперішніх умовах та їх вплив на фінансування, відображено на рисунку 1.

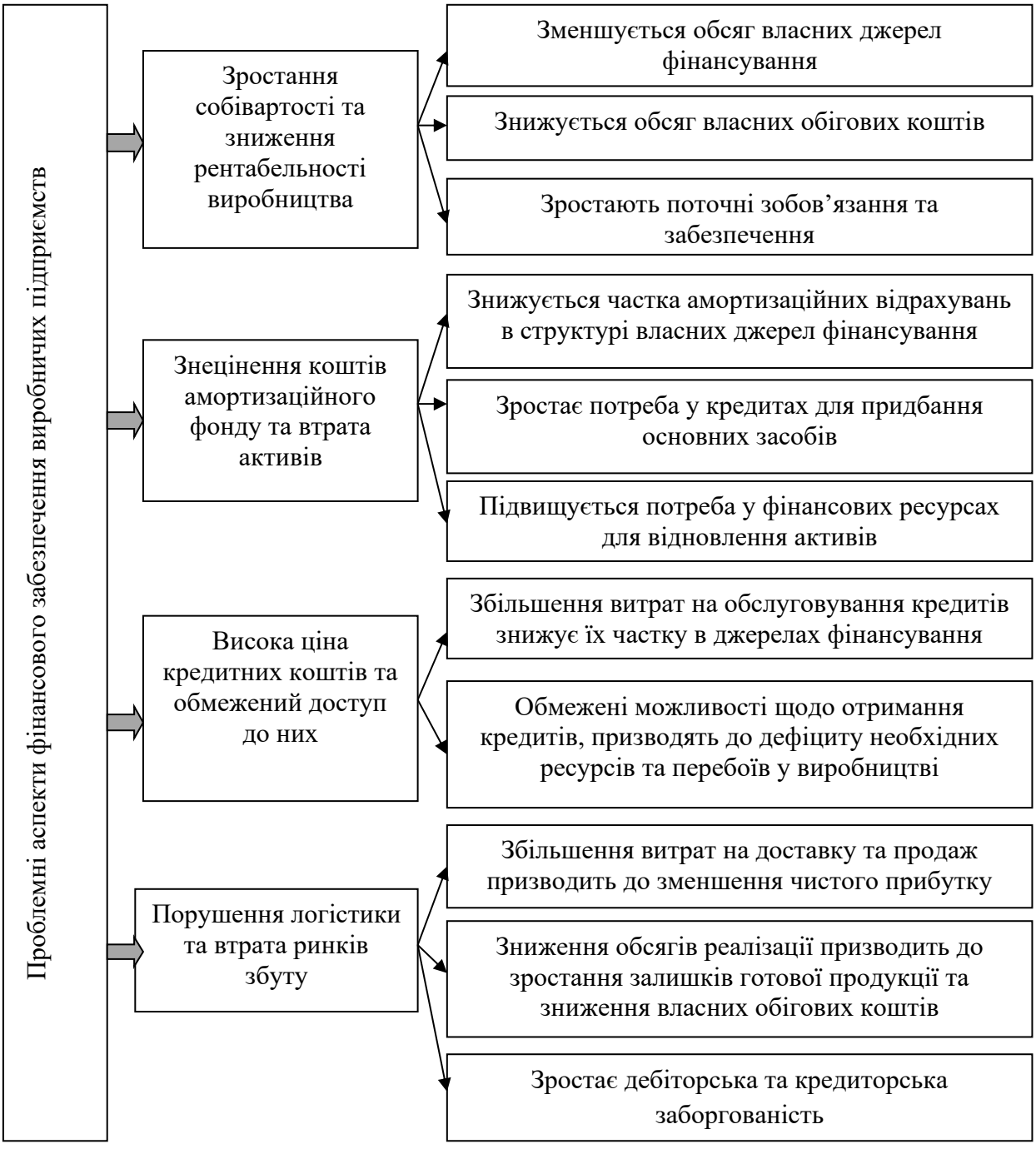


Рисунок 1 – Проблемні аспекти фінансового забезпечення виробничих підприємств та характеристики їх впливу*

**Авторська розробка*

Зважаючи на специфіку діяльності виробничих підприємств, їх функціонування не може обмежуватись лише внутрішніми фінансовими ресурсами, що обумовлює об'єктивну необхідність залучення зовнішніх джерел фінансового забезпечення. До основних зовнішніх джерел фінансування виробничих підприємств належать банківські кредити, комерційні кредити,

фінансовий лізинг, поточні зобов'язання за розрахунками з працівниками, кошти грантових програм, кошти отримані в межах цільових програм розвитку. Зокрема, в умовах війни підвищується увага до таких зовнішніх джерел фінансування як державні програми пільгового кредитування, безповоротні урядові та міжнародні гранти, а також до інструментів торговельного фінансування, що передбачають гарантування банком оплати товарів покупцем перед продавцем.

Для забезпечення ефективності фінансового забезпечення виробничих підприємств, зважаючи на виклики зовнішнього середовища, варто змінювати традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами. Водночас, варто трансформувати управлінські завдання на такі, які дозволять контролювати ліквідність в поточному періоді, забезпечувати платоспроможність та зменшувати тривалість операційного циклу підприємства. Відповідно, якщо підприємство буде підтримувати ліквідність активів, вчасно розраховуватись за поточними зобов'язаннями та контролювати тривалість погашення дебіторської заборгованості, підвищиться оборотність активів та зменшиться потреба у додаткових коштах для фінансування.

Основними напрямами фінансового управління, націленого на достатність та ефективність фінансового забезпечення підприємств виробничої сфери в умовах воєнного стану є:

- щоденне планування грошових потоків з метою забезпечення відповідності обсягів грошових видатків обсягам грошових надходженням;
- диверсифікація позикових джерел фінансування пільговими кредитами;
- диверсифікація зовнішніх джерел фінансування коштами різних грантових програм та дотацій;
- перепрофілювання виробництва з метою відмови від дефіцитної та важкодоступної сировини;
- відмова від довгострокових інвестицій на користь інвестування в придбання систем захисту від вимушеного відключення електроенергії, тепло- та водопостачання;
- зниження термінів погашення дебіторської заборгованості;
- спрямування вільних грошових коштів на придбання великих партій сировини та матеріалів, що дозволить мінімізувати логістичні витрати й уникнути дефіциту в періоди розриву ланцюгів постачання;
- відмова від дивідендних виплат на користь збільшення капіталізованого прибутку з метою нарощування власних фінансових ресурсів;
- оптимізація структури операційних витрат, зокрема зниження обсягу адміністративних витрат задля підвищення рентабельності операційної діяльності.

Раціональне формування і ефективне використання фінансових ресурсів, гарантує виробничим підприємствам фінансову стабільність, платоспроможність та ринкову конкурентоспроможність, які в комплексні формують інституційне підґрунтя для безперервності виробничої діяльності та мінімізації впливу воєнних ризиків.

Орленко А.С.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
Котелевська Я.В.
доктор філософії, ст. викладач,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

РОЛЬ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Електронна комерція посідає важливе місце в структурі сучасного бізнесу, оскільки забезпечує перенесення значної частини комерційних процесів у цифрове середовище. Це стосується не лише продажу товарів і послуг, а й приймання замовлень, просування продукції, обслуговування клієнтів, аналітики, управління платежами та організації доставки [1].

Поширення інтернет-торгівлі особливо прискорилося під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни на території України. Для багатьох підприємств цифрові канали продажу стали важливим інструментом адаптації до нестабільних умов, що дало змогу підтримувати взаємодію з клієнтами, розширити географію діяльності, оптимізувати витрати та зберегти присутність на ринку. Водночас розвиток електронної торгівлі не означає витіснення традиційних магазинів, а навпаки, сприяє формуванню змішаних моделей, у яких онлайн та офлайн мають доповнювати один одного. Тому наявність сайту або сторінки в соцмережах поступово перетворюється не на додаткову перевагу, а на базовий елемент конкурентоспроможності бізнесу.

Крім того, динаміка розвитку інтернет-технологій характеризується надзвичайно високими показниками. За оцінками ITU, приблизно 5,4 мільярда людей або 67% населення світу користувалися Інтернетом у 2023 році [2]. У 2025 році показник зріс до 74% (6 млрд осіб), порівняно з 71% (5,8 млрд осіб) у 2024 році [3]. Така динаміка формує сприятливі передумови для розвитку інтернет-торгівлі (рис. 1).

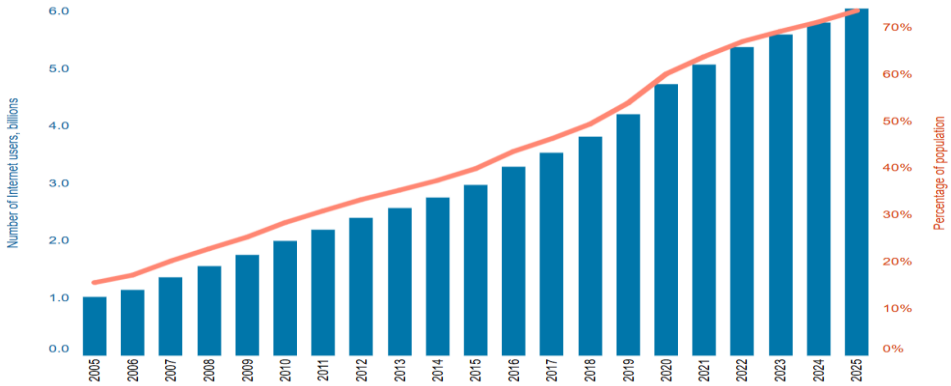


Рис. 1 Динаміка кількості Інтернет-користувачів протягом 2005-2025
Джерело: побудовано автором на основі [3].

Важливо й те, що інтернет-торгівля функціонує не ізольовано, а є частиною ширшої цифрової екосистеми підприємства, яка тісно пов'язана з цифровим маркетингом, клієнтським сервісом, CRM-системами, логістичними рішеннями, платіжною інфраструктурою та веб-аналітикою [1]. Взаємодія цих елементів надає змогу автоматизувати окремі бізнес-процеси, скоротити час обробки замовлень, покращити якість обслуговування клієнтів та підвищити ефективність використання ресурсів.

Масштаби електронної комерції підтверджуються динамікою світового ринку. Протягом 2020-2025 рр. обсяг зріс із 4,28 до 7,39 трлн дол. США, хоча темпи зростання поступово сповільнюються (з 27,6% у 2020 році до 7,9% у 2025 році) [4].

У системі сучасного бізнесу електронна комерція виконує 3 основні ролі: виступає каналом збуту, інструментом розширення ринку та засобом підвищення ефективності бізнес-процесів, завдяки автоматизації замовлень, платежів, обліку та комунікації [1].

Зазначені напрями супроводжуються певними перевагами та недоліками, основні з яких наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки інтернет-торгівлі

Переваги	Недоліки
- розширення географії збуту та широке охоплення аудиторії; - зменшення залежності від фізичної торговельної інфраструктури; - зниження витрат; - автоматизація певних бізнес-процесів; - прискорення обробки замовлень; - цілодобовий доступ до платформи; - перспективи розвитку з мінімальними вкладеннями; - отримання додаткових даних про поведінку споживачів; - можливість персоналізації пропозицій; - значні можливості масштабування.	- ризики, пов'язані з кібербезпекою та витоком даних; - обмеженість безпосередньої комунікації зі споживачем; - неможливість фізичного контакту споживача з товаром до покупки; - залежність від стабільного підключення до мережі; - недосконала законодавчо-нормативна база; - ризики безпеки платіжної системи; - логістичні ризики та витрати на доставку; - висока конкуренція; - необхідність постійного оновлення цифрових технологій; - ризики шахрайства.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Проте, ефект від впровадження цифровізації залежить не лише від присутності підприємства онлайн, а й від якості цифрових каналів, їх інтеграції з іншими бізнес-процесами та здатності ефективно використовувати отримані дані.

Отже, вплив онлайн-торгівлі на ефективність підприємства відбувається через зростання доходів, розширення ринків збуту, оптимізацію витрат, прискорення бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування та зміцнення

конкурентоспроможності. Масштаби використання електронної торгівлі підприємствами України представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

Частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств

Кількість зайнятих працівників, осіб	2021, %	2022, %	2023, %	2024, %	Відхилення 2024/2021 (+/-)	Темп зростання 2024/2021, %
10-49	1,6	1,3	1,7	1,5	-0,1	93,75
50-249	2,0	2,4	4,6	3,3	+1,3	165,00
250 і більше	5,4	6,2	7,5	6,7	+1,3	124,07

Джерело: складено автором на основі [6]

Наведені дані свідчать про те, що електронна торгівля найбільш поширена серед великих підприємств, частка яких у 2024 році становила 6,7%. У той же час, зростання показника серед підприємств з чисельністю 50-249 та 250 і більше осіб вказує на посилення ролі цифрових каналів та створення передумов для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Водночас для оцінювання не лише поширеності, а й значення електронної торгівлі щодо результатів діяльності, доцільно проаналізувати частку обсягу реалізованої продукції, отриманої від онлайн-торгівлі (табл. 3).

Таблиця 3

Частка обсягу реалізованої продукції, отриманої від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції підприємств

Кількість зайнятих працівників, осіб	2021, %	2022, %	2023, %	2024, %	Відхилення 2024/2021 (+/-)	Темп зростання 2024/2021, %
10-49	1,4	1,0	0,5	0,8	-0,6	57,14
50-249	1,5	2,3	1,1	3,0	+1,5	200,00
250 і більше	2,4	1,4	2,8	2,7	+0,3	112,50

Джерело: складено автором на основі [6]

Наведені дані свідчать про нерівномірну роль електронної торгівлі у формуванні обсягів реалізації підприємств різного масштабу. У 2024 р. порівняно з 2021 р. частка реалізації через електронну торгівлю зросла на 1,5 серед підприємств із 50-249 працівниками та на 0,3 серед великих підприємств, тоді як у групі 10-49 працівників вона знизилася на 0,6. Це підтверджує

диференційований вплив електронної торгівлі на результати діяльності підприємств залежно від їх масштабу.

Отже, оцінювання впливу інтернет-торгівлі на ефективність підприємства потребує використання системи показників, які дають змогу визначити її вплив на доходи, витрати, якість обслуговування клієнтів та рівень цифровізації бізнес-процесів. Основні показники представлені в таблиці 4.

Таблиця 4

Основні показники оцінювання ефективності інтернет-торгівлі та цифрових інструментів підприємства

Показник	Формула	Сутність
Коефіцієнт результативності цифрових доходів	$K_{dr} = \frac{D_{dig}}{D_{tot}}$ де D_{dig} – дохід, отриманий через цифрові канали; D_{tot} – загальний дохід підприємства.	Частка доходу, сформована цифровими інструментами.
Коефіцієнт автоматизації обслуговування	$K_{au} = \frac{N_{auto}}{N_{all}}$ де N_{auto} – кількість звернень, оброблених автоматизовано; N_{all} – загальна кількість звернень.	Рівень цифровізації процесів взаємодії підприємства з клієнтами для обробки звернень.
Коефіцієнт використання цифрових каналів	$K_{du} = \frac{U_{dig}}{U_{base}}$ де U_{dig} – кількість активних користувачів цифрових сервісів; U_{base} – загальна клієнтська база підприємства.	Рівень залучення клієнтів до цифрових сервісів підприємства.
Коефіцієнт скорочення витрат	$K_{cs} = \frac{C_{base} - C_{fact}}{C_{base}}$ де C_{base} – витрати до впровадження або модернізації цифрових інструментів; C_{fact} – фактичні витрати після впровадження.	Економічний ефект від впровадження інтернет-інструментів.
Коефіцієнт якості сервісу	$K_{sq} = \frac{1}{2}(\frac{CSAT}{100} + \frac{T_{norm}}{T_{fact}})$ де CSAT – рівень задоволеності клієнтів; T_{fact} – фактичний час обробки звернення; T_{norm} – нормативний або цільовий час обробки.	Ефективність та якість обслуговування клієнтів.
Коефіцієнт технологічної зрілості	$K_{ti} = \frac{m}{n}$ де m – кількість наявних цифрових інструментів; n – максимально можлива кількість інструментів у межах прийнятого переліку.	Рівень розвитку цифрової інфраструктури.

Джерело: [7]

Подальший розвиток інтернет-торгівлі пов’язаний із посиленням технологічної складової та інтеграцією цифрових інструментів у ключові бізнес-процеси підприємства. Особливого значення набуватимуть технології штучного

інтелекту та машинного навчання, які нададуть змогу персоналізувати пропозиції, прогнозувати попит, автоматизувати обслуговування клієнтів і оптимізувати управління запасами. Водночас інтеграція цифрових каналів, CRM-систем, аналітичних інструментів та автоматизованих рішень сприятиме підвищенню оперативності управління, скороченню витрат і масштабуванню діяльності підприємства. Важливими напрямами залишатимуться розвиток омніакальної взаємодії з клієнтами, персоналізація пропозицій та використання Big Data і аналітики для обґрунтування управлінських рішень. Отже, подальше підвищення ефективності цифрових каналів збуту залежатиме не лише від популяризації сучасних технологій, а й від здатності підприємств інтегрувати їх в єдину цифрову систему управління.

Список використаних джерел

1. Лисак О., Болтянська Л., Трачова Д. Електронна комерція. Навчальний посібник. 2026. URL: https://elar.tsatu.edu.ua/items/972160b0-5bed-4fff-a89c-36fc71f0ac70 (дата звернення: 04.10.2026).

2. Mshvidobadze T. I. The role of Internet marketing in business development: a practical case of application of Internet store technologies. Економічний вісник Дніпровської політехніки №3. 2024. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/87.101.

3. International Telecommunication Union. Internet use. Facts and Figures 2025. URL: https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2025/10/15/ff25-internet-use/ (дата звернення: 05.10.2026).

4. Русин-Гриник Р.Р., Янушевич Р.М., Кравець О.С. Розвиток інтернет-торгівлі як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємств. Журнал «Наукові інновації та передові технології» №5 (57). 2026. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5(57)-5279-5289.

5. Левкіна Р.В., Орленко А.С. Електронна комерція в Україні та методи стимулювання продажів. 2024. С. 76-81. URL: https://economics.op.edu.ua/files/science/pidpr_i_torg/2024/tezy.pdf (дата звернення: 04.10.2026).

6. Держстат. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnolohiy-na-pidpryyemstvakh (дата звернення: 05.10.2026).

7. Виноградова О.В., Ромащенко О.С., Снітко А.С. Ефективність використання інтернет-інструментів як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств в інтернет-середовищі. Економіка та суспільство. Випуск 86. 2026. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-43.

8. Шагоферов С. Вплив технологій на інтернет-продажі: огляд новітніх інструментів та рішень. 2024. URL: https://webpromoexperts.net/ua/blog/vpliv-tehnologiy-na-internet-prodazhi-oglyad-novitnih-instrumentiv-ta-rishen/ (дата звернення: 05.10.2026).

Орленко О.М.
доцент кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет,
Дубонос А.Д.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

СУЧАСНИЙ ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ЦІНОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВ

Наразі спостерігається тенденція, за якої кожен підприємець прагне залучити соціальні мережі для розвитку свого бізнесу. При цьому цілі такої поведінки можуть бути доволі різними: одні прагнуть побудувати особистий бренд, інші – підвищити впізнаваність бренду, треті – відкрити додатковий канал збуту. Тобто, за допомогою одного інструменту підприємство може задовольнити потреби одразу двох відділів: маркетингу та збуту. В сучасних умовах соціальні мережі перестали використовуватися лише для просування та поступово перетворюються на повноцінний інструмент ціноутворення. Через них підприємство має можливість гнучко змінювати ціну, тестувати знижки, персоналізувати пропозиції і, головне, отримувати миттєву реакцію споживачів. Це змушує переглядати класичні підходи до формування цінової політики суб'єктів господарювання та адаптувати їх до умов цифрового середовища.

Традиційно ціноутворення відбувалося шляхом вимірювання витрат, попиту, частки ринку, з урахуванням дій конкурентів та особистих перемов з клієнтом. Соціальні мережі доповнюють ці підходи новими можливостями.

По-перше, ціни стають прозорими. Тепер підприємство публікує вартість товару чи послуги одразу для широкої аудиторії, і клієнту не потрібно окремо уточнювати ціну через дзвінок або особисту зустріч. Це підвищує довіру між продавцем і покупцем і скорочує час прийняття рішення про купівлю [1, с. 229].

По-друге, соціальні мережі надають доступ до великого масиву метрик, які відображають поведінку користувача. На основі цих даних підприємство може формувати персоналізовані цінові пропозиції. Наприклад, постійним підписникам пропонувати програму лояльності, а новим користувачам – вступну знижку чи пробний період. Такий підхід підвищує відчуття цінності пропозиції для конкретного клієнта [1, с. 229].

По-третє, важливу роль відіграє залученість аудиторії. Клієнти можуть коментувати ціни, ставити запитання, висловлювати невдоволення чи, навпаки, підтримку. Це фактично перетворює ціноутворення на діалог: підприємство

отримує зворотний зв'язок у режимі реального часу і може оперативно коригувати свою політику [1, с. 229].

Окрім загальних механізмів, у практиці інтернет- та соцмережевого маркетингу сформувалися конкретні методи ціноутворення. Зокрема, метод динамічного ціноутворення, коли ціна змінюється залежно від поведінки конкретного користувача. Метод якірних цін – це коли поруч зі знижкою одразу показують початкову (вищу) ціну, щоб підкреслити вигоду покупки. Також є метод пакетування, коли кілька товарів продаються дешевше комплектом, ніж окремо. І метод «реклама платить за товар», коли основний дохід підприємство отримує не від продажу, а від розміщення реклами [2, с. 229–231].

Отже, соціальні мережі розширюють інструментарій цінової політики підприємств, поєднуючи прозорість цін, персоналізацію пропозицій і швидкий зворотний зв’язок із аудиторією. Це дає змогу бізнесу оперативніше реагувати на поведінку споживачів і точніше узгоджувати ціну з очікуваною цінністю товару чи послуги.

Окремої уваги заслуговує вплив соціальних мереж на ціннісні орієнтації самих споживачів. Дослідження В. І. Даниленко демонструє, що соцмережі формують не лише обізнаність про ціну, а й ставлення до неї. Зокрема, через емоційний контент, відгуки та рекомендації інфлюенсерів у споживача складається уявлення про «справедливу» або «вигідну» ціну ще до того, як він побачить її на сайті [3, с. 610, 613].

Для малого бізнесу соціальні мережі часто стають основним каналом, через який клієнт взагалі дізнається про ціну і приймає рішення про купівлю, тоді як великі компанії використовують їх скоріше для підтримки іміджу та довіри до бренду [3, с. 611–612].

Найбільш показовим прикладом того, як соціальні мережі змінюють саму логіку ціноутворення, є концепція «соціального ціноутворення» (social pricing). Її суть у тому, що підприємство пропонує клієнту запросити друзів із соціальних мереж, щоб отримати додаткову знижку на покупку. Що більше в людини соціальних зв'язків і що активніше вона ними користується, то вигіднішу ціну вона може отримати. Це принципово новий вид цінової дискримінації. Якщо раніше ціна залежала від готовності конкретної людини платити, то тепер вона також залежить від її соціального капіталу, тобто кола людей, яких вона може залучити. Такий підхід вигідний підприємству, оскільки одночасно знижує вартість залучення нових клієнтів і стимулює органічне поширення товару.

Така модель вимагає від підприємства уважного розрахунку. Знижка має бути достатньо привабливою, щоб клієнт захотів поділитися пропозицією з друзями, і водночас не повинна надто знижувати маржинальність продажів. Крім того, ефективність подібних акцій залежить від активності аудиторії в соціальних мережах, тому підприємству доцільно відстежувати, скільки нових клієнтів приносить кожна така акція, і порівнювати цей результат зі звичайними знижками. Також варто враховувати, що надто часті або надто глибокі знижки можуть сформувати в клієнтів очікування постійних акцій, тому їх доцільно поєднувати з іншими інструментами, наприклад із програмою лояльності.

Разом із перевагами використання соціальних мереж у ціновій політиці існують, звісно, і недоліки. Охоплення аудиторії залежить від алгоритмів платформ, які можуть змінюватися без попередження, що ускладнює прогнозованість результатів цінових кампаній. Крім того, негативні відгуки про ціни поширюються серед аудиторії значно швидше, ніж в офлайн-середовищі, тому підприємству доводиться постійно моніторити реакцію споживачів і оперативно на неї реагувати [1, с. 230]. Це вимагає від підприємств постійного моніторингу реакції аудиторії, оперативного коригування цін та готовності адаптуватися до змін в алгоритмах платформ. На практиці це означає, що робота над ціною не завершується після її публікації: підприємству потрібно регулярно аналізувати відгуки та коментарі, порівнювати результати різних цінових пропозицій і не залежати від охоплення лише однієї платформи.

З огляду на це, персоналізоване ціноутворення в соціальних мережах доцільно застосовувати обережно, адже клієнти можуть сприймати індивідуальні ціни як менш справедливі, особливо коли вони формуються на основі особистих даних або місцезнаходження.

Таким чином, можна констатувати, що соціальні мережі суттєво змінюють підходи підприємств до формування цінової політики. Вони роблять ціну прозорішою, дозволяють персоналізувати пропозиції на основі поведінкових даних клієнтів і перетворюють процес ціноутворення на діалог із аудиторією. Водночас з'являються нові методи, від динамічного та якірного ціноутворення до соціального ціноутворення, яке напряму пов'язує вигідність ціни із соціальною активністю клієнта. Для підприємств це означає, що цінова політика більше не може розроблятися окремо від маркетингової стратегії в соціальних мережах, адже обидва напрями варто планувати і прогнозувати як єдину систему, орієнтовану на довіру, залученість і довгострокові відносини з клієнтом.

Список використаних джерел

1. Антошкін В. К., Овсієнко Н. В. Вплив маркетингової цінової політики в соціальних мережах на формування клієнтоорієнтованості промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. С. 227–232. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-23

2. Нагорна О. В., Даляк Н. А., Устенко А. О. Формування цінової політики підприємств у сфері інтернет-маркетингу. *Наукові перспективи*. 2022. № 4(22). С. 222–233. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4(22)-222-233

3. Даниленко В. І. Вплив соціальних мереж на ціннісні орієнтації споживачів: сучасні тренди та маркетингові виклики. *Економічна парадигма*. 2026. № 5(109). С. 610–616. DOI: https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-64

4. Priester A., Robbert T., Roth S. A special price just for you: effects of personalized dynamic pricing on consumer fairness perceptions. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2020. Vol. 19, No. 2. P. 99–112. DOI: https://doi.org/10.1057/s41272-019-00224-3

Орленко О.М.
доцент кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет,
Кісеолар М.С.
здобувач вищої освіти,
спеціальність «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

МЕХАНІЗМИ ЦІНОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

Маркетплейси стали для багатьох підприємців основним каналом продажів. Платформа бере на себе трафік, оплату й частково логістику, а продавець отримує доступ до великої аудиторії без власного сайту. Проте разом із цим він потрапляє в середовище, де на кожну товарну позицію припадає багато схожих пропозицій, а покупець може порівняти їх, не залишаючи сторінки.

Це змінює саму логіку роботи з ціною. У звичайній торгівлі її встановлюють на певний період і переглядають нечасто. На маркетплейсі ціна кожного дня стоїть поруч із цінами конкурентів, тому будь-яка зміна одразу впливає на видимість товару та рішення покупця. Через це виникає спокуса просто знижувати ціну, щоб бути першим у видачі. Така стратегія працює недовго й часто призводить до втрати прибутку.

Дослідники електронної торгівлі наголошують, що в цифровому середовищі ціну потрібно формувати, поєднуючи витрати, конкурентів, попит і гнучкість [1, с. 133]. Проте найнижча ціна ще не означає кращий результат. Після комісії, доставки, реклами та повернень можна мати багато замовлень і майже нічого не заробити. Ця проблема добре помітна на прикладі футболок на Prom.ua: цей товар обрано для порівняння, адже в ньому багато схожих пропозицій, а відмінності в тканині, щільності й якості друку не завжди видно з фото та назви. Мета роботи - показати, як у таких умовах конкурувати ціною й не втрачати маржу.

Першим необхідним кроком є моніторинг конкурентів. Проте порівнювати потрібно лише з тими, чия пропозиція справді схожа. Ціни на однаковий на вигляд товар відрізняються через якість, комплектацію, гарантію й умови доставки, тому найдешевший продавець у категорії не завжди є прямим конкурентом. Покупець також оцінює не лише ціну, а й відгуки, повноту опису, візуальну подачу та репутацію продавця. Через це кількість і зміст відгуків, рейтинг магазину, швидкість відповіді та якість обслуговування стають повноцінною частиною конкурентної пропозиції, а не додатком до ціни [2, с. 26]. На практиці ця вимога часто порушується. Частина продавців свідомо замовчує відмінності між товарами: до однакової назви й фото додає дешевший варіант із

гіршою тканиною, іншою щільністю, слабшою якістю друку чи пошиву. Покупець бачить нижчу ціну, але не розуміє, що товар інший. Тож порівняння за ціною без порівняння характеристик може вводити в оману і продавця, і покупця. Чесно оцінити конкурента можна лише за повним описом, складом матеріалу, розмірною сіткою та реальними фото. Така тактика дає короткий виграш, але шкодить самому продавцеві. Коли товар не відповідає очікуванням, зростає кількість повернень і негативних відгуків, а це – знижує рейтинг магазину й погіршує позиції у видачі. Витрати на повернення, повторну доставку й заміну швидко перекривають вигоду від нижчої ціни. Тому чесний опис товару – це не лише етична вимога, а й спосіб захистити власну маржу та репутацію.

Другим кроком є розрахунок власної економіки. Мінімально допустима ціна складається із собівартості або закупівлі, комісії, логістики, пакування, реклами, імовірних повернень і маржі, яку продавець вважає достатньою. Комісія на Prom.ua залежить від категорії і залежить від ціни товару, а в режимах просування, як-от «Турбо» чи «Більше продажів», вона вища за базову [3]. Через це однакова ціна на різні товари або на той самий товар у різних режимах дає різний прибуток. З цих двох частин складається ціновий коридор. Нижня межа – мінімально допустима ціна, верхня – те, що покупець готовий платити за цей товар. Усередині коридору ціну можна рухати залежно від дій конкурентів, попиту й залишків. Якщо хтось опустився нижче за нижню межу, копіювати його немає сенсу. Продавець може тримати ціну й вигравати за рахунок рейтингу, відгуків, швидкості відправлення, якості фото та опису. Це допомагає не втягуватися в цінову війну, яка поступово скорочує маржу всіх учасників.

Ще один спосіб вийти з прямого цінового порівняння – пропонувати товар, який важко порівняти. Це може бути власне виробництво, авторський дизайн, унікальний принт чи нестандартна комплектація. Коли точного аналога в категорії немає, покупець не має орієнтира у вигляді найнижчої ціни, і продавець конкурує цінністю товару, а не розміром знижки. Для невеликих магазинів такий підхід нерідко надійніший, ніж гонитва за мінімальною ціною серед однакових позицій. Проте навіть унікальний товар не можна залишати з незмінною ціною: змінюються попит, сезон і кількість схожих пропозицій.

Попит змінюється протягом дня, тому фіксована ціна швидко застаріває, а гнучкі підходи до ціноутворення дозволяють краще реагувати на ці зміни [4, с. 77]. Коли асортимент великий, стежити за всім вручну неможливо, і на допомогу приходять алгоритми. Але вони мають працювати за правилами: у межах коридору й з розумінням, що мета – не найнижча ціна. У дослідженні О. Галата в 60 епізодах алгоритмічного ціноутворення середня кількість проданих одиниць зросла на 8,8%, а середній щоденний граничний дохід – лише на 3,7%. У частині випадків кращу позицію не супроводжувало зростання граничного доходу [5, с. 322]. Отже, зростання продажів саме по собі не доводить, що рішення було вдалим. Тому кожну зміну ціни потрібно перевіряти за отриманим результатом. Кількість замовлень – лише один із показників; поруч із ним слід дивитися на виручку, маржинальний дохід, конверсію та оборотність запасів. Знижка може збільшити продажі, але зменшити прибуток з одиниці товару, і тоді загальний

результат буде гіршим, ніж до неї. Якщо після зміни ціни прибуток не зріс, рішення було помилковим, навіть коли замовлень побільшало.

Для аналізу цінової конкуренції Prom.ua є показовим прикладом. За даними платформи, на ній представлено понад 120 млн товарів від 60 тис. продавців, а регулярно купують 6 млн українців [6]. Одяг та взуття входить до п'яти категорій з найбільшою кількістю замовлень, тож на одну позицію, наприклад футболку, припадають десятки схожих пропозицій. У таких умовах добре видно і переваги, і ризики цінової боротьби.

Практика Prom.ua підтверджує, що боротьба ведеться не лише за ціну. Платформа показує рейтинг продавця та відгуки покупців, які вже купували в нього, тому різниця в кілька гривень рідко вирішує вибір. Знижка заради знижки швидко з'їдає маржу, а нижча ціна без якісного опису та сервісу не дає стабільних продажів. Тому продавцеві вигідніше працювати з тим, що він контролює сам: швидко відповідати на запитання, вчасно відправляти замовлення, давати чесний опис і реальні фото товару. Це не вимагає зниження ціни, але підвищує довіру покупців і зменшує кількість повернень. З часом така репутація працює на продавця постійно: позитивні відгуки та високий рейтинг приводять нових покупців без додаткових знижок.

Таким чином, цінова конкуренція на маркетплейсі - це послідовність рішень: порахувати витрати, оцінити релевантних конкурентів, задати ціновий коридор, коригувати ціну в його межах і перевіряти результат за прибутком, а не за кількістю замовлень. Перемагає не той, хто знижує ціну найшвидше, а той, хто залишається привабливим для покупця й зберігає маржу.

Список використаних джерел

1. Шаульська Л. В., Перерва П. Г., Косенко О. П., Марчук Л. С., Гречаний О. В. Моделі ціноутворення на інноваційну продукцію в системі економічної оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки.* 2024. № 1. С. 130-136. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.130

2. Ковшова І. О., Глуміліна М. О. Маркетингове коригування поведінкових стереотипів споживачів на ринку маркетплейсів України. *Підприємництво і торгівля.* 2021. № 29. С. 20-27. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-29-04

3.Єдина комісія. Довідка Prom.ua для продавців. URL: https://support.prom.ua/hc/uk/articles/4406016941213 (дата звернення: 05.10.2026).

4. Пономаренко І., Пономаренко Д. Динамічне ціноутворення в маркетингу. *Scientia Fructuosa*. 2025. № 3. С. 74-89. URL: https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/download/2282/2142 (дата звернення: 04.10.2026).

5. Галат О. В. Оптимізація ціноутворення у мультиканальній електронній комерції за допомогою машинного навчання: баланс конкуренції маркетплейсів та прибутковості. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2026. № 49. С. 317-330. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.49.halat-o

6. Про Prom. Prom.ua. URL: https://prom.ua/ua/about_us (дата звернення: 04.10.2026).

Осіпчук Н.А.
здобувач вищої освіти групи БА-31,
Науковий керівник: ***Олійник О.О.***
к.е.н., доцент,
Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: ДОСВІД КРАЇН ЄС

Штучний інтелект (ШІ) перетворюється з експериментальної технології на елемент операційної діяльності сучасних підприємств. За даними Statistical Office of the European Union (Eurostat), у 2025 р. 20% підприємств Європейського Союзу з чисельністю зайнятих 10 і більше осіб використовували принаймні одну з технологій ШІ. Це на 6,5%. більше, чим у 2024 р., і на 11,9% більше, чим у 2023 р. [1, С. 16]. Найпоширенішими напрямами застосування ШІ є маркетинг і збут (34,7% підприємств-користувачів ШІ), організація бізнес-адміністрування (31,1%) та облік і фінансовий менеджмент (23,1%) [1, С. 27]. Масштаб і стійкість цього зростання дозволяють розглядати ШІ як новий чинник конкурентоспроможності бізнес-середовища ЄС.

Разом з тим темпи впровадження ШІ є вкрай нерівномірними у розрізі держав-членів ЄС. Розкид становить від 5,2% підприємств у Румунії до 42,0% у Данії (рис. 1).

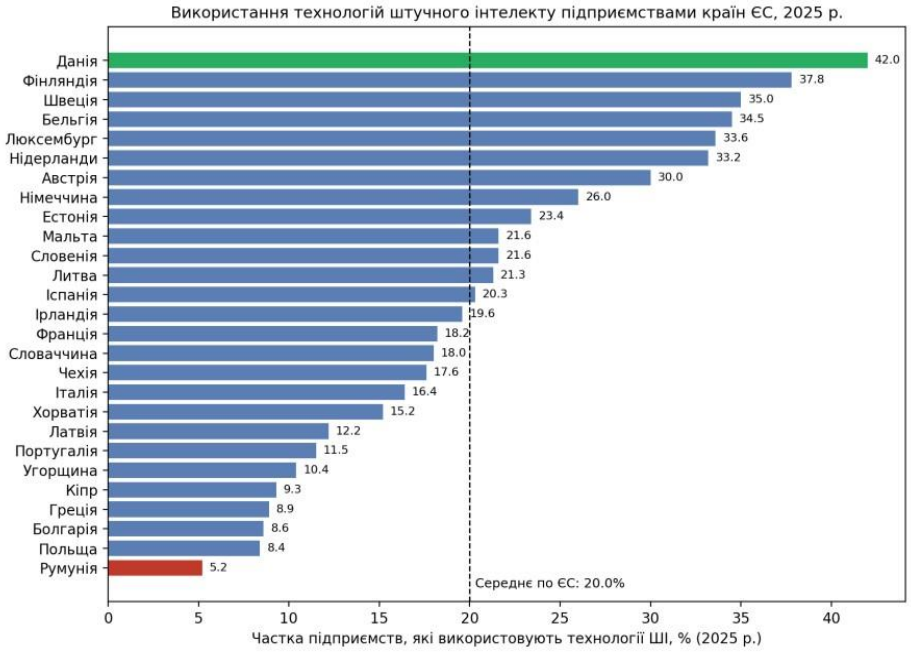


Рис. 1. Частка підприємств, які використовують технології ШІ,в країнах ЄС в 2025 р., %

Джерело: складено за даними [1, С. 19].

За рівнем використання ШІ лідирують Данія (42,0%), Фінляндія (37,8%), Швеція (35,0%), Бельгія (34,5%), Люксембург (33,6%) і Нідерланди (33,2%). В той же час аутсайдерами є Румунія (5,2%), Польща (8,4%), Болгарія (8,6%), Греція (8,9%) та Кіпр (9,3%). Показово, що за рік (з 2024 до 2025 р.) розрив не скоротився, а поглибився: найбільший приріст зафіксовано саме в лідерів: Данія +14,5 в.п. та Фінляндія +13,5 в.п., тоді як аутсайдери демонстрували значно скромнішу динаміку [1, С. 18]. Це узгоджується з висновками інших досліджень про зростання нерівності між лідерами та аутсайдерами впровадження ШІ в країнах ЄС [2].

Пояснення такого розриву потребує звернення до структурних характеристик національних бізнес-середовищ. Так, лідери впровадження ШІ мають істотно вищий рівень цифрових компетенцій робочої сили: частка осіб із базовими цифровими навичками у Фінляндії та Нідерландах сягає близько 79%, тоді як у Румунії та Болгарії – лише 28–31% [3]. Також ці ж країни очолюють рейтинги якості цифрових публічних послуг (Естонія, Фінляндія, Мальта, Нідерланди), тоді як Румунія та Греція мають найнижчі показники [3]. Це підтверджують самі підприємства: серед компаній ЄС, які розглядали можливість використання ШІ, але відмовилися від цього, головною причиною у 2025 р. був не брак відповідної нормативної бази, а брак фахової експертизи (70,3% відповідей), і лише на другому та третьому місцях – юридична невизначеність наслідків (53,6%) і побоювання щодо захисту даних (52,7%) [1]. Тобто безпосередньою перешкодою є не стільки якість державного регулювання, скільки операційна неготовність самих підприємств – дефіцит кваліфікованих кадрів, цифрової інфраструктури та управлінських компетенцій.

Для перевірки гіпотези про природу цього розриву автором проведено кореляційний аналіз між часткою підприємств-користувачів ШІ [4] та двома субіндексами якості державного управління Світового банку (Worldwide Governance Indicators, 2024 р.) для всіх 27 держав-членів ЄС: «регуляторна якість» (Regulatory Quality) та «ефективність уряду» (Government Effectiveness), яка за офіційним визначенням безпосередньо відображає якість надання публічних послуг підприємствам і громадянам [5]. Результати розрахунків продемонстрували статистично значимий сильний позитивний зв’язок з обома субіндексами: коефіцієнт кореляції Пірсона з регуляторною якістю $r = 0,81$ ($r^2 = 0,66$; $p < 0,001$), з ефективністю уряду/якістю публічних послуг $r = 0,86$ ($r^2 = 0,75$; $p < 0,001$) (розраховано автором за [4; 5]).

Водночас сам по собі високий рівень кореляції не дозволяє вважати регуляторну якість чи публічні послуги самостійними та окремими чинниками поширення ШІ. Обидва субіндекси є тісно взаємопов’язаними між собою ($r = 0,93$), тобто фактично відображають один і той самий узагальнений вимір інституційної спроможності держави, а не два незалежні канали впливу. Також підприємства самі пояснюють свою неготовність до впровадження ШІ насамперед операційними, а не регуляторними чинниками – браком кваліфікації, а не недосконалістю законодавства чи якістю адміністративних послуг [1].

Розрив у показниках цифрової зрілості бізнесу (частка підприємств із високою цифровою інтенсивністю) між північчю та південно-східною частиною ЄС є суттєвішим, чим розрив у формальних інституційних індексах. Це також вказує на первинність операційно-технологічної, а не суто регуляторної складової [3].

Отже, високий рівень якості державного регулювання та державних послуг є радше супутньою (фоновою) умовою – необхідною, але не достатньою для дифузії ШІ, тоді як безпосереднім, проксимальним чинником, який визначає фактичне впровадження технологій, виступає операційна ефективність бізнес-середовища. Сюди відносимо наявність кваліфікованих фахівців, цифрової інфраструктури та управлінської спроможності підприємств інтегрувати нові технології у власні бізнес-процеси. Це узгоджується з логікою методології Business Ready (BREADY) Світового банку, яка розмежовує регуляторну рамку, публічні послуги та операційну ефективність саме тому, що навіть за формально якісного регулювання та розвинених публічних послуг на практиці часто зберігається «розрив імплементації» між закладеними нормами та їх реальним використанням бізнесом [6].

Таким чином, поширення ШІ серед підприємств ЄС характеризується стійкою позитивною динамікою та водночас значною диференціацією між країнами. Виявлені зв’язки між використанням ШІ та характеристиками інституційного середовища свідчать про важливість якості державного управління та регулювання, однак аналіз причин невикористання ШІ підприємствами зміщує акцент на спроможність бізнесу практично реалізовувати наявний інституційний потенціал, що залежить від кадрової, технологічної та організаційної готовності. Відтак скорочення розривів у впровадженні ШІ потребує поєднання інституційних реформ із розвитком цифрового потенціалу підприємств. Для України в контексті європейської інтеграції це актуалізує необхідність паралельного розвитку цифрових навичок, технологічної інфраструктури та організаційної спроможності бізнесу до впровадження ШІ.

Список використаних джерел

1. The use of artificial intelligence (AI) technologies in the European Union. Key results. 2026 edition. Statistical report. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2026. 48 p. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7870049/23260410/KS-01-26-009-ENN.pdf

2. Stan M., Ciobotea M., Voda A. M., Badea D. L. Artificial Intelligence Landscape in the European Union: A Comparative Study. Proceedings of the International Conference on Business Excellence. 2025. Vol. 19, No. 1. P. 3432–3445. DOI: 10.2478/picbe-2025-0262

3. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Thematic chapters. European Commission, 2022. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi

4. Use of artificial intelligence in enterprises. Statistics Explained. Eurostat, 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises

5. Worldwide Governance Indicators. The World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/businessready/publication

6. Business Ready (B-READY) 2025 Report. The World Bank Group, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/businessready/publication.

Откидач М.В.
молодший науковий співробітник, аспірант,
Інституту демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України,
м. Київ

ДЕМОГРАФІЧНІ ВТРАТИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЗА СТАТЕВО ВІКОВИМИ ГРУПАМИ ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Стан людського капіталу є ключовим фактором для сьогодення та майбутнього України. Наявність людського ресурсу та якості людського капіталу визначає як існування та розвиток держави, так і перспективи відбудови її економіки. З часів здобуття незалежності України динаміка чисельності населення мала поступово спадний характер. Як і у більшості Європейських країн чисельність населення скорочувалася, та супроводжувалася характерними процесами: старінням населення – збільшенням часток людей старшого та похилого віку; зменшенням народжуваності; відкладанням народжуваності – збільшенням середнього віку матері. Проте можна виділити два періоди які мають надзвичайний вплив на чисельність населення, та зміни її структури. Це період 2014 р. окупація Криму та частини Донецької і Луганської областей і в 2022 р. з початок повномасштабної агресії РФ проти України.

Воєнні дії спричинили масштабні соціально-економічні трансформації в усіх сферах українського суспільства. Насамперед це виявилося у втраті трудових ресурсів, вимушеному переміщенні населення, деструкції освітньо-наукових інституцій та зростанні ментального навантаження на громадян.

Масова внутрішня й зовнішня міграція зумовила гострий дефіцит кваліфікованих кадрів у ключових галузях, створила підвищений тиск на соціально-економічну інфраструктуру приймаючих громад та призвела до відтоку людського капіталу за кордон. Поряд із цими викликами формується потенціал для розвитку транскордонного людського капіталу та подальшої реінтеграції фахівців із міжнародним досвідом. Додатковим чинником локальних змін людського потенціалу стала релокація підприємств у відносно безпечні й енергетично стабільні регіони Центральної та Західної України. Оскільки носієм цього капіталу є людина, демографічні тенденції чисельності населення стають критично важливим чинником розвитку.

З початком повномасштабного вторгнення суттєва частка населення України мігрувала до країн Європейського Союзу. Станом на липень 2026 року статус тимчасового захисту отримали понад 4,5 млн осіб [1], що у 3,8 рази перевищує показник березня 2022 року (1,17 млн осіб) динаміка за цей період наведена на рисунку 1. За даними статево-вікового розподілу, у червні 2026 року частка жінок серед отримувачів тимчасового захисту скоротилася на 9,9 в. п. і склала 57,7%.

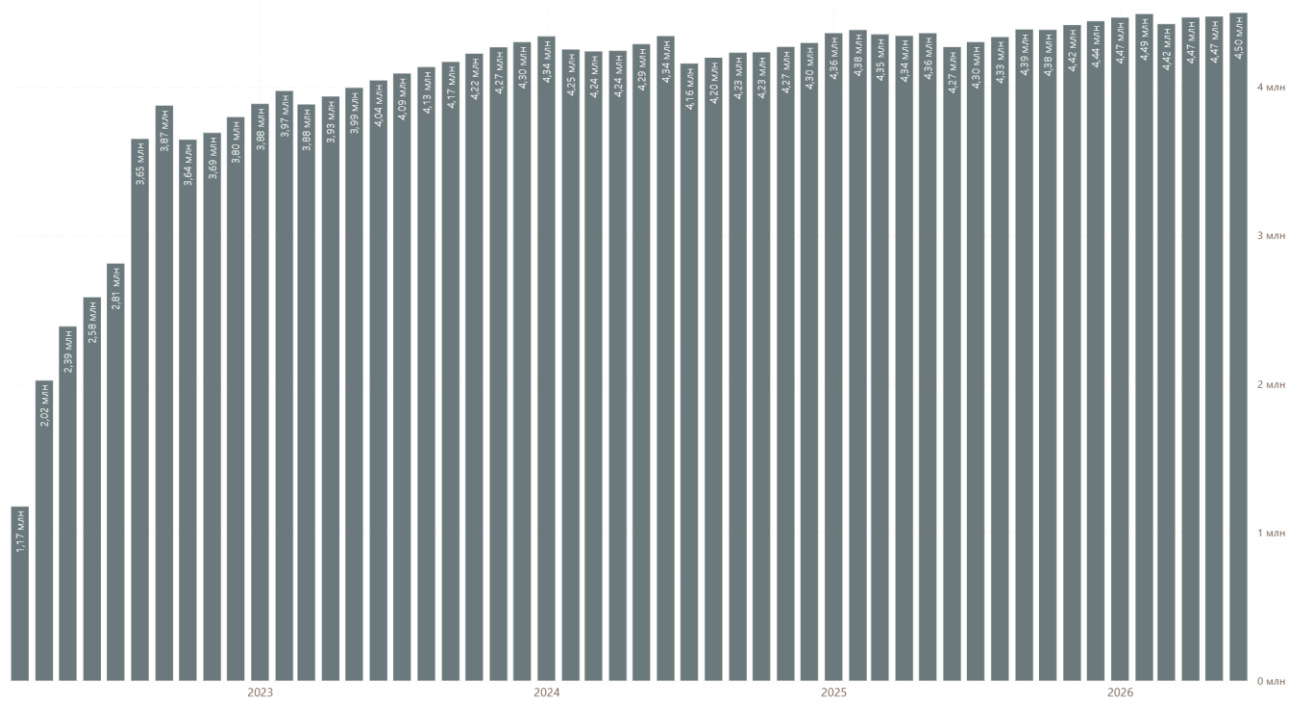


Рис. 1. Динаміка чисельності осіб, які отримали статус тимчасового захисту у країнах ЄС березень 2022 року - липень 2026 року

Джерело: побудовано автором за даними Євростату [1].

Аналіз статево-вікової структури осіб під тимчасовим захистом у країнах Європейського Союзу, демонструє виражену диспропорцію як за віковими категоріями, так і за гендерним складом. З загальної чисельності реципієнтів у 4,5 млн осіб (4 497 400 осіб), частка жінок становить 57,8% (2 598 885 осіб), тоді як чоловіків – 42,2% (1 898 515 осіб). Якщо розглядати вікову диференціацію та втрати ринку праці, то основну частину осіб під тимчасовим захистом складають люди економічно активного віку: група 35-64 років є найчисельнішою і становить 35,6% від загальної кількості (1 600 135 осіб); група 18-34 років охоплює 28,4% (1 279 015 осіб). Сумарно доросле працездатне населення (18-64 роки) становить 64% від усіх переміщених осіб, що свідчить про значний трудовий потенціал цієї групи для економік країн ЄС, але водночас означає суттєвий дефіцит кадрів для України.

Розглядаючи дитячі демографічні групи та літніх людей можна констатувати що діти та підлітки (0-17 років) становлять майже третину від усіх зареєстрованих осіб – 29,4% (1 322 920 осіб). Зокрема, діти віком від 0 до 13 років складають 21,5% (966 420 осіб), а підлітки 14-17 років – 7,9% (356 500 осіб). Така висока частка неповнолітніх являється важливими втратами людського потенціалу для України, особливо у контексті низької народжуваності. Сумарний коефіцієнт народжуваності на 1 січня 2022 року становив 1,16 за даними Державної служби статистики України [2], що в свою чергу майже в 2 рази менше від необхідного рівня для відтворення поколінь. Особи похилого віку (65+ років) формують найменшу категорію – 6,6% (295 330 осіб), що пояснюється нижчою мобільністю цієї групи населення.

Аналізуючи гендерний дисбаланс за віковими групами, помітно що розподіл за статтю всередині окремих вікових категорій має протилежні тенденції. Серед дітей та підлітків (0-17 років) спостерігається невелике переважання чоловічої статі. У віковій групі 0-13 років хлопчики становлять 51%, а у групі 14-17 років їхня частка зростає до 57,5%. У дорослих категоріях (від 18 років) превалюють жінки, що є наслідком законодавчих обмежень на виїзд чоловіків призовного віку з України. У категорії 18-34 роки частка жінок складає 54,6%. У категорії 35-64 роки частка жінок зростає до 66,6% (жінок майже удвічі більше, ніж чоловіків). Найбільший гендерний перекос зафіксовано серед осіб віком 65+ років, де жінки становлять 71,6%, 211,4 тис. осіб проти 83,9 тисяч чоловіків детальна інформація щодо чисельності статево-вікових груп подано у таблиці 1.

Таблиця 1.

Чисельність осіб, які отримали статус тимчасового захисту у країнах ЄС за віковими групами та статтю станом на липень 2026 року

Вікова група	Стать		Разом (осіб)
	Жіноча (осіб)	Чоловіча (осіб)	
0-13	473160	493260	966420
14-17	151450	205050	356500
18-34	697795	581220	1279015
35-64	1065060	535075	1600135
65+	211420	83910	295330
Всього	**2598885**	**1898515**	**4497400**

Розглядаючи зміни статево-вікових груп у динаміці варто зазначити, що на початковому етапі (2022 рік) переважання дітей та жінок із дітьми серед тих, хто виїхав, було типовою моделлю поведінки населення в умовах гострої фази бойових дій. Якщо порівнювати липень 2026 року з березнем 2022 року, частка дітей скоротилася майже вдвічі з 38,19% до 21,49%. Водночас частка дорослого населення (групи 18-34 та 35-64 роки), навпаки, зросла приблизно на 7 в. п. і становила на той момент 28,44% та 35,58% відповідно.

Суттєвий вплив на збільшення кількості молодих чоловіків віком 18-34 років серед мігрантів мали зміни до постанови Кабінет міністрів України від 26 серпня 2025 року №57 [3]. Згідно якої змінили правила виїзду чоловіків за кордон, зміни запрацювали з 28 серпня 2025 року і до тепер громадяни віком від 18 до 22 років можуть безперешкодно перетинати кордон навіть під час воєнного стану. В результаті за період вересень 2025 – червень 2026 (10 повних місяців) кількість чоловіків які виїхали до країн Європейського Союзу і отримали в них статус тимчасового захисту у віковій групі 18-34 склала 121710 осіб. Це величезна втрата продуктивного піку, ця вікова група молодь, що тільки входить на ринок праці або має найбільш високий рівень гнучкості, адаптивності. Вибуття понад 120 тисяч осіб цієї вікової категорії загострює кадровий голод у

сферах ІТ, будівництва, логістики, агросектору, сфері послуг та виробництві, де частка чоловічої праці є історично високою.

Відбувається вплив на довгострокові втрати людського та інтелектуального капіталу, відтік студентів та фахівців-початківців. Виїзд цієї категорії означає, що здобуття вищої освіти, первинний професійний досвід та соціалізація відбуватимуться в європейській системі. Держава витратила ресурси на середню та первинну вищу освіту цих громадян, проте економічний ефект (податки, інновації, створення доданої вартості) отримуватимуть країни ЄС.

Вплив на демографічний розвиток, адже чоловіки даного віку складають основу репродуктивного потенціалу країни. На тлі вже наявного розриву сімей, масовий виїзд молодого чоловічого населення суттєво зменшить кількість нових шлюбів та народжуваності в Україні у середньостроковій перспективі. Продовжується скорочення частки молоді у структурі населення це підвищує коефіцієнт демографічного навантаження на осіб працездатного віку, які залишаються в країні. Втрата 121,7 тис. потенційних або фактичних платників ПДФО, єдиного соціального внеску та військового збору. Як наслідок для економіки відбувається зменшення співвідношення працюючих та пенсіонерів, що ускладнює соціальне забезпечення вже зараз і у повоєнний період. Отримання тимчасового захисту дає молоді прямий доступ до європейського ринку праці, системи освіти та соціальних гарантій. Що довше триває процес перебування, то вищою є ймовірність їхньої адаптації (вивчення мови, працевлаштування, побудова кар'єри), що знижує шанс повернення в Україну після завершення воєнного стану і створює ризики безповоротного неповернення.

Аналіз вікової структури показав, що втрати людського капіталу мають не лише кількісний, а й глибокий якісний характер: суспільство, що залишилося в Україні, помітно "постаріло" – частка дітей скоротилася, тоді як частка населення середнього та старшого віку зросла. Одночасно дані щодо українців у країнах ЄС продемонстрували протилежний, але споріднений процес стабільне й практично безперервне накопичення за кордоном саме працездатного населення, включно з чоловіками, чия чисельність там невпинно зростала. Це вказує на поступову трансформацію тимчасової евакуації у довгострокове чи постійне перебування за межами країни, що суттєво знижує ймовірність повернення значної частини кваліфікованого й працездатного населення.

Список використаних джерел

1. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_asytpsm__custom_13123513/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=88e809cf-3f21-4128-b411-462734807565

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk

3. Про затвердження Правил перетинання державного кордону громадянами України: Постанова Кабінет міністрів України від 27 січня 1995 р. № 57. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-95-%D0%BF/ed20251028#Text

Панасюк К.С.
здобувачка вищої освіти
Гурська Л.Л.
викладачка економічних дисциплін,
Відокремлений структурний підрозділ «Ірпінський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування України», м. Ірпінь

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сьогодні Україна переживає найскладніший і найтрагічніший етап у сучасній історії. Воєнна агресія рф завдала нищівного удару по економічному, соціальному та інфраструктурному потенціалу України. У цих реаліях вітчизняні підприємці постають перед подвійним викликом: підтримувати безперервність виробництва в режимі реального часу та водночас формувати фундамент для повоєнного відновлення. Розвиток бізнесу в часи війни вимагає стратегічного планування, виняткової управлінської гнучкості й оперативного реагування на гострі соціально-економічні загрози.

Питання стратегічного планування розвитку бізнес-середовища, ризиків воєнного часу та повоєнного відновлення активно досліджують провідні вітчизняні науковці: З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, С. М. Дідух, Е. М. Лібанова, О. І. Павлов, Н. В. Павліха, І. О. Цимбалюк та ін.

В умовах воєнного стану класичні підходи до бізнес-планування зазнають кардинальної трансформації: довгострокові моделі поступаються місцем динамічному сценарному плануванню та антикризовому менеджменту. Головним завданням планування є забезпечення операційної стійкості суб'єктів господарювання в середовищі невизначеності. Підприємства скорочують горизонт планування до тактичного рівня (місяць, квартал), закладаючи в розрахунки альтернативні варіанти дій — від оптимістичного сценарію до роботи в умовах блекаутів, порушення ланцюгів постачання чи необхідності релокації. Акцент робиться на гнучкому управлінні ліквідністю, оптимізації постійних витрат, диверсифікації логістичних маршрутів і збереженні кадрового потенціалу. Водночас навіть за екстремальних умов бізнес-планування утримує фокус на майбутньому повоєнному відновленні, інтегруючи принципи соціальної відповідальності, адаптивності та поступової модернізації виробництва відповідно до європейських стандартів. [1].

Принципи реалізації сценарного підходу на практиці:

Тригерна система управління. Для кожного сценарію формуються чіткі індикатори-тригери (тривалість відключень електроенергії понад 8 годин на добу, падіння щотижневого виторгу на 20%). При досягненні показника компанія автоматично запускає заздалегідь розроблений регламент дій.

Гнучке стрес-тестування грошових потоків. Розрахунок грошового потоку ведеться за щотижневим кроком із постійним моделюванням касового розриву при затримці платежів дебіторами.

Підготовка до повоєнного відновлення. Навіть у межах песимістичного та реалістичного варіантів зберігається базовий проєктний напрям для швидкого масштабування, щойно відкриються можливості післявоєнної відбудови.

Досвід групи NOVA («Нова пошта») є одним із найяскравіших вітчизняних прикладів антикризового планування та забезпечення стійкості бізнесу в умовах повномасштабної війни. Компанія трансформувала підходи до стратегічного й операційного планування за кількома ключовими напрямами.

1. Децентралізація ухвалення рішень та скорочення горизонту планування.

- скорочення планового горизонту: довгострокові інвестиційні цикли переведено в режим динамічного перегляду (тижневі та місячні зрізи замість фіксованих річних бюджетів);

- розширення повноважень регіональних команд: керівники локальних терміналів і філій отримали автономію в ухваленні оперативних рішень на місцях — щодо оцінки безпекової ситуації, графіка роботи відділень, евакуації чи термінової зміни маршрутів без погодження з центральним офісом.

2. Гнучке логістичне планування та дублювання інфраструктури.

- динамічна маршрутизація: автоматизоване перепланування логістичних ланцюгів у режимі реального часу в обхід зон бойових дій, зруйнованих мостів чи перекритих автошляхів;

- резервування хабів: розгортання дублюючих тимчасових сортувальних центрів у західних та безпечніших регіонах країни для підстраховки ключових терміналів;

- мобільні формати відділень: планування та запуск мобільних пунктів на базі вантажних автомобілів у деокупованих населених пунктах протягом 48 годин після отримання дозволу військових адміністрацій.

3. Технічна й енергетична автономність.

- програма автономізації мережі: системне планування капітальних витрат на забезпечення повної енергонезалежності мережі;

- безперервність IT-інфраструктури: міграція критичних серверних потужностей та операційних баз даних у міжнародні хмарні сховища, що унеможливило втрату даних унаслідок ракетних ударів.

4. Безпековий протокол та збереження людського капіталу.

- регламенти безпеки: інтеграція протоколів цивільного захисту в операційні плани (призупинення процесів під час тривог, евакуація персоналу й клієнтів, спорудження укриттів модульного типу безпосередньо біля сортувальних терміналів);

- підтримка персоналу: програми психологічної реабілітації, виплати родинам постраждалих співробітників, процедури бронювання військовозобов'язаних та перекваліфікація персоналу (зокрема залучення жінок на логістичні напрями).

5. Стратегія географічної диверсифікації.

- масштабування на ринках ЄС (Nova Post): криза стала каталізатором прискореного виходу компанії на ринки країн Європи (Польща, Німеччина, Литва, Чехія). Це дозволило диверсифікувати валютні потоки, зберегти обсяги перевезень і сформувати стабільний логістичний коридор між Україною та країнами тимчасового перебування українців [2].

Формування стратегії відбудови вітчизняної економіки стартувало у 2022 році — одразу після початку повномасштабної воєнної агресії росії. Ключовим інструментом цієї політики стала урядова Стратегія відновлення та розвитку підприємництва до 2027 року, а її практичним механізмом визначено економічну платформу «Зроблено в Україні». Реалізація стратегічних завдань зосереджена за такими пріоритетними напрямами:

1. Стимулювання вітчизняного виробництва та експорту: розвиток бренду «Зроблено в Україні», інтеграція національних компаній у глобальні ланцюги створення вартості та розбудова надійних логістичних маршрутів;

2. Доступність фінансових ресурсів: розширення інструментів фінансування, передусім державної програми пільгового кредитування «Доступні кредити 5–7–9%»;

3. Регіональна цифровізація та кластеризація: стимулювання інвестицій у наукові парки й виробничі кластери задля відновлення постраждалих і депресивних територій;

4. Інклюзивність та розвиток людського капіталу: адаптація бізнес-середовища для інтеграції ветеранів, жінок і осіб з інвалідністю, зокрема через механізми дуальної освіти та цільові навчальні програми [3].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що планування розвитку бізнес-середовища в умовах воєнного стану втратило риси статичного прогнозування, трансформувавшись у динамічну систему адаптивного управління ризиками. Успішність функціонування вітчизняних підприємств сьогодні визначається їх здатністю поєднувати багатоваріантне сценарне моделювання, скорочений тактичний горизонт прийняття рішень та інвестиції в операційну автономність — від диверсифікації логістики й енергонезалежності до захисту людського капіталу. Досвід провідних національних компаній доводить: ефективне бізнес-планування періоду війни не обмежується стратегією виживання, а виступає ключовим інструментом розбудови адаптивного бізнесу, здатного забезпечити масштабування економіки України на етапі повоєнного відновлення.

Вітчизняні компанії довели здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси, освоювати нові ринки, впроваджувати інноваційні рішення з рахуванням інтересів всіх верств населення навіть у складних обставинах, що створює міцний фундамент для повоєнного відновлення та наближає Перемогу!

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. Стратегічні орієнтири та механізми забезпечення стійкості й відновлення функціонування підприємництва в умовах воєнного стану. *Регіональна економіка*. 2023. № 4 (110). С. 42–52. URL: http://re.gov.ua/re202304/re202304_042_VasyltsivTG,LupakRL,VoloshynVI.pdf (дата звернення: 20.09.2026).

2. Нова пошта : офіційний вебсайт компанії. URL: https://novaposhta.ua/ (дата звернення: 20.09.2026).

3. Зроблено в Україні : офіційна платформа державної політики підтримки вітчизняного виробника. URL: https://madeinukraine.gov.ua/ (дата звернення: 20.09.2026).

Патра Р.М.
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Борисова Т.М.***
д.е.н., професор,
завідувач кафедри маркетингу,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкурентної боротьби, зміною поведінки споживачів, розвитком цифрових каналів комунікації та зростанням невизначеності щодо майбутніх умов функціонування підприємств. За таких обставин забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання значною мірою залежить від здатності формувати та своєчасно коригувати маркетингову стратегію відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Маркетингова стратегія при цьому виступає не лише інструментом просування товарів і послуг, а й важливим елементом стратегічного планування та прогнозування розвитку підприємства.

Особливої актуальності набуває питання оцінювання ефективності маркетингової стратегії, оскільки сам факт реалізації запланованих маркетингових заходів не гарантує досягнення стратегічних цілей підприємства. Необхідним є систематичне зіставлення отриманих результатів із запланованими показниками, оцінювання ефективності використання маркетингових ресурсів, визначення впливу стратегії на ринкові позиції підприємства та формування інформаційної основи для подальшого стратегічного коригування.

Питання формування маркетингових стратегій, їх класифікації та використання в системі стратегічного управління досліджували такі науковці, як І. Ансофф [1], Ф. Котлер [2], М. Портер [3], С. Гаркавенко [4] та інші дослідники у сфері стратегічного маркетингу та управління підприємствами. Значний внесок у розвиток методології стратегічного маркетингу зробив Ф. Котлер, який розглядав маркетингову стратегію через призму вибору цільових ринків, позиціонування та комплексу маркетингових інструментів. М. Портер зосереджував увагу на формуванні конкурентних переваг підприємства, зокрема на стратегіях лідерства за витратами, диференціації та концентрації. І. Ансофф [1] обґрунтував підходи до вибору напрямів розвитку підприємства на основі співвідношення існуючих і нових товарів та ринків. С. Гаркавенко систематизувала основні види маркетингових стратегій та розглядала стратегії росту як один із ключових напрямів забезпечення розвитку підприємства.

Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства доцільно розглядати як послідовний процес визначення стратегічних цілей, аналізу бізнес-

середовища, вибору цільових сегментів і напрямів розвитку, обґрунтування конкурентної позиції та визначення комплексу маркетингових інструментів для досягнення запланованих результатів. При цьому важливо враховувати, що вибір конкретної стратегії залежить від ринкового становища підприємства, його ресурсного потенціалу, рівня конкуренції, характеристик споживачів та перспектив розвитку відповідного ринку.

Важливим методологічним інструментом дослідження маркетингових стратегій є їх класифікація. С. Гаркавенко [4] пропонує систематизувати маркетингові стратегії за низкою ознак, виокремлюючи глобальні, базові, конкурентні, функціональні стратегії та стратегії росту. Саме стратегії росту безпосередньо пов'язані із забезпеченням розвитку підприємства. Вони передбачають три основні напрями: інтенсивний ріст, інтегративний ріст та диверсифікацію. Стратегії інтенсивного росту передбачають використання наявного ресурсного потенціалу підприємства для збільшення обсягів діяльності. До них належать проникнення на ринок, розвиток ринку та розвиток товару. Інтегративний ріст пов'язаний із розширенням діяльності підприємства шляхом вертикальної або горизонтальної інтеграції та посилення взаємодії з іншими суб'єктами господарювання. Стратегія диверсифікації передбачає освоєння нових товарних і ринкових напрямів, що дає змогу підприємству зменшувати залежність від окремих сегментів і формувати нові джерела доходу.

Водночас формування маркетингової стратегії не повинно завершуватися вибором її певного типу. Важливо забезпечити постійне оцінювання результативності її реалізації. Під результативністю маркетингової стратегії доцільно розуміти ступінь досягнення встановлених стратегічних маркетингових цілей, тоді як ефективність характеризує співвідношення отриманого економічного результату та використаних ресурсів. Такий підхід дає змогу розмежувати поняття «досягнення запланованого результату» та «раціональність використання ресурсів для його отримання». Рівень результативності маркетингової стратегії можна визначити за формулою [5]:

$$Rm = ФР / ПР * 100\ \%, \quad (1)$$

де Rm – рівень результативності маркетингової стратегії;

ФР – фактично досягнутий результат;

ПР – плановий результат.

Для оцінювання економічної ефективності маркетингових заходів доцільно використовувати співвідношення приросту прибутку та маркетингових витрат [4]:

$$Em = \Delta П / Bm * 100\ \%, \quad (2)$$

де Em – ефективність маркетингової діяльності;

ΔП – приріст прибутку, зумовлений реалізацією маркетингових заходів;

Bm – маркетингові витрати.

Однак використання лише фінансових показників не дає змоги повною мірою оцінити довгостроковий ефект маркетингової стратегії. Наприклад, збільшення маркетингових витрат у короткостроковому періоді може не супроводжуватися пропорційним зростанням прибутку, проте сприяти

підвищенню впізнаваності бренду, формуванню клієнтської лояльності та зміцненню конкурентної позиції підприємства. Тому комплексна оцінка маркетингової стратегії має передбачати використання системи взаємопов'язаних показників. До основних груп таких показників доцільно віднести фінансові, ринкові, маркетингові, клієнтські, брендові та нефінансові показники.

Фінансовий блок може охоплювати приріст виручки, прибуток, рентабельність маркетингових витрат та показник ROMI. Останній дає змогу визначити економічну віддачу маркетингових інвестицій [5]:

$$ROMI = (Дm - Bm) / Bm * 100\ \%, \quad (3)$$

де Дm – додатковий дохід або маржинальний прибуток, отриманий у результаті маркетингових заходів;

Bm – витрати на їх реалізацію.

Ринковий блок показників характеризує зміни конкурентної позиції підприємства. До нього належать частка ринку, темпи приросту продажу, кількість нових клієнтів, коефіцієнт утримання клієнтів та рівень проникнення на цільовий ринок. Зростання цих показників, за умови контролю витрат та прибутковості, може свідчити про посилення ринкових позицій підприємства.

Таким чином, методичний підхід до формування та оцінювання маркетингової стратегії розвитку підприємства доцільно будувати за принципом замкнутого стратегічного циклу:

аналіз бізнес-середовища → визначення стратегічних цілей →
вибір маркетингової стратегії → планування заходів і ресурсів →
реалізація → оцінювання результатів → коригування стратегії.

На нашу думку, такий підхід забезпечить взаємозв'язок між плануванням, прогнозуванням, реалізацією та контролем маркетингової діяльності.

Отже, маркетингова стратегія є важливою складовою системи стратегічного управління розвитком підприємства, оскільки визначає напрями його ринкової поведінки, способи формування конкурентних переваг та механізми взаємодії з цільовими споживачами. Її формування має ґрунтуватися на комплексному аналізі бізнес-середовища, ресурсних можливостей підприємства та прогнозуванні перспектив зміни ринкових умов.

Список використаних джерел

1. Ansoff H. I. Strategic Management. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.

2. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Boston : Pearson Education, 2016. 832 p.

3. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.

4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2002. 708 с.

5. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с.

Петрик Д.В.
здобувачка вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
Андрейченко А.В.
д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

РОЗВИТОК ОРГАНІЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Війна 2014 р. та повномасштабне вторгнення 2022 р. на території України спричинили суттєві проблеми із виробничо-логістичними процесами та реалізацією товарів як всередині країни, так і закордоном. У зв'язку із захопленням територій, а також обстрілами населених пунктів та сільськогосподарських угідь країни також постає питання збереження екологічної безпеки виробленої сільськогосподарської продукції. Падіння уламків збитих ракет та безпілотних літальних апаратів, пожежі на місцях влучання, велика кількість викидів газу та пилу у повітря становлять небезпеку врожайності ключових культур для економіки країни.

Враховуючи наведене вище, а також факт того, що Україна від 23 червня 2022 р. є кандидатом на вступ до Європейського союзу, який є великим покупцем сільськогосподарської продукції країни, тема органічності цієї продукції стає актуальним питанням. Низька якість товарів землеробства, вироблених в Україні потенційно може становити небезпеку при виконанні пришвидшеної програми набуття членства в ЄС, а також знизити попит європейського ринку на сільськогосподарські товари, що напряму загрожуватиме економіці країни.

Європейський союз, як відомо, приділяє велику увагу якості виробленої у ньому сільськогосподарської продукції, а також ставить чіткі вимоги щодо вмісту добрив та засобів захисту рослин у ній. Створений у червні 2020 року "Зелений курс", що поставив за мету створення екологічно стабільної економіки у країнах союзу, та прийнятий Європейською комісією у березні 2021 року "План дій" у сфері органічного сільського господарства, введений від 1 грудня 2022 р., регулюють ведення землеробства у країнах союзу. Відповідно до положень "Плану дій" Європейського союзу, одним із ключових аспектів є обмеження використання потенційно небезпечних для продукції господарства речовин і технологій, зокрема: органічним фермерам заборонено використовувати ГМО, іонізуюче випромінювання, синтетичні добрива, а використання антибіотиків та пестицидів суворо обмежено [1].

Зазначені вимоги є актуальними й для українського правового регулювання органічного напрямку сільського господарства. Згідно із Законом України "Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та

маркування органічної продукції" органічна продукція - сільськогосподарська продукція, у тому числі харчові продукти та корми, отримані в результаті органічного виробництва. Відповідно до цього закону право називати свою продукцію органічною може лише виробник із сертифікатом про органічність його продукції. При цьому вимоги до органічного рослинництва зазначаються наступні: застосування ґрунтозахисних технологій вирощування рослин, використання органічних засобів захисту рослин, а також неорганічних у встановлених для органічного землеробства нормах, заборона використання мінеральних азотних добрив, регулярна дезінфекція приміщень, що використовуються для органічного землеробства засобами, які дозволено в межах закону, а також здійснення біологічного контролю за шкідниками та хворобами рослин [2].

Проєвропейський спосіб правового регулювання ведення органічного землеробства в Україні є кроком вперед у розвитку даного напряму. Але попри чіткість та структурованість вимог щодо ведення органічного господарства, постає питання вигідності або невигідності виробництва даної продукції в Україні. Варто зазначити що з початком повномасштабного вторгнення площа земель, зайнятих під органічним виробництвом суттєво знизилася. За офіційними даними сайту Держстату 2021 р. визначається показником у 1% угідь, коли ж у 2022 р. він знизився до 0,6%. Частка земель сільськогосподарського призначення, на яких проведено агрохімічну паспортизацію, у загальній площі земель сільськогосподарського призначення також знизилася з 2,9% 2021 р. до 2,2% 2022 р. До 2025 р. цей показник зменшився ще більше і становив 1,7% [3].

Виробництво органічної продукції є більш трудомістким, а також суворо обмеженим у використанні речовин, та сучасні автори наукових досліджень ставляться до ідеї органічного землеробства в Україні, як до можливості з позитивними перспективами. Посилаючись на статтю В.М. Бутенка та П.С. Ястребова "Переваги органічного землеробства та стан його розвитку в Україні" 2022 р., можна виділити низку переваг органічного підходу:

1. Органічно вироблена продукція напряму впливає як на здоров'я працездатного населення, так і населення України загалом, що має свої переваги для розвитку економіки. Екологічне вироблення продукції сприяє зменшенню викиду парникових газів, що зменшує наслідки глобального потепління і відтерміновує перенесення господарств на інші сприятлитливіші ділянки.
2. Ведення органічного землеробства сприяє поліпшенню якості ґрунтів, зупинки їх деградації, засолення, переущільнення та впливу ерозії, що дає можливості для відновлення неприбуткових угідь та їх використання. Це, своєю чергою сприяє створенню підтримки для української економіки під час війни, а також створенню робочих місць та підвищення рівня зайнятості населення, призупинення міграційних процесів до мегаполісів, що також впливає на економіку та допомагає розвитку підприємств сільськогосподарського бізнесу.
3. У зв'язку з подальшим можливим вступом України до Європейського союзу, органічно вироблена продукція стане більш конкурентоспроможною на європейських ринках, таким чином зросте й прибутковість виробництва такої

продукції в Україні, а отже – збільшиться його сфера діяльності на території України.

Взявши до уваги викладене вище, органічне землеробство створює не лише економічні, але й соціальні, споживчі та передусім екологічні переваги. Додатковими екологічними перевагами такого господарювання на думку авторів статті є відновлення біорізноманіття, а також зменшення резистентності хвороб шкідників до засобів захисту. Соціальними перевагами є зниження кількості алергенів у продуктах харчування, збереження ендокринної системи через зменшення споживання продуктів із гормоном росту, зменшення розвитку антибіотикорезистентності. Споживчими перевагами передусім стають можливість продажу продукції зі зрозумілим та безпечним походженням та поліпшення якісних характеристик цієї продукції, таких як смак та запах [4].

Завдяки наведеним перевагам можна стверджувати, що органічне землеробство може розвиватися і в часи війни, що є важливим чинником забезпечення стійкості аграрного сектору України.

Підсумовуючи, варто врахувати, що процес переходу на органічне землеробство, особливо в період повномасштабної війни є ресурсозатратним, натомість дає свої переваги у майбутній перспективі, такі як екологічні, економічні, соціальні та споживчі переваги. Залучення коштів державного бюджету на розвиток органічного землеробства може позитивно вплинути на ринок праці, стабілізувати агробізнес всередині країни, заохотити науковий сектор для створення нових розробок для агропромисловості. До того ж, наслідування прикладу Європейського союзу позитивно позначиться на відносинах Україна-ЄС і потенційно створить нові можливості для розвитку їхньої взаємодії.

Список використаних джерел

1. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on an Action Plan for the Development of Organic Production. 2021. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0141R(01)

2. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції : Закон України від 10.07.2018 № 2496-VIII. Розд. V, ст. 18. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text

3. Бутенко В. М., Ястребов П. С. Переваги органічного землеробства та стан його розвитку в Україні. *Економіка і управління бізнесом*, 2022, Т. 14, Вип. 3, С. 29-39. URL: https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20Management,%202022,%20Vol.%2013,%20No.%203-29-39.pdf

4. Забезпечення створення стійких систем продуктів, що сприяють збереженню екосистем та покращують якість земель та ґрунтів. Держстат України. 2025. URL: https://sdg.stat.gov.ua/uk/2/

Петухова А.О.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Нікульча В.А.
к.е.н,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СТРАТЕГІЧНОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ ПЛАНУВАННІ ТА ПРОГНОЗУВАННІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: МОЖЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Сьогодні штучний інтелект (ШІ) стає одним із важливих чинників трансформації бізнес-середовища та стратегічного управління. Передумовою для його широкого застосування стала цифровізація, яка істотно розширила можливості збору, зберігання, опрацювання та аналізу даних. Цифровізація змінює характер та алгоритм стратегічного маркетингового планування, впливаючи на способи збирання й опрацювання даних, виявлення ринкових закономірностей, моделювання можливих змін та коригування управлінських рішень. Застосування ШІ дає змогу підвищити можливості аналітичної підтримки стратегічного планування і прогнозування завдяки поєднанню аналізу даних, моделювання можливих змін ринкового середовища та комплексного оцінювання варіантів стратегічних рішень.

Замість епізодичного аналізу поточних показників компанії отримують інструмент для безперервного моніторингу середовища, виявлення слабких сигналів змін та формування сценаріїв розвитку. Завдяки цьому процес планування стає більш адаптивним до змін зовнішнього середовища, а отримана інформація використовується не тільки для оцінювання поточної ситуації, а й для визначення потенційних напрямів подальшого стратегічного розвитку підприємства та прогнозування ключових параметрів його функціонування. Зростання ролі ШІ у прийнятті бізнес-рішень знаходить відображення в активізації інвестицій у його впровадження, що підтверджується результатами відповідних досліджень. Зокрема, 85% керівників планують здійснити значні інвестиції в дані технології, тоді як найвищий рівень їх використання спостерігається у сфері маркетингу та продажів – ШІ застосовують 72% компаній [1; 2; 3].

Одним із актуальних напрямів застосування ШІ у стратегічному маркетинговому плануванні є предиктивна аналітика, яка дає змогу використовувати історичні та поточні дані для оцінювання майбутньої поведінки попиту, продажів та результативності маркетингових активностей. Використання предиктивної аналітики передбачає виявлення закономірностей і тенденцій у масивах даних та формування прогнозів, які можуть бути використані під час планування подальших дій підприємства. Інтегровані ШІ-

рішення для підприємств підвищують якість прогнозів доходів на 22,5% і ймовірність успіху маркетингової кампанії (ROI) на 110,7% [4].

Застосування предиктивної аналітики також охоплює роботу з клієнтськими сегментами, а один із ключових маркетингових трендів 2026 року – гіперперсоналізація, яка передбачає використання ШІ та машинного навчання для прогнозування індивідуальних потреб та поведінки клієнтів, надаючи високоіндивідуалізований контент, рекомендації продуктів та пропозиції на всіх точках дотику, переходячи від базової сегментації до справжнього передбачення дій клієнтів [5]. Завдяки обробці значних обсягів поведінкових і транзакційних даних, інтеграції описової, діагностичної, прогностичної та приписової аналітики забезпечується мікросегментація та динамічна адаптація сегментів аудиторії у режимі реального часу, що дозволяє маркетологам створювати високоперсоналізовані маркетингові стратегії, які резонують на індивідуальному рівні, розробляти та втілювати проактивні стратегії залучення на основі прогнозованої поведінки споживачів, а також максимізувати маркетинговий вплив через цільові, засновані на даних, стратегії [6]. За даними досліджень, 83% маркетологів використовують предиктивну аналітику для перерозподілу бюджетів у реальному часі та 75% використовують динамічну сегментацію аудиторії, що свідчить про трансформацію ШІ з допоміжного інструменту на стратегічний інструмент забезпечення гнучкості [7]. За прогнозами, до 2027 року понад 70% успішних маркетингових кампаній інтегруватимуть ШІ-предиктивну аналітику для сегментації аудиторії та персоналізації контенту, що призведе до середнього зростання конверсії на 15% [5].

Для українських компаній застосування предиктивної аналітики та гіперперсоналізації є особливо перспективним з огляду на можливість формування конкурентної переваги на основі даних, оскільки компанії, які активно використовують персоналізовані маркетингові активності, генерують на 40% більше доходу від них порівняно з повільнішими конкурентами. Загалом, гіперперсоналізація може забезпечити зростання доходів на 5-15% та збільшити рентабельність маркетингових інвестицій на 10-30%, тоді як впровадження ШІ-персоналізації дозволяє знизити витрати на залучення клієнтів до 50%, що робить її стратегічно доцільною для українських компаній, які працюють в умовах воєнного стану та бюджетних обмежень [8].

Застосування ШІ у стратегічному маркетинговому плануванні вже знаходить відображення у діяльності провідних міжнародних компаній. Кейс Walmart ілюструє практичне застосування ML-моделей часових рядів для прогнозування попиту з урахуванням історичних даних, погодних умов та локальних подій, що дало змогу узгоджувати обсяги товарних запасів із очікуваним попитом та зменшити випадки надлишкового або недостатнього запасу. Amazon, у свою чергу, використовує динамічне ціноутворення на основі ML-алгоритмів, які моніторять ціни конкурентів, рівні запасів та навіть час доби, змінюючи ціни сотень тисяч товарів протягом хвилин. Окремим напрямом використання ШІ на платформі є персоналізовані рекомендації, на які припадає понад 35% продажів Amazon [9].

Практичне використання ШІ у стратегічному маркетинговому плануванні реалізується через спеціалізовані цифрові рішення, функціональність яких охоплює різні етапи маркетингового планування – від роботи з даними та виявлення закономірностей до прогнозування показників і підтримки оперативних управлінських рішень. Доступні цифрові рішення відрізняються за призначенням, масштабом використання та рівнем інтеграції з маркетинговими системами підприємства. Узагальнення найбільш релевантних для прогнозування та стратегічного планування рішень наведено в табл. 1.

Таблиця 1

ШІ-інструменти для прогнозування та стратегічного маркетингового планування

Назва інструменту	Категорія	Ключові можливості для прогнозування/стратегіювання
Salesforce Einstein	Предиктивна аналітика	Прогнозування ймовірності конверсії лідів, передбачення закриття угод, оптимізація розподілу бюджету між кампаніями
Supermetrics Insights Agent	Маркетингова аналітика	Моніторинг ключових метрик, виявлення аномалій у реальном часі, рекомендації щодо оптимізації бюджету на основі крос-канальних даних
Tableau Pulse	Бізнес-аналітика	Автоматичне виявлення критичних інсайтів, аналіз першопричин змін у показниках, прогнозування трендів KPI
Klaviyo K:AI	E-commerce прогнозування	Передбачення відтоку клієнтів (churn), прогнозування життєвої цінності (LTV), визначення оптимального часу надсилання
Smartly.io	Медіапланування	Прогнозне перерозподілення бюджету між кампаніями, передбачення креативного виснаження, автоматична оптимізація ставок
Google Performance Max	Автоматизація реклами	Прогнозування аудиторних сигналів, виявлення нових пошукових запитів, оптимізація між каналами Google
HubSpot Marketing Hub	CRM-аналітика	Предиктивний скоринг лідів, оптимізація часу надсилання, прогнозування ефективності кампаній
Sixth Sense	Intent-дані	Виявлення акаунтів, що активно досліджують рішення, прогнозування намірів покупки, конкурентна аналітика
Semrush	SEO-прогнозування	Прогнозування трендів ключових слів, відстеження цитувань бренду в LLM, аналіз видимості в AI-пошуку
Active Campaign Intelligence	Автоматизація маркетингу	Прогнозне оцінювання лідів, рекомендації щодо наступних дій, аналіз продуктивності автоматизації

Джерело: складено автором на основі [10; 11]

Наведені інструменти можна умовно розподілити за їхнім призначенням у системі стратегічного маркетингового планування. До групи аналітичних інструментів належать Salesforce Einstein, Supermetrics Insights Agent та Tableau Pulse, які забезпечують роботу з маркетинговими показниками, виявлення змін у даних і формування прогнозних інсайтів. Водночас Klaviyo K:AI та HubSpot Marketing Hub орієнтовані переважно на клієнтську аналітику та CRM-процеси,

що дає змогу враховувати поведінкові характеристики аудиторії під час планування маркетингових активностей [10; 11].

Окрему групу становлять рішення, пов'язані безпосередньо з управлінням маркетинговими ресурсами та рекламними активностями. До неї належать Smartly.io, Google Performance Max та ActiveCampaign Active Intelligence, функціональність дозволяє автоматизувати рутинні процеси оцінювання результативності та підтримки поточних маркетингових рішень [10]. Для B2B-сегмента окреме місце посідає Sixth Sense, оскільки його функціонал базується на аналізі сигналів купівельного наміру та поведінки потенційних клієнтів на рівні акаунтів [10]. Розширення можливостей прогнозування охоплює також аналіз цифрового середовища за межами безпосередніх продажів і рекламних показників. Semrush AI SEO Audit доповнює маркетингову аналітику даними про пошукові тенденції, згадки брендів у середовищах на основі великих мовних моделей та його представленість у AI-пошуку, що є важливим з огляду на трансформацію способів пошуку інформації споживачами та необхідність враховувати нові цифрові точки контакту під час формування маркетингової стратегії [11].

Слід відзначити, що в українському цифровому маркетингу вже спостерігається масове поширення застосування ШІ-рішень для підготовки рекламного контенту, автоматизації роботи з текстами та опрацювання значних масивів маркетингової інформації, що створює додаткові можливості для оптимізації внутрішніх процесів і скорочення операційних витрат [12, с. 7]. За даними оприлюднених досліджень, 93% вітчизняних компаній уже використовують ШІ принаймні в частині бізнес-процесів, 62% відзначають позитивний вплив його застосування на продуктивність та економічні показники, а найчастіше технологію використовують для аналізу даних і ринку та прогнозування [13]. Водночас науковці відзначають фрагментарне використання ШІ для окремих завдань, яке не забезпечує такого ефекту, як системна інтеграція технології у бізнес-процеси, оскільки її застосування на всіх взаємопов'язаних етапах дає змогу отримати більший ефект від використання ШІ.

Українські ритейлери, зокрема Silpo, АТВ та Rozetka, реалізують гнучку software-centric стратегію, орієнтовану на розвиток CRM-систем, використання алгоритмів динамічного ціноутворення та інтеграцію fintech-рішень, зокрема біометричних платежів (FacePay) [14]. Перспективність подальшого розвитку ШІ підтверджується тим, що 94,1% опитаних компаній у сегменті гуртової та роздрібної торгівлі мають намір продовжувати його використання [13], зважаючи на обмежені ресурси та високу мінливість ринкового середовища, за яких своєчасне отримання й інтерпретація інформації набувають важливого значення для обґрунтованості маркетингових рішень.

Результати дослідження свідчать про посилення ролі штучного інтелекту у стратегічному маркетинговому плануванні та прогнозуванні, насамперед завдяки розширенню можливостей аналізу даних, прогнозування попиту, персоналізації взаємодії з клієнтами та підтримки управлінських рішень. Для

українських підприємств особливого значення набуває системна інтеграція ШІ у процеси планування та наявні бізнес-системи, оскільки фрагментарне використання окремих інструментів обмежує можливості отримання економічного ефекту від впровадження технології. Результативність застосування ШІ залежить не лише від доступності відповідних технологічних рішень, а й від якості даних, інтеграції інформаційних систем, оцінювання економічного ефекту та здатності фахівців інтерпретувати отримані результати й використовувати їх під час прийняття стратегічних рішень. В умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів саме поєднання аналітичних можливостей ШІ з професійною інтерпретацією даних створює передумови для своєчасного коригування стратегічних маркетингових рішень і підвищення їх обґрунтованості.

Список використаних джерел

1. Родченко В., Нестеренко О. Концептуальна модель впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність підприємства. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2025. № 1(10). С. 516-531.

2. Lee M., Scheepers H., Lui A., Ngai E. The implementation of artificial intelligence in organizations: A systematic literature review. *Information & Management*. 2023. Vol. 60 (5). URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720623000642

3. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. *Kyivstar Business Hub.* URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz

4. Ashok K. et al. AI-Enabled Enterprise Management for Digital Entrepreneurship: Integrating HR Analytics, Financial Planning, and Marketing Strategy Towards Sustainable Business Performance. *JAES*, 2026. Vol. 22(1S). P. 177-187.

5. AI Hyper-Personalization for 2026 Marketing Efficacy. *PressVisibility.* URL: https://pressvisibility.com/marketing-efficacy-2026-ai-hyper-personalization/

6. Волнянський А. Як передбачити дії клієнта: мікросегментація за допомогою ШІ. *LIGA.net*. URL: https://blog.liga.net/amp/user/avolnianskyi/article/52658

7. Daye B.S.B., Zhao F.F. From Prediction to Personalisation: How Artificial Intelligence Is Transforming Marketing Strategies. *Open Access Library Journal.* 2026. Vol. 13. P. 1-23.

8. McKinsey & Company. What is personalization. *McKinsey Explainers.* URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-personalization

9. Sanghvi N. et al. Leveraging Artificial Intelligence and Machine Learning for Optimizing Sales Strategies with Predictive Analysis. *IJERT*. 2025. Vol. 14(11). URL: https://www.ijert.org/research/leveraging-artificial-intelligence-and-machine-learning-for-optimizing-sales-strategies-with-predictive-analysis-IJERTV14IS110143.pdf

10. 12 Best AI Tools for Marketing. *The Starr Conspiracy.* URL: https://www.thestarrconspiracy.com/insights/guides/best-ai-tools-for-marketing-2025

11. Linehan A. 31 Best AI tools for marketing for growth and ROI [2026]. *Marketing Intelligence Platform: Supermetrics.* URL: https://supermetrics.com/blog/best-ai-tools-for-marketing

12. Бочко О., Демчак Д., Верхоляк І. Тенденції розвитку ринку цифрового маркетингу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір.* 2026. № 211. С. 3-9.

13. Як ШІ змінює роботу українського бізнесу: результати опитування. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: https://ai.thedigital.gov.ua/news/How%20AI%20is%20changing%20Ukrainian%20business:%20Survey%20findings

14. Лихолат С., Франів І., Середа С. Компаративний аналіз стратегій впровадження штучного інтелекту в ритейлі: глобальні тренди та українські реалії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-170

Поляк К.Ю.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,
Рівненський державний гуманітарний університет,
Поліщук О.Ю.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,
Рівненський державний гуманітарний університет,
м. Рівне

БІЗНЕС У ЦИФРОВІЙ РЕАЛЬНОСТІ: НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, технологічними змінами, посиленням конкуренції та зростанням рівня невизначеності. Цифрова трансформація поступово змінює не лише окремі бізнес-процеси, а й принципи організації та розвитку підприємницької діяльності. Поширення хмарних технологій, автоматизації, аналітики даних, електронної комерції та штучного інтелекту створює нові можливості для розвитку підприємств, одночасно формуючи потребу в перегляді традиційних управлінських підходів.

Для сучасного підприємства цифровізація вже не є виключно технологічним питанням. Вона стає складовою стратегічного розвитку, оскільки визначає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни попиту, прогнозувати ринкові тенденції, оптимізувати використання ресурсів, підтримувати взаємодію з клієнтами та створювати нові продукти й послуги. У таких умовах особливого значення набуває здатність бізнесу не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх та формувати власні напрями розвитку.

Метою дослідження є визначення сучасних векторів цифрового розвитку підприємств та обґрунтування ролі цифрових інструментів у забезпеченні їх адаптивності до динамічних змін бізнес-середовища.

Сьогодні розвиток підприємства дедалі більше залежить від його здатності ефективно працювати з інформацією та перетворювати її на управлінські рішення. Якщо традиційні підходи до управління значною мірою базувалися на накопиченому досвіді та аналізі вже отриманих результатів, то цифрова економіка орієнтує підприємства на оперативний моніторинг поточних процесів, прогнозування майбутніх змін і використання даних у режимі, максимально наближеному до реального часу.

Одним із ключових векторів цифрового розвитку є автоматизація бізнес-процесів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дає змогу автоматизувати облік, управління ресурсами, документообіг, закупівлі, продажі, логістику та інші операції. Це сприяє скороченню витрат часу, зменшенню кількості помилок, підвищенню продуктивності праці та більш ефективному

використанню ресурсів. Водночас автоматизація створює основу для масштабування діяльності без пропорційного збільшення адміністративних витрат.

Важливим напрямом є використання цифрової аналітики. Системи бізнес-аналітики дозволяють підприємствам об'єднувати інформацію з різних джерел, виявляти тенденції, оцінювати ефективність окремих напрямів діяльності та формувати обґрунтовані прогнози. Аналіз даних про продажі, поведінку споживачів, витрати, запаси та ринкову ситуацію дозволяє своєчасно виявляти зміни й коригувати управлінські рішення.

Особливого значення набувають CRM-системи, які забезпечують систематизовану роботу з клієнтами. Вони дозволяють накопичувати інформацію про взаємодію зі споживачами, аналізувати їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції. У результаті підприємство отримує можливість не лише підтримувати поточні продажі, а й формувати довгострокові відносини з клієнтами. У середовищі, де споживач має широкий вибір альтернатив, саме якість взаємодії з клієнтом може стати одним із визначальних чинників стабільності бізнесу.

Окремим напрямом цифрового розвитку є електронна комерція та цифровий маркетинг. Онлайн-канали продажу дозволяють підприємствам розширювати географію діяльності, виходити на нові сегменти споживачів і зменшувати залежність від традиційної фізичної інфраструктури. Цифрові маркетингові інструменти, своєю чергою, забезпечують можливість оперативно оцінювати реакцію аудиторії, тестувати маркетингові рішення та коригувати комунікаційну стратегію відповідно до отриманих результатів.

Новим вектором розвитку бізнесу стає активне використання штучного інтелекту. Технології ШІ можуть застосовуватися для прогнозування попиту, аналізу клієнтської поведінки, автоматизації комунікацій, підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання ризиків та підтримки управлінських рішень. Важливою перевагою штучного інтелекту є здатність швидко обробляти значні обсяги інформації та виявляти закономірності, які складно встановити за допомогою традиційних методів аналізу.

Водночас використання штучного інтелекту не означає повної заміни управлінця. Його основна роль полягає у підсиленні аналітичних та прогностичних можливостей підприємства. Остаточне управлінське рішення має враховувати не лише результати автоматизованого аналізу, а й стратегічні цілі підприємства, ресурсні можливості, ризики та особливості конкретного ринку. Таким чином, перспективною моделлю стає поєднання технологічних можливостей штучного інтелекту з професійною компетентністю управлінського персоналу.

Цифрові технології також змінюють підходи до планування розвитку підприємств. У нестабільному середовищі традиційне довгострокове планування, засноване на припущенні відносної стабільності зовнішніх умов, потребує доповнення сценарним підходом. Підприємствам необхідно розглядати декілька можливих варіантів розвитку подій, оцінювати потенційні

ризики та заздалегідь визначати механізми реагування.

Саме тому цифрова аналітика може стати важливим інструментом прогнозування. Постійний моніторинг ринку дозволяє відстежувати зміни попиту, цін, активності конкурентів, поведінки споживачів та інших факторів. На основі таких даних підприємство може формувати альтернативні сценарії розвитку й оперативно змінювати свою тактику. Це особливо важливо для підприємств, які функціонують у середовищі високої невизначеності.

Для українського бізнесу проблема адаптації до цифрової реальності має особливе значення. Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність попиту, дефіцит фінансових ресурсів, зміни валютного курсу та кадрові проблеми створюють додаткові ризики для підприємницької діяльності. За таких умов цифрові інструменти можуть виконувати не лише функцію розвитку, а й функцію забезпечення стійкості та безперервності бізнесу.

Хмарні технології, електронний документообіг, дистанційні формати роботи, цифрові канали продажу та автоматизовані системи управління дають змогу підтримувати діяльність підприємства навіть за суттєвого ускладнення традиційних умов роботи. Цифрові рішення дозволяють зменшувати залежність від фізичної інфраструктури та забезпечувати оперативний обмін інформацією між працівниками, підрозділами, партнерами й клієнтами.

Водночас цифрова трансформація українських підприємств відбувається нерівномірно. Великі компанії зазвичай мають більше фінансових і кадрових можливостей для впровадження сучасних технологій, тоді як малий та середній бізнес часто стикається з високою вартістю цифрових рішень і складністю вибору технологій. Тому одним із перспективних напрямів розвитку бізнес-середовища є формування доступних цифрових рішень для підприємств різного масштабу.

Важливим чинником цифрової адаптації є людський капітал. Навіть найсучасніша технологія не забезпечить очікуваного результату без працівників, здатних її використовувати. Тому цифровізація повинна супроводжуватися розвитком цифрових компетентностей персоналу, підвищенням кваліфікації та формуванням культури постійного навчання. Для керівників особливого значення набуває здатність оцінювати технологічні можливості не ізольовано, а з позицій їхнього впливу на бізнес-модель підприємства.

Узагальнення основних тенденцій дозволяє визначити декілька ключових векторів розвитку сучасного бізнесу. Першим є подальша автоматизація операційних процесів. Другим — перехід до управління на основі даних. Третім — розвиток клієнтоорієнтованих цифрових моделей. Четвертим — активне застосування штучного інтелекту та прогнозної аналітики. П'ятим — розвиток електронної комерції та цифрових каналів взаємодії з ринком. Шостим — формування адаптивних моделей управління, здатних швидко змінюватися відповідно до зовнішніх умов.

Водночас цифровізація не повинна розглядатися як самоціль. Її результативність визначається тим, наскільки впроваджені технології сприяють досягненню конкретних економічних і стратегічних цілей. Перед прийняттям

рішення щодо цифрової трансформації підприємству необхідно визначити проблему, яку має вирішити технологія, оцінити необхідні ресурси, очікуваний економічний ефект і можливі ризики. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли цифрові інструменти впроваджуються формально, без реального впливу на ефективність діяльності.

Особливої уваги потребує питання інформаційної безпеки. Зростання обсягів цифрових даних та активне використання онлайн-сервісів підвищують ризики втрати або несанкціонованого використання інформації. Тому цифровий розвиток має передбачати не лише впровадження нових технологій, а й формування відповідної системи захисту даних, резервного копіювання, контролю доступу та управління цифровими ризиками.

Отже, цифрова трансформація формує якісно нове бізнес-середовище, у якому конкурентні позиції підприємства дедалі більше визначаються його здатністю працювати з даними, використовувати сучасні технології та швидко адаптуватися до змін. Цифрові інструменти розширюють можливості підприємств у сфері планування, прогнозування, управління ресурсами, взаємодії з клієнтами та прийняття стратегічних рішень.

Для українських підприємств цифровізація є одночасно викликом і можливістю. Вона потребує інвестицій, розвитку цифрових компетентностей і зміни управлінської культури, але водночас створює передумови для підвищення гнучкості, виходу на нові ринки, оптимізації ресурсів та забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

Таким чином, сучасний розвиток підприємств має відбуватися на основі поєднання цифрових технологій, стратегічного планування та адаптивного управління. Перспективність підприємства визначатиметься не лише його поточними ресурсами, а й здатністю передбачати зміни, швидко освоювати нові технології та трансформувати бізнес-модель відповідно до потреб ринку. Саме тому цифрова трансформація, прогнозування та адаптивність доцільно розглядати як взаємопов'язані складові сучасного розвитку бізнесу.

Список використаних джерел

1.Марчук У., Куриліна М. Вплив діджиталізації обліку на конкурентоспроможність підприємств. Вісник ВНУ. 2025. Т. 27, № 1. С. 112–122.URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1698

2.Пєтухов В., Страшинська Л. Конкурентоспроможність підприємства: характерні особливості дефініції. *Економічний простір.* № 208, 2025. URL:https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2026/01/208-231-238-pyetuhov.pdf

3.Подборнов В. Цифрові технології та конкурентоспроможність галузевих підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 18. С. 78–89. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6366?utm_source=chatgpt.com

4.Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки.* 2025. 3 (54). С. 321-326. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49

Пронько Т.О.
здобувачка вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
Андрейченко А.В.
д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЕКОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасний український бізнес функціонує в умовах подвійного тиску: з одного боку, необхідність відбудови економіки після руйнівних наслідків повномасштабної війни, з іншого, дедалі суворіші екологічні вимоги Європейського Союзу, що стають умовою доступу до європейського ринку та фінансування. У цьому контексті екологічний чинник набуває стратегічного значення, оскільки від нього залежать не лише економічні перспективи країни, а й якість життя її громадян.

Європейський зелений курс (European Green Deal) є комплексною стратегією, спрямованою на перетворення Європи на перший кліматично нейтральний континент до 2050 року та водночас на модель сталого економічного зростання [1]. Зміна клімату має глобальний характер, а отже, потребує скоординованих дій на всіх рівнях: скорочення викидів парникових газів і шкідливих речовин, розвитку переробки відходів, а також переходу до практик, що убезпечують довкілля і здоров'я людей.

Ключовими цілями Європейського зеленого курсу є скорочення викидів парникових газів щонайменше на 55% до 2030 року (порівняно з рівнем 1990 року), досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року та поступовий перехід економіки, промисловості й торгівлі на суворі стандарти екологічної безпеки та циркулярності.

Для України дотримання цих вимог є надзвичайно важливим. Європейський Союз залишається основним торговим партнером нашої держави: за оцінками Міністерства економіки, до ЄС спрямовується близько 60% українського експорту, тоді як до повномасштабного вторгнення частка ЄС у зовнішній торгівлі становила близько 41%. Така залежність означає, що відповідність європейським екологічним вимогам напряму впливає на конкурентоспроможність українських експортерів. Додатковими чинниками є географічна близькість, логістична зручність і платоспроможність європейського ринку. Крім того, Україна має статус країни-кандидата на вступ до ЄС, а це неможливо без гармонізації національного законодавства з європейськими нормами, зокрема й екологічними.

Одним із ключових інструментів реалізації Європейського зеленого курсу є механізм прикордонного вуглецевого регулювання (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM), який з 1 січня 2026 року діє в повному режимі. Він запобігає «витоку вуглецю» та вирівнює умови конкуренції між європейськими й іноземними виробниками. Механізм поширюється на імпорт чавуну і сталі, цементу, алюмінію, добрив, електроенергії та водню. Імпортери, річний обсяг ввезення CBAM-товарів яких перевищує 50 тонн, зобов'язані отримати статус авторизованого декларанта та придбавати сертифікати CBAM [2; 3]. Їхня вартість визначається на основі аукціонної ціни квот Системи торгівлі викидами ЄС (EU ETS) і залежить від обсягу вбудованих викидів CO_2 у продукції, при цьому враховується вуглецева ціна, вже сплачена в країні походження товару. Попри те що формально фінансове навантаження лягає на європейського імпортера, фактично воно переноситься на експортера, оскільки вуглецеємна продукція втрачає цінову привабливість [4]. Для України це особливо чутливо: частка ЄС в експорті відповідних товарів зросла з 41% у 2021 році до 68% у 2025 році, а їхній обсяг становить близько 3,4 млрд дол. США (приблизно 15% українського експорту до ЄС). За оцінками ІЕД, втрати експорту можуть сягнути 1,39 млрд дол [5]. США у 2026–2027 роках, причому найбільше постраждає металургія. Отже, декарбонізація виробництва та впровадження системи моніторингу викидів стають для українських підприємств умовою збереження європейського ринку.

Не менш значущим викликом для бізнесу є Регламент ЄС 2025/40 про пакування та відходи пакування (Packaging and Packaging Waste Regulation, PPWR), положення якого застосовуються з 12 серпня 2026 року [6]. Регламент встановлює єдині вимоги до всього життєвого циклу пакування, від дизайну до переробки, і поширюється на всю продукцію, що надходить на ринок ЄС, зокрема й українську. Виробники зобов'язані підтвердити відповідність пакування вимогам регламенту шляхом складання декларації відповідності, без якої реалізація товару на європейському ринку неможлива. Регламент забороняє використання пер- і поліфторалкільних сполук (PFAS) у харчовому пакуванні з огляду на їх токсичність, поетапно обмежує надлишковий простір у пакуванні, передбачає заборону окремих видів одноразової пластикової тари та запроваджує єдине маркування пакування для спрощення сортування й переробки. Для українських виробників це означає необхідність переглянути підхід до упаковки: зменшити кількість пластикових шарів і перейти на матеріали, придатні до вторинної переробки. Водночас розвиток сортування та переробки відходів зменшує навантаження на полігони та сприяє формуванню культури відповідального споживання.

Ще одним напрямом європейського регулювання, що безпосередньо стосується українських виробників, є захист споживачів від недостовірної екологічної інформації. Директива ЄС 2024/825 про розширення прав споживачів задля зеленого переходу (Empowering Consumers for the Green Transition, EmpCo) застосовується з 27 вересня 2026 року. Вона спрямована на боротьбу з грінвошингом і захист споживачів від оманливих екологічних

тверджень [7]. Директива забороняє використовувати загальні позначки на кшталт «еко» або «екологічно чистий» без підтвердженої високої екологічної результативності, а також твердження про кліматичну нейтральність, що ґрунтуються лише на компенсації викидів. Крім того, незаконним є подання вимог чинного законодавства як особливої переваги товару. Окремі положення стосуються інформування споживачів: запроваджується єдине повідомлення про законну гарантію на товар (щонайменше два роки) та єдина позначка для гарантії довговічності, якщо виробник пропонує її на строк понад два роки. Для українських експортерів це означає, що кожне екологічне твердження на упаковці чи в рекламі має бути підкріплене доказами. Водночас в Україні споживач досі значною мірою беззахисний перед подібними написами, тому впровадження європейських стандартів сприятиме формуванню критичного ставлення до маркування та зростанню екологічної грамотності.

Список використаних джерел

1. The European Green Deal // European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 06.10.2026)

2. CBAM definitive regime // European Commission : Taxation and Customs Union URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism/cbam-definitive-regime_en (дата звернення: 06.10.2026).

3. Рождественська К. CBAM: що це за механізм, як він буде працювати на прикладі Західних Балкан, та що це значить для України. Екодія. 2023. URL: https://ecoaction.org.ua/svam-shcho-tse-za-mekhanizm.html (дата звернення: 06.10.2026).

4. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj/eng (дата звернення: 07.10.2026)

5. Пикало О. CBAM може коштувати Україні $1,4 млрд експорту у 2026–2027 роках – оцінка ІЕД https://forbes.ua/news/cbam-mozhe-koshtuvati-ukraini-139-mlrd-eksportu-u-20262027-rokakh-otsinka-ied-01052026-38478 (дата звернення: 07.10.2026).

6. Regulation (EU) 2025/40 of the European Parliament and of the Council of 19 December 2024 on packaging and packaging waste, amending Regulation (EU) 2019/1020 and Directive (EU) 2019/904, and repealing Directive 94/62/EC // EUR-Lex. 2025. 22 January. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2025/40/oj/eng (дата звернення: 07.10.2026).

7. Directive (EU) 2024/825 of the European Parliament and of the Council of 28 February 2024 amending Directives 2005/29/EC and 2011/83/EU as regards empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and through better information // EUR-Lex. 2024. 6 March. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj/eng (дата звернення: 08.10.2026).

Проскуріна Н.М.
д.е.н., професор,
завідувач кафедри обліку та оподаткування,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя

ЕТИЧНІ РИЗИКИ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

Трансформація сучасного бізнес-середовища супроводжується не лише появою нових економічних можливостей, а й ускладненням ризиків, пов'язаних із поведінкою учасників господарських відносин. Інформаційна відкритість, цифровізація бізнес-процесів, поширення дистанційних форм комунікації, використання штучного інтелекту та зростання вимог заінтересованих сторін до відповідальності бізнесу змінюють характер і масштаб наслідків неетичної поведінки. Порушення, яке раніше могло залишатися внутрішньою проблемою підприємства, сьогодні здатне швидко набути публічного характеру та спричинити втрату довіри, погіршення ділової репутації, відтік клієнтів і працівників, фінансові втрати та правові наслідки. Це актуалізує необхідність розгляду етичних ризиків як складової системи управління ризиками суб'єкта господарювання.

Проблематика етики бізнесу охоплює питання професійної відповідальності, корпоративної культури, дотримання етичних стандартів, взаємодії із заінтересованими сторонами та формування довіри до бізнесу. Як зазначає В. Петренко, дотримання етичних стандартів у професійній діяльності сприяє підвищенню прозорості корпоративного управління, зміцненню довіри стейкхолдерів та зниженню ризиків, пов'язаних із неетичною поведінкою [1]. Водночас для формування дієвих механізмів управління такими ризиками важливим є уточнення їх сутності, джерел виникнення та можливих наслідків для діяльності суб'єкта господарювання.

З огляду на це, етичний ризик у бізнес-середовищі пропонуємо визначати як імовірність прийняття або реалізації рішень і моделей поведінки, що суперечать етичним принципам, професійним нормам чи задекларованим цінностям організації та здатні спричинити негативні наслідки для суб'єкта господарювання і його заінтересованих сторін. Таке трактування поєднує дві взаємопов'язані характеристики етичного ризику: поведінкову природу його виникнення та можливість настання економічних і неекономічних наслідків. Відповідно, для своєчасного виявлення та мінімізації етичних ризиків необхідним є визначення чинників, під впливом яких вони виникають.

Зважаючи на характер таких чинників, джерела етичного ризику доцільно розглядати на трьох взаємопов'язаних рівнях:

– індивідуальному, що охоплює особисті цінності, професійне судження, компетентність, особисту зацікавленість та схильність особи до виправдання неетичних рішень;

– організаційному, що формується під впливом корпоративної культури, стилю керівництва, системи мотивації, розподілу повноважень, дієвості внутрішнього контролю та ставлення організації до порушень;

– зовнішньому, пов'язаному з конкурентним тиском, поведінкою контрагентів, нормативними вимогами, суспільними очікуваннями та змінами технологічного середовища.

Типовими зонами виникнення етичних ризиків у діяльності суб'єктів господарювання є конфлікт інтересів, маніпулювання фінансовою та нефінансовою інформацією, приховування суттєвих фактів, неналежне використання конфіденційної інформації, корупційні практики та неправомірні стимули, недобросовісна взаємодія з клієнтами, працівниками й контрагентами, тиск на працівників щодо досягнення встановлених показників, а також використання цифрових технологій та штучного інтелекту без належного контролю за достовірністю інформації, прозорістю процесів і відповідальністю за прийняті рішення.

Для визначення напрямів управлінського впливу доцільно систематизувати основні джерела та прояви етичних ризиків, їх потенційні наслідки і відповідні механізми мінімізації (табл. 1).

Таблиця 1. Систематизація етичних ризиків сучасного бізнес-середовища та механізмів їх мінімізації

Джерело етичного ризику	Типові прояви	Потенційні наслідки	Механізми мінімізації
Індивідуальне	- конфлікт інтересів; неправомірне використання конфіденційної інформації; - прийняття неправомірних стимулів; - свідоме викривлення інформації.	- необґрунтовані професійні рішення; - порушення встановлених норм; втрата довіри.	- етичні стандарти; врегулювання конфлікту інтересів; - навчання; персональна відповідальність.
Організаційне	- тиск керівництва; - орієнтація на результат незалежно від способу його досягнення; - толерування порушень; - недієві канали повідомлення	- поширення неетичних практик; - погіршення корпоративної культури; - репутаційні та фінансові втрати	- належний приклад керівництва; - збалансована система мотивації; - внутрішній контроль; - захищені канали повідомлення
Зовнішнє	- недобросовісна взаємодія з контрагентами; конкурентний тиск; корупційні практики; - невідповідність очікуванням заінтересованих сторін.	- правові та репутаційні наслідки; втрата клієнтів і партнерів; зниження конкурентних позицій.	- перевірка контрагентів; - комплаєнс-процедури; - стандарти взаємодії із заінтересованими сторонами.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Технологічне*	- неналежне використання штучного інтелекту; - непрозорість автоматизованих рішень; - порушення конфіденційності та захисту даних.	- помилкові рішення; витік інформації; - правові, фінансові та репутаційні наслідки.	- правила використання цифрових технологій і штучного інтелекту; - перевірка результатів; - контроль доступу; - визначення відповідальності.

**Технологічні чинники виокремлено як специфічну складову зовнішнього рівня етичного ризику з огляду на посилення їх впливу на прийняття управлінських і професійних рішень.*

Джерело: систематизовано авторами [1, 2, 3]

Наведена систематизація свідчить, що етичні ризики формуються внаслідок взаємодії індивідуальних, організаційних і зовнішніх чинників, а один і той самий прояв неетичної поведінки може мати декілька причин. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до їх мінімізації та поєднання взаємопов'язаних організаційних, контрольних і поведінкових механізмів.

Особливістю етичного ризику є те, що його реалізація може зумовлювати виникнення або посилення інших ризиків діяльності підприємства. Неетичні управлінські чи професійні рішення здатні спричинити втрату довіри та погіршення ділової репутації, правові й операційні наслідки та, зрештою, фінансові втрати. Таким чином, етичний ризик може виступати одним із чинників формування сукупного ризик-профілю підприємства.

Особливістю етичного ризику є те, що його реалізація не обмежується безпосереднім фактом порушення етичних норм, а може зумовлювати виникнення або посилення інших ризиків діяльності підприємства. Неетичні управлінські чи професійні рішення здатні спричинити негативну реакцію заінтересованих сторін, втрату довіри та погіршення ділової репутації, стати причиною правових і операційних наслідків та, зрештою, призвести до фінансових втрат. Таким чином, етичний ризик може виступати одним із чинників формування сукупного ризик-профілю підприємства.

З огляду на характер управлінського впливу механізми мінімізації етичних ризиків доцільно систематизувати на превентивні, ідентифікаційні, коригувальні та моніторингові. Превентивні механізми спрямовані на формування середовища, що знижує ймовірність неетичної поведінки, та охоплюють встановлення етичних стандартів, демонстрацію належної поведінки керівництвом, навчання персоналу, формування збалансованої системи мотивації та запровадження процедур врегулювання конфлікту інтересів. Ідентифікаційні механізми забезпечують своєчасне виявлення потенційних і фактичних порушень шляхом функціонування каналів повідомлення, здійснення внутрішнього контролю та оцінювання етичних ризиків. Коригувальні механізми передбачають належний розгляд виявлених порушень, встановлення причин їх виникнення, визначення відповідальності та вжиття заходів щодо

усунення наслідків і недопущення повторення таких випадків. Моніторингові механізми спрямовані на систематичне оцінювання дієвості запроваджених заходів та відстеження змін у рівні етичних ризиків підприємства.

Особливого значення набуває відповідність між задекларованими етичними нормами та реальною практикою їх дотримання. І. Фурман наголошує на необхідності розвитку корпоративної етики через удосконалення корпоративної культури, етичного лідерства та практичного впровадження етичних норм [3]. Тому наявність кодексу етики, внутрішніх політик або каналів повідомлення сама по собі не гарантує зниження етичного ризику. Важливим є їх фактичний вплив на поведінку працівників та процеси прийняття управлінських рішень. Це зумовлює необхідність систематичного оцінювання дієвості запроваджених етичних механізмів та їх відповідності реальним умовам функціонування підприємства.

Управління етичними ризиками доцільно розглядати як складову загальної системи управління ризиками суб'єкта господарювання, що передбачає їх своєчасне виявлення, оцінювання можливих наслідків, визначення відповідних заходів та постійний моніторинг результативності їх застосування. Важливим при цьому є не лише виявлення фактів неетичної поведінки, а насамперед встановлення причин та умов, що сприяють їх виникненню. Такий підхід надає управлінню етичними ризиками превентивного характеру та сприяє зниженню ймовірності їх реалізації і пов'язаних із ними репутаційних, правових, операційних та фінансових наслідків.

Таким чином, етичний ризик у сучасному бізнес-середовищі слід розглядати не як відокремлену проблему дотримання правил поведінки, а як чинник формування сукупного ризик-профілю суб'єкта господарювання. Його специфіка полягає у поведінковій природі виникнення та здатності зумовлювати виникнення або посилення репутаційних, правових, операційних і фінансових ризиків. Запропонована систематизація джерел етичного ризику та механізмів його мінімізації дозволяє поєднати поведінковий та управлінський аспекти досліджуваної проблеми. Результативність управління етичними ризиками визначається не кількістю формально встановлених правил, а спроможністю суб'єкта господарювання своєчасно виявляти джерела етичних загроз, попереджати їх реалізацію та інтегрувати етичні критерії у процеси прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Петренко В., Бєлугіна Т. Етичні стандарти бухгалтерської діяльності в системі корпоративного управління. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 57. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-57-99.

2. Kaptein M. Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture. Human Relations. 2011. Vol. 64. № 6. P. 843-869. DOI: 10.1177/0018726710390536.

3. Фурман І., Гонтарук Я., Пронько Л. Перспективні напрями розвитку корпоративної етики підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-48.

Рубай О.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького,
м. Львів

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Трансформація бізнес-середовища змінює умови формування доходів, фінансування інвестицій та підтримання платоспроможності підприємств. Цифровізація операцій, зміна споживчої поведінки, перебудова ланцюгів постачання та нестабільність ресурсного забезпечення посилюють потребу в регулярному перегляді фінансових рішень. Для українського бізнесу особливого значення набуває врахування безпекових ризиків, можливих перерв у роботі й нерівномірності надходжень. За таких обставин фінансове планування має поєднувати визначення цільових результатів із підготовкою до різних варіантів розвитку подій.

Фінансове прогнозування і фінансове планування виконують взаємопов'язані, але різні функції. Прогнозування визначає можливі майбутні значення показників за встановлених припущень. Планування передбачає вибір цілей, розподіл ресурсів та затвердження заходів для їх досягнення. Прогноз може показувати недостатність коштів, тоді як план повинен містити конкретні рішення щодо їх усунення. Тому доцільно окремо зберігати затверджений бюджет як орієнтир відповідальності та актуальний прогноз як оцінку очікуваного результату.

Фінансову модель підприємства доцільно будувати навколо чинників, що безпосередньо формують результат. Дохід визначається обсягом реалізації, ціною та структурою продажів; змінні витрати - ресурсомісткістю продукції й закупівельними цінами; потреба в оборотному капіталі - тривалістю зберігання запасів та строками розрахунків. Така побудова дозволяє простежити, як зміна зовнішнього чинника впливає на прибуток, рух коштів і баланс. Вона також спрощує перевірку економічної обґрунтованості прогнозу.

Сценарний підхід розширює можливості планування, оскільки дає змогу розглядати декілька узгоджених варіантів майбутнього. Як відмічає О. Нескородько, в умовах прискорення темпів зміни контексту традиційні методи планування, засновані на історичних даних, лінійних прогнозах та причинно-наслідкових зв'язках, часто зазнають невдачі [1, с.118]. Натомість, сценарне планування дозволяє суттєво знизити рівень невизначеності, одночасно забезпечуючи надійну структуру для адекватного формулювання стратегічних намірів. Сценарне планування потребує системного підходу. Згідно з концепцією T. Chermack, система сценарного планування складається з таких елементів:

діалог та залученість, навчання, прийняття рішень, ментальні моделі, лідерство, ефективність організації [2].

На рівні підприємства сценарії доцільно формувати через зміни ключових чинників, а не довільне збільшення чи зменшення всіх статей бюджету на однаковий відсоток. Важливо також перевіряти взаємозв'язки між припущеннями щодо цін, попиту і витрат.

Практично можна розробити базовий, сприятливий та несприятливий сценарії. Базовий відображає робочі припущення менеджменту, сприятливий - можливості розширення продажів або підвищення продуктивності, несприятливий - погіршення попиту чи зростання витрат. Сценаріям не слід автоматично надавати однакові ймовірності: їх оцінювання потребує окремого обґрунтування. Для кожного варіанта необхідно визначати очікуваний фінансовий результат, потребу в коштах і перелік дій, які підприємство може реалізувати за відповідних обставин. Адже, помірні зміни кількох чинників можуть спричинити значно більшу зміну прибутку. Управлінська відповідь має включати перегляд закупівель, виробничої програми й витрат, однак можливість кожного заходу потрібно перевірити з урахуванням договорів та операційних обмежень. Ми підтримуємо думку О. Надвиничного про те, що першим пріоритетом є адаптивне стратегічне планування. Підприємства мають перейти від жорстких довгострокових планів до сценарного, гнучкого та ризик-орієнтованого планування[3].

Тісно з процесом стратегічного планування пов'язане фінансове прогнозування. Пінчук А. відзначає, що фінансові прогнози дозволяють оцінити фінансову реалістичність різних стратегічних альтернатив та вибрати найбільш оптимальну стратегію розвитку підприємства. Приміром, інтеграція фінансового прогнозування із стратегічним плануванням інвестиційної діяльності дозволяє оцінити фінансові наслідки різних інвестиційних проєктів та їх вплив на загальний фінансовий стан підприємства [4].

Окремим напрямом є прогнозування ліквідності. Позитивний фінансовий результат не гарантує наявності коштів для поточних платежів, якщо покупці розраховуються із затримкою, а запаси потребують попереднього фінансування. Тому прогноз доходів і витрат слід узгоджувати з бюджетом руху грошових коштів та прогнозним балансом. До надходжень потрібно включати очікувані оплати, а не лише визнаний дохід. У видатках необхідно враховувати закупівлі, податки, інвестиційні платежі, проценти та погашення основної суми боргу.

Для короткострокового управління слід використовувати тижневий прогноз руху коштів із регулярним оновленням. Цей період може змінюватися залежно від операційного циклу. За кожним тижнем визначаються початковий залишок, очікувані надходження, платежі та кінцевий залишок. Якщо прогнозований залишок нижчий за мінімальний резерв, відповідальний працівник готує рішення щодо прискорення інкасації дебіторської заборгованості, погодження строків платежів або залучення доступного фінансування. При цьому причини змін потрібно документувати: окремо вплив цін, обсягів, структури продажів і строків розрахунків. Такий порядок дає змогу

відрізнити зовнішні зміни від недоліків виконання плану. Перегляд прогнозу не повинен автоматично означати зміну затверджених цілей або приховування несприятливих відхилень. Відповідальність за вихідні припущення слід закріплювати за профільними підрозділами, а за узгодження моделі - за фінансовою службою. Для суттєвих відхилень необхідно визначати пороги реагування, виконавців і строки реалізації заходів.

Цифрові інструменти можуть прискорювати підготовку даних, узгодження бюджетів і пошук відхилень. Інтеграція облікових систем з аналітичними панелями зменшує повторне введення інформації та дозволяє пов’язувати управлінський показник із первинними даними. Засоби штучного інтелекту доцільно застосовувати для допоміжного аналізу, виявлення аномалій і підготовки пояснень. Їх використання має передбачати перевірку результатів фахівцем, розмежування доступу до інформації та збереження історії версій прогнозу.

Таким чином, фінансове планування в умовах трансформації бізнес-середовища доцільно організовувати як безперервне узгодження цілей, прогнозів та ресурсних можливостей підприємства. Практичне значення має поєднання факторної моделі, сценарних розрахунків, контролю ліквідності й регулярного оцінювання прогнозних помилок. Запропонований підхід допомагає завчасно виявляти потребу в коштах і визначати конкретні заходи реагування. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на перевірку його результативності на фактичних даних підприємств різних галузей.

Список використаних джерел

1. Нескородько О.А. Сценарний підхід до планування діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Трансформаційна економіка*, (2 (15), 116-120. URL:https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-15-18 .

2. Chermack T. Scenario Planning in Organizations. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2011. 274 p.

3. Надвиничний О. Післявоєнна трансформація бізнес-середовища україни: виклики для підприємств і пріоритети менеджменту. *Економічний аналіз*. 2026. Том 36. № 1. С. 402-417. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2026.01.402

4. Пінчук А. В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства: зб. матер. Всеукр. наук.- практ. конф., м. Київ, 8 грудня 2018 р. ГО «Київський економічний науковий центр». К., Ч. 1. С. 103–105.

Рябікова Г.В.
к.ф.-м.н., доцент,
доцент кафедри економіки, фінансів, обліку,
математичних та інформаційних дисциплін,
Черкаська філія Європейського університету,
м. Черкаси

МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РИНКОВОГО ПОПИТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ

Ефективне планування та прогнозування розвитку бізнес-середовища потребує впровадження новітніх економіко-математичних методів. Вони мають бути здатними не лише розрахувати єдине точкове значення майбутнього попиту, а й кількісно оцінити ймовірнісні ризики, межі відхилень та стохастичні чинники навколишнього середовища. Моделювання ринкового попиту з урахуванням випадкових величин є підґрунтям для прийняття адаптивних, економічно обґрунтованих управлінських дієвих рішень.

Постановка проблеми. Проблема точного прогнозування попиту в умовах невизначеності полягає у необхідності одночасного врахування як внутрішніх контрольованих факторів фірми (маркетингова активність, цінова політика), так і зовнішніх макроекономічних показників, що не піддаються прямому управлінню. Математичне моделювання дозволяє формалізувати ці зв'язки. Однак більшість існуючих прикладних моделей розглядають ринкове середовище як статичну або повністю визначену систему, що суперечить реаліям сучасної економіки України, де волатильність попиту та ризики інтегрованих бізнес-процесів вимагають використання динамічних систем [1, 2].

Метою цього дослідження є побудова багатофакторної стохастичної моделі ринкового попиту на основі інструментарію регресійного аналізу, проведення чисельного експерименту на базі реальних ринкових показників, розрахунок інтервального прогнозу із заданим рівнем надійності та формування прикладних рекомендацій для прийняття управлінських рішень щодо мінімізації логістичних і складських ризиків підприємства.

Формування системи показників ринкового попиту. Для побудови адекватної математичної моделі, яка спроможна коректно відображати процеси у бізнес-середовищі, сформовано систему взаємопов’язаних показників. Вони поділяються на ендогенні (залежні) та екзогенні (факторні, або незалежні):

– Y (ринковий попит) — результативна ознака, що виражається в обсягах реалізації досліджуваної групи продукції (тис. од. за місяць);

– X_1 (ціновий фактор) — середня зважена ціна одиниці товару на ринку (тис. грн);

– X_2 (маркетинговий фактор) — обсяг інвестицій підприємства у рекламні кампанії та просування (тис. грн);

$-X_3$ (купівельна спроможність) — індекс реальних доходів цільової аудиторії (%). Особливості формування еластичності попиту малого бізнесу підтверджують високу чутливість ринку саме до коливань доходів та цінового тиску в кризових умовах;

$-\varepsilon$ (стохастична складова) — випадкова величина, яка описує сумарний вплив усіх неврахованих у моделі факторів (раптові зміни смаків споживачів, дії конкурентів, форс-мажорні обставини, коливання курсів валют).

Відповідно до положень класичної економетрики, ми припускаємо, що випадкова складова підпорядкована нормальному закону розподілу ймовірностей із нульовим математичним очікуванням та постійною дисперсією: $\varepsilon \sim N(0,\sigma^2)$.

Математична модель. В основі дослідження лежить багатофакторна стохастична модель лінійної регресії. Вибір лінійної форми зв'язку обґрунтований простотою її практичного застосування та чіткістю економічної інтерпретації отриманих параметрів. Рівняння теоретичного ринкового попиту має такий вигляд:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

де β_0 — вільний член моделі; $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ — коефіцієнти регресії, які підлягають статистичному оцінюванню. Згідно з базовими законами мікроекономіки, очікується, що коефіцієнт $\beta_1 < 0$(існує зворотна залежність між ціною та обсягом попиту), а параметри $\beta_2 > 0$ та $\beta_3 > 0$ (зростання витрат на маркетинг та доходів населення нівелює частину невизначеності й стимулює попит) [3].

Для врахування невизначеності бізнес-середовища прогнозний показник попиту ($\hat{Y}_{prognosis}$) розраховується не як фіксована детермінована точка, а у вигляді інтервалу довіри із заданою ймовірністю α (для економічних систем зазвичай приймають рівень надійності α=0,95):

$$\hat{Y}_{prognosis} \in \left[Y_{calc}; -t_\alpha \cdot m_p Y_{calc} + t_\alpha \cdot m_p\right]$$

де Y_{calc} — розрахункове (точкове) значення попиту; t_α — критичне значення критерію Стьюдента; m_p— стандартна помилка прогнозу, що акумулює в собі як похибку оцінювання параметрів моделі, так і випадкові коливання ринкового середовища. Оцінка меж оборотного капіталу підприємства напряму залежить від визначення нижньої та верхньої межі ціни реалізації та варіативності обсягів продажів [3].

Чисельний експеримент на конкретних даних. Для підтвердження працездатності розробленої математичної моделі проведено чисельний експеримент на основі реальних щомісячних статистичних даних діяльності підприємства ритейлера побутової техніки та електроніки за останні 6 місяців. Означені вихідні масиви інформації систематизовано й наведено у таблиці 1.

За допомогою методу найменших квадратів (МНК) було виконано оцінювання параметрів лінійного регресійного рівняння.

Таблиця 1.

Вихідні дані для моделювання ринкового попиту

Місяць	Попит (Y, тис. од.)	Ціна (X_1, тис. грн)	Маркетинг (X_2, тис. грн)	Індекс доходів (X_3, %)
1	12,5	15,0	120	100,0
2	14,0	14,5	150	101,0
3	11,8	15,5	110	99,0
4	15,2	14,0	180	102,0
5	16,0	13,8	200	103,0
6	13,5	14,8	140	101,0

За допомогою методу найменших квадратів (МНК) було виконано оцінювання параметрів лінійного регресійного рівняння. В результаті математичних розрахунків отримано таку прикладну емпіричну модель ринкового попиту:

$$\hat{Y} = -5{,}42 - 0{,}45X_1 + 0{,}045X_2 + 0{,}20X_3$$

Економічна інтерпретація параметрів рівняння показує:

1. Збільшення ціни товару (X_1) на 1 тис. грн призводить до зниження обсягів місячного попиту в середньому на 0,45 тис. одиниць за умови незмінності інших факторів.

2. Кожна додаткова 1 тис. грн, інвестована в маркетинг (X_2), забезпечує приріст продажів на 0,045 тис. одиниць.

3. Зростання індексу реальних доходів споживачів (X_3) на 1% стимулює збільшення обсягу реалізації на 0,20 тис. одиниць.

Коефіцієнт детермінації становить R^2=0,942. Це означає, що побудоване математичне рівняння на 94,2% пояснює варіацію ринкового попиту під впливом обраних чинників, і лише 5,8% припадає на долю випадкових неврахованих факторів (ε). Середньоквадратична помилка моделі становить σ =0 , 41, що свідчить про високу точність моделі.

Прогноз та оцінка результатів. У межах оперативного планування розвитку бізнес-середовища на наступний (7-й) місяць сформовано сценарій помірного розвитку ринку із такими очікуваними значеннями факторів:

- прогнозна ціна одиниці товару (X_1) становитиме 14,2 тис. грн;
- запланований маркетинговий бюджет (X_2) дорівнюватиме 170 тис. грн;
- індекс реальних доходів споживачів (X_3) прогнозується на рівні 101,5%.

Шляхом підстановки прогнозних орієнтирів у модель розраховано базовий точковий прогноз обсягу попиту:

$$Y_{calc} = -5{,}42 - (0{,}45 \cdot 14{,}2) + (0{,}045 \cdot 170) + (0{,}20 \cdot 101{,}5) = 16{,}14 \text{тис.од.}$$

З метою урахування чинника ризику та стохастичної природи ринкового середовища, для заданого рівня надійності α =0 , 95 (t_α =2 , 45) розраховано граничну помилку інтервального прогнозу:

$$m_p \approx 0{,}48 \Longrightarrow \Delta Y = 2{,}45 \cdot 0{,}48 = 1{,}18 \text{тис.од.}$$

Таким чином, межі коливання ринкового попиту в умовах невизначеності на 7-й місяць матимуть інтервальний вигляд:

- нижня межа попиту (песимістичний сценарій): 16,14−1,18=14,96 тис. од.
- верхня межа попиту (оптимістичний сценарій): 16,14+1,18=17,32 тис. од.

Використання прогнозу для управлінського рішення. Отримані результати стохастичного математичного моделювання перетворюють процес планування на підприємстві з площини суб'єктивних інтуїтивних здогадок у площину науково обґрунтованого ризик-менеджменту. Подібні стохастичні підходи дозволяють інтегрувати ринкові коливання безпосередньо в логістичні моделі поставок, що мінімізує ризики дефіциту продукції в умовах невизначеності ринкового середовища [1]. На основі розрахованого триваріантного прогнозу керівництво компанії приймає комплекс адаптивних управлінських рішень щодо о*птимізації обсягів закупівлі, управління складськими запасами та адаптивного ціноутворення.*

Висновки. У роботі побудовано та апробовано багатофакторну економіко-математичну модель прогнозування ринкового попиту в умовах високого рівня невизначеності бізнес-середовища. Доведено, що застосування інтервальних (стохастичних) прогнозів замість спрощених детермінованих моделей дозволяє компаніям здійснювати якісну кількісну оцінку фінансових та операційних ризиків. Чисельний експеримент продемонстрував адекватність і високу точність розробленого інструментарію (R^2 =0 , 942). Практична цінність дослідження полягає у формуванні прикладного алгоритму прийняття управлінських рішень щодо розрахунку оптимальних обсягів буферних страхових запасів на основі виявлених меж невизначеності ринку.

Список використаних джерел

1. Івченко І.Ю. Побудова інтегрованої моделі оптимізації бізнес-процесів в умовах невизначеності та динамічних змін / І.Ю. Івченко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2026. – № 1 (83). – С. 71-79. – Режим доступу: https://economics.net.ua/files/archive/2026/No1/71.pdf (дата звернення: 20.09.2026).

2. Чупілко Т.А. Математичне моделювання кількісних параметрів управління оборотним капіталом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/41.pdf (дата звернення: 20.09.2026).

3. Ставицький А. В., Харламова Г. О. Моделювання мікроекономічних процесів: навч. посіб. Київ: Аграр Медіа Груп, 2018. 182 с. URL: http://www.andriystav.cc.ua/Downloads/MicroModel/MMP_2018.pdf (дата звернення: 20.09.2026).

Сапожник Д.І.
к.т.н., доцент,
доцент кафедри товарознавства, митної справи та управління якості,
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ У МИТНИХ ОРГАНАХ

Стратегічне планування в діяльності митних органів є ключовим аспектом, що забезпечує їхнє ефективне функціонування та безпеку державних кордонів. Митні служби відіграють надзвичайно важливу роль у контролі за переміщенням товарів через кордони, боротьбі з контрабандою та незаконною торгівлею, а також у забезпеченні дотримання митного законодавства.

Основним завданням стратегічного планування в рамках митних органів є визначення пріоритетів, розробка довгострокових стратегій та формулювання конкретних заходів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Для успішного виконання цих завдань важливо чітко встановити цілі, які будуть визначати дії митних служб. Ці цілі мають бути узгоджені із загальними стратегічними орієнтирами держави та відповідати її завданням і функціям у сфері митного контролю [1].

Планування діяльності митних органів є одним із ключових чинників, що впливають на ефективність їхньої роботи. В умовах складної економічної ситуації, глобалізації торгівлі та збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності питання вдосконалення планування у сфері стягнення митних платежів набуває особливої актуальності. Це не тільки сприяло б покращенню фінансових надходжень до бюджету, але й забезпечувало б стабільність та прозорість митних процедур [2].

Планування — це процес виявлення, визначення та вибору цілей, а також відповідних методів і ресурсів для їх досягнення. У митних органах планування відіграє важливу роль у визначенні обсягів очікуваного збору митних платежів, стандартів та показників роботи. Якісне планування дозволяє визначити не тільки цільові значення щодо стягнення платежів, а й проаналізувати фактори, що впливають на їхню зміну, такі як коливання зовнішньоекономічної ситуації, зміни в законодавстві та внутрішні процеси управління.

На сьогодні багато митних органів використовують традиційні методи планування, які часто не враховують динамічність та невизначеність зовнішньоекономічного середовища. У більшості випадків плани щодо стягнення митних платежів формуються на основі історичних даних, що може призвести до неефективних прогнозів та недоотримання доходів до бюджету.

Прогнозування планового завдання Державної митної служби (далі — ДМС) України щодо стягнення митних платежів на 2026 рік є багатоетапним процесом, спрямованим на визначення очікуваних надходжень до бюджету

країни від митних зборів та мит. Цей процес включає в себе кілька ключових етапів та факторів, які необхідно враховувати:

Першим кроком у прогнозуванні є аналіз історичних даних про надходження митних платежів за попередні роки. Це включає:

– аналіз обсягу зовнішньоекономічної діяльності (імпорт та експорт) за останні роки.

– динаміка зміни митних зборів та мит.

– обсяги митних платежів, отриманих від різних груп товарів.

– необхідно аналізувати будь-які зміни в митному законодавстві, які можуть вплинути на надходження:

– введення нових тарифів та мит.

– зміни в правилах експорту та імпорту.

– введення квот або ліцензій на певні товари.

Для початку варто проаналізувати динаміку планування та виконання поставленого плану ДМС України щодо стягнення митних платежів. Дані наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка виконання плану ДМС щодо перерахування митних платежів до державного бюджету України

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до	
				2023 р.	2024 р.
Прогноз щодо збору митних платежів, млрд. грн.	6225	6464	7000	112,4	108,3
Фактична сума митних платежів, млрд. грн.	6222,2	6623,1	7349	118,1	110,9
Відсоток виконання планового завдання, %	99,9	102,5	104,9	-	-

Джерело: [2].

Згідно з даними таблиці вище, можна побачити прогнози щодо стягнення платежів, покладених на митну службу України. Згідно з наявним прогнозом можна простежити динаміку виконання плану. Так, у 2024 та 2025 роках ДМС України перевиконувала планове завдання на 2,5 та 4,9 % відповідно. У 2023 році до виконання плану залишалося 0,1% [3].

Планове завдання зі стягнення митних платежів у 2026 році сягне 8,1 трлн грн., тобто на 11% перевищить показник попереднього року. Також планується, що 75 % відрахувань становитимуть надходження від імпорту, 14 % — від експорту, 11 % — інші надходження. Незважаючи на побоювання, пов’язані зі скороченням обсягу імпорту, у відомстві впевнені в повному виконанні планового завдання. [4]

Окрім планування перерахувань до державного бюджету, також існує планування видатків з державного бюджету на діяльність та функціонування митної служби. Оскільки ДМС України є державною службою, то отримувати фінансування вона може виключно за рахунок коштів державного бюджету. Цей

процес включає аналіз потреб, виділення бюджетних коштів та оцінку ефективності використання ресурсів.

Однією з ключових проблем можна назвати недостатнє усвідомлення важливості стратегічного планування.

Також варто зазначити відсутність необхідних ресурсів та експертизи для якісного здійснення стратегічного планування. Організації можуть відчувати нестачу кваліфікованих фахівців, даних та аналітичних інструментів, що ускладнює процес ухвалення зважених стратегічних рішень.

Крім того, важливим аспектом є невідповідність стратегій митних органів поточним ринковим умовам та змінам зовнішнього середовища. Для успішної адаптації до нових викликів і вимог необхідно регулярно оновлювати та коригувати стратегічні плани.

Крім того, відсутність чітко визначених механізмів для оцінки та контролю реалізації стратегій є значною проблемою. Без системи моніторингу та оцінки впровадження стратегічних планів важко визначити їхню ефективність і вносити необхідні корективи для досягнення поставлених цілей [5].

Серед напрямків вдосконалення системи планування в митних органах, насамперед у контексті плану щодо стягнення митних платежів, можна виділити таке:

• впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання передових технологій для збору та аналізу даних дозволить митним органам точніше прогнозувати надходження митних платежів. Це включає використання великих даних та аналітики, що допоможе виявити тенденції та аномалії у потоці товарів і платежів;

• розробка гнучкої системи планування. Плани щодо стягнення митних платежів мають бути адаптивними та враховувати мінливі зовнішньоекономічні умови. Цього можна досягти шляхом регулярного перегляду планів з урахуванням поточної інформації та аналітичних даних;

• удосконалення системи моніторингу та оцінки. Важливо створити чіткі критерії для оцінки ефективності стягнення митних платежів. Регулярний моніторинг цих показників дозволить оперативно реагувати на зміни та коригувати плани;

• участь бізнесу в процесі планування. Налагодження діалогу з представниками бізнесу стане важливим кроком для глибшого розуміння реалій ринку. Це допоможе митним органам не тільки точніше прогнозувати обсяги зборів, а й враховувати думку підприємців щодо необхідних змін у регулюванні.

Таким чином, планування та прогнозування у митній справі є невід'ємними інструментами для досягнення поставлених цілей, підвищення ефективності роботи та забезпечення безпеки економічної системи. Їхня актуальність стає особливо помітною в умовах глобального ринку, що швидко змінюється, та складних економічних реалій.

Метою впровадження в митних органах при плануванні методу контролю є інформаційно-аналітична та методична підтримка управлінської діяльності під час прийняття управлінських рішень у процесі реалізації завдань, покладених на

митні органи державою, а також орієнтація процесу управління на забезпечення якісного та своєчасного виконання цих завдань за умови ефективного використання ресурсів, оптимальної побудови організаційних структур та технологій діяльності.

Однак існує низка проблем, пов'язаних із досягненням планових показників та підвищення ефективності роботи митниці.

Однією з основних проблем є недостатнє розуміння стратегічного планування та його цілей серед співробітників митних органів. Нерідко виникає ситуація, коли плани та цілі керівництва не доходять до нижчих рівнів, що може призвести до неузгодженості та недостатньої обізнаності щодо стратегічних завдань.

Іншою проблемою є відсутність ресурсів та експертизи для проведення якісного стратегічного планування. Організації можуть зіткнутися з нестачею кваліфікованих фахівців, даних та інструментів для аналізу й розробки стратегій, що ускладнює процес ухвалення ефективних стратегічних рішень.

Також важливим аспектом є невідповідність стратегії митних органів поточній ситуації на ринку та змінам у зовнішньому середовищі. Необхідно постійно оновлювати та коригувати стратегічні плани відповідно до нових викликів і вимог, щоб організація могла успішно адаптуватися до змін. [6]

Крім того, відсутність чітко визначених механізмів оцінки та контролю за виконанням стратегій також є значною проблемою. Без системи моніторингу та оцінки впровадження стратегічних планів важко оцінити їхню ефективність і внести необхідні корективи для досягнення поставлених цілей.

З огляду на всі перелічені проблеми, для успішного стратегічного планування в митних органах необхідно приділити особливу увагу навчанню та інформуванню співробітників, забезпеченню ресурсами та компетенціями, а також регулярному аналізу та адаптації стратегій до мінливих умов.

Список використаних джерел

1. Кіцак Т. М., Клим А.-В. В. Реалізація митної політики України в контексті удосконалення її нормативно-правового забезпечення. Демократичне врядування. 2022. Вип. 2 (30). С. 131-143. DOI: https://doi.org/10.23939/dg2022.02.131.

2. Митниця перевиконала план у березні: бюджет отримав майже 80 млрд грн платежів. URL: https://delo.ua/news/mitnicya-perevikonala-plan-u-berezni-byudzet-otrimav-maize-80-mlrd-grn-plateziv-462944/.

3. Статистика та реєстри. Державна митна служба України. URL: https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri.

4. IT трансформація митниці. Державна митна служба України. URL: https://customs.gov.ua/it-transformatsiia-mitnitsi.

5. Робота Митниці в умовах воєнного стану. Державна митна служба України. URL: https://customs.gov.ua/.

6. Руденко В. Митна стратегія України як інструмент досягнення цілей сталого розвитку. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2026. 1(20). С. 205-223. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-15.

Сенюк Є.О.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського,
м. Київ
Мельник О.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»
м. Львів

МОДЕЛЮВАННЯ ВАРТОСТІ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Актуальність дослідження зумовлена тим, що вартість нерухомості формується під одночасним впливом характеристик об'єкта, просторових факторів, стану локального ринку, вартості фінансування та очікувань учасників щодо майбутніх доходів і ризиків. За стабільного бізнес-середовища оцінювання може спиратися на достатню кількість угод-аналогів та відносно стійкі параметри попиту і пропозиції. За умов високої невизначеності така логіка потребує доповнення: спостережувані ціни стають менш однорідними, горизонт прогнозування скорочується, а зміна ризиків може впливати на ціну швидше, ніж змінюються фундаментальні характеристики об'єкта. Міжнародна практика оцінювання підкреслює, що невизначеність притаманна самій природі оцінки нерухомості, а за значних ринкових збоїв вона може набувати матеріального характеру та потребувати окремого розкриття в оцінювальному висновку [1, с. 16–17].

Для України проблема має особливе значення. Станом на 31 грудня 2025 р. оцінка RDNA5 визначила, що 14 % житлового фонду було пошкоджено або зруйновано, а потреби на відновлення житлового сектору на 2026–2035 рр. становлять 89,8 млрд дол. США [2, с. 2–3]. Національний банк України у грудні 2025 р. характеризував активність на ринку житла як майже незмінну протягом півтора року, водночас відзначаючи безпекові ризики, обмежену пропозицію та залежність іпотечного сегмента від державної програми «єОселя» [3, с. 35–36]. Отже, ціна нерухомості дедалі більше є результатом поєднання ринкових, фінансових, інфраструктурних і безпекових очікувань, які складно звести до одного прогнозного сценарію.

Метою статті є обґрунтування підходу до моделювання вартості нерухомості, який поєднує традиційну гедонічну модель ціни з аналізом сценаріїв та імовірнісним моделюванням ризиків. Для досягнення мети необхідно: систематизувати фактори вартості; визначити структуру базової математичної моделі; запропонувати спосіб включення невизначеності у вхідні параметри; сформувати набір показників для перевірки надійності прогнозу. Методологічною основою виступає поєднання економетричного, сценарного та

симуляційного підходів. Така комбінація дає змогу перейти від єдиного точкового прогнозу до інтервального результату, придатнішого для прийняття інвестиційних і управлінських рішень.

Вартість нерухомості доцільно розглядати як функцію набору характеристик об'єкта та середовища його використання. У найпростішій формі гедонічна модель може бути записана як:

$$\ln(P_i) = \beta_0 + \Sigma\, \beta_j X_{ij} + \varepsilon_i \qquad (1)$$

де P_i — ціна і-го об'єкта; X_{ij} — набір характеристик об'єкта та середовища; β_j — параметри моделі; ε_i — випадкова складова. Логарифмічна форма є зручною, оскільки коефіцієнти часто можна інтерпретувати як наближені відносні зміни ціни за зміни відповідних факторів. Дослідження гедонічного ціноутворення показують, що моделі такого типу можуть бути корисними для сегментації локальних ринків і масової оцінки, особливо коли прямі аналоги обмежені [4, с. 589–596].

Проте традиційна регресійна конструкція не повинна розглядатися як завершена модель для середовища з високою невизначеністю. По-перше, взаємозв'язки між ціною та факторами можуть бути нелінійними. По-друге, просторовий ефект є неоднорідним: одна й та сама відстань до центру або транспортного вузла має різну економічну значущість у різних районах. По-третє, виникає ризик структурних зламів, коли параметри, оцінені на історичних даних, втрачають актуальність після різкої зміни безпекової, фінансової чи регуляторної ситуації. Сучасні дослідження порівняння гедонічних та машинних моделей підтверджують значний потенціал нелінійних алгоритмів, але одночасно звертають увагу на компроміс між прогнозною точністю та інтерпретованістю результату [5, с. 1–2].

Таблиця 1.

Основні блоки факторів вартості нерухомості в умовах невизначеності

Блок факторів	Приклади змінних	Канал впливу на вартість
Об'єкт	площа, тип, поверх, рік побудови, стан, планування	формує базову споживчу та експлуатаційну цінність
Локація	район, транспортна доступність, близькість до послуг	капіталізує переваги місця розташування
Доходність	орендна ставка, вакантність, операційні витрати	визначає інвестиційну привабливість
Фінанси	ставка кредиту, доступність іпотеки, вартість капіталу	впливає на платоспроможний попит і дисконт
Безпека	ризик пошкодження, доступність укриття, стабільність енергопостачання	формує премію/дисконт ризику
Інфраструктура	стан доріг, електро- та теплопостачання, цифрові сервіси	змінює корисність і стійкість об'єкта
Очікування	динаміка попиту, прогноз міграції, очікування відновлення	впливає на майбутню ціну та горизонт інвестування

Наведені групи факторів не є взаємовиключними. Саме їх взаємодія створює основну частину невизначеності. Наприклад, збільшення вартості

кредиту може одночасно зменшувати платоспроможний попит, підвищувати необхідну дохідність інвестора та знижувати поточну капіталізовану вартість доходного об'єкта. Аналогічно, підвищення якості локальної інфраструктури може збільшувати ціну навіть без суттєвої зміни фізичних характеристик будівлі.

Особливо важливим є коректне включення просторових факторів. Для різних районів міста однакові значення площі, поверху або року побудови можуть мати різний граничний ефект. Тому, крім базової регресії, доцільно тестувати взаємодії «характеристика × район» або використовувати просторові моделі. Дослідження просторових детермінант оцінювання нерухомості показують, що машинне навчання та просторові регресійні підходи дають змогу краще враховувати неоднорідність ринку, хоча потребують якісної бази даних та контролю за перенавчанням [6].

Наступним кроком є перетворення невизначеності на явну частину моделі. Позначимо вектор параметрів ринкового середовища через Z. У стабільних умовах Z можна вважати відомим або фіксованим. У нестабільних умовах кожен елемент Z доцільно задавати як випадкову величину або як набір сценаріїв. Тоді модель набуває вигляду:

$$V = f(X, Z, \theta), \quad Z \sim F(z), \quad \theta \sim G(\theta) \qquad (2)$$

де V — оцінена вартість; X — характеристики об'єкта; Z — невизначені параметри середовища; θ — оцінені параметри моделі; F(z) і G(θ) — розподіли, що описують невизначеність вхідних величин та параметрів. На практиці це означає, що замість одного значення вартості формується розподіл V. Його можна описати медіаною, квартилями, довірчим або прогнозним інтервалом, а також імовірністю перевищення/неперевищення певного порогу.

Доцільною є двошарова схема невизначеності. Перший шар — статистичний, пов'язаний із похибкою оцінювання коефіцієнтів та залишками моделі. Другий шар — сценарний, пов'язаний із майбутніми значеннями ставок, доходів, темпів відновлення, доступності фінансування, інтенсивності попиту та безпекових умов. Такий поділ запобігає змішуванню помилки вимірювання і справжнього ринкового ризику. Для доходної нерухомості аналогічна логіка може бути реалізована через невизначені ставки капіталізації, орендні доходи та вакантність.

Розрахунковий алгоритм може бути побудований методом Монте-Карло. Спочатку оцінюється базова модель на вибірці фактичних угод. Далі для кожного невизначеного параметра задається емпіричний, нормальний, трикутний або інший розподіл — залежно від природи даних. Після цього багаторазово генеруються комбінації факторів і обчислюється значення V. В результаті формується емпіричний розподіл прогнозної вартості. Перевага такого підходу полягає в можливості оцінювати не тільки центральну тенденцію, а й хвости розподілу та чутливість результату до окремих ризиків. Монте-Карло давно використовується для аналізу невизначеності в гедонічних моделях, а сучасні дослідження також застосовують байєсівські та просторові процедури для врахування модельної невизначеності [7].

Таблиця 2.

Логіка сценарного моделювання вартості

Сценарій	Ключова зміна	Очікуваний механізм	Результат моделі
Базовий	поточні середні параметри	збереження наявної структури попиту та ризиків	центральна оцінка
Позитивний	покращення доступу до фінансування та інфраструктури	зростання попиту та очікуваних доходів	верхня частина розподілу
Негативний	посилення ризиків і звуження кредитування	зростання дисконту та зниження попиту	нижня частина розподілу

Для практичного використання запропонованої моделі важливим є не лише отримання прогнозної ціни, а й визначення чинників, які найбільше формують ширину інтервалу невизначеності. Тут доцільно застосовувати аналіз чутливості: послідовно змінювати один фактор за фіксованих інших та вимірювати зміну прогнозу V. Для менеджера або інвестора це дає відповідь на питання, які дані слід уточнити насамперед і які ризики потребують найбільшої уваги. Наприклад, якщо дисперсія прогнозу найбільше залежить від ставки капіталізації, то навіть незначна помилка в її оцінюванні істотно змінює результуючу вартість.

Окремого врахування потребує якість і репрезентативність даних. На ринку з низькою кількістю угод параметри моделі можуть бути нестійкими, а ціни пропозицій не повинні автоматично ототожнюватися з цінами фактичних трансакцій. У таких умовах доцільно поєднувати реєстрові дані, відкриту інформацію про оголошення, параметри об’єктів, локальні індикатори інфраструктури та експертні припущення, чітко відокремлюючи спостережені значення від сценарних. Такий принцип відповідає професійній логіці оцінювання, за якою результат має спиратися на ідентифіковані ринкові дані, а обмеження й істотна невизначеність — бути прозоро розкритими [1, с. 16–18].

Для України важливим є також нормативний контекст. Фонд державного майна України звертає увагу, що оцінка нерухомості здійснюється з дотриманням Національного стандарту № 1 та Національного стандарту № 2, які визначають загальні засади й особливості оцінювання нерухомого майна [8, без пагінації]. Водночас у 2025 р. система професійної оцінки майна пройшла етап оновлення законодавчих та організаційних вимог, що підвищує значення прозорості процедури та професійної відповідальності [9, без пагінації]. Тому запропонована модель має розглядатися як аналітичний інструмент підтримки оцінювання, а не як заміна нормативно визначеної професійної оцінки.

Перспективним напрямом є створення регіональних моделей з часовим оновленням коефіцієнтів, використання просторових змінних та моделей градієнтного бустингу поряд із пояснюваними регресійними базовими моделями. Важливо не вибирати алгоритм лише за показником точності на навчальній вибірці: для реального оцінювання істотними є стабільність у часі, інтерпретованість, контроль зміщення, можливість аудиту та відтворюваність

розрахунку. Особливо це важливо в умовах структурних змін ринку, коли історичний зв'язок між ціною та окремим фактором може змінюватися.

Таким чином, моделювання вартості нерухомості в умовах невизначеності бізнес-середовища доцільно будувати як багаторівневу систему: базова гедонічна або інша інтерпретована модель формує первинну оцінку; сценарний блок описує альтернативні траєкторії середовища; симуляційний блок перетворює невизначеність вхідних даних на розподіл можливих значень вартості; аналіз чутливості визначає ключові джерела ризику. Такий підхід підвищує інформаційну цінність оцінки, оскільки замість формально точного одного числа користувач отримує діапазон можливих значень і розуміння причин його формування. Для українського ринку це особливо актуально в період, коли відновлення житлового фонду, стан інфраструктури, доступність фінансування та безпекові умови безпосередньо впливають на ринкові очікування [2, с. 2–3; 3, с. 35–36].

Список використаних джерел

1. RICS. Valuations for real estate investment entities: A guide for clients and valuers. London : Royal Institution of Chartered Surveyors, 2024. 19 p. URL: https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/standards/client-guide-for-investment-valuations.pdf (дата звернення: 16.09.2026).

2. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC ; Kyiv, 2026. 290 p. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-%0B22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf (дата звернення: 16.09.2026).

3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. Київ : Національний банк України, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 16.09.2026).

4. Property valuation: the hedonic pricing model – location and housing submarkets. Journal of Property Investment & Finance. 2019. Vol. 37, Iss. 6. P. 589–596. DOI: 10.1108/JPIF-07-2019-0093.

5. Comparative Analysis of Advanced Models for Predicting Housing Prices: A Review. Urban Science. 2025. Vol. 9, No. 2. Article 32. DOI: 10.3390/urbansci9020032.

6. Spatial Determinants of Real Estate Appraisals in The Netherlands: A Machine Learning Approach. ISPRS International Journal of Geo-Information. 2022. Vol. 11, No. 2. Article 125. DOI: 10.3390/ijgi11020125.

7. Gargallo P., Miguel J. A., Salvador M. MCMC Bayesian spatial filtering for hedonic models in real estate markets. Spatial Statistics. 2017. Vol. 22. P. 47–67. DOI: 10.1016/j.spasta.2017.07.010.

8. Національний стандарт № 2 «Оцінка нерухомого майна» : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 28.10.2004 № 1442. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-%D0%BF#Text (дата звернення: 16.09.2026).

9. Фонд державного майна України. Підсумки 2025 року: результати впровадження законодавчих змін у сфері професійної оціночної діяльності. 2026. URL: https://www.spfu.gov.ua/ua/news/12908.html (дата звернення: 16.09.2026).

Сергеєва Д.Л.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

ЗБЕРЕЖЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ БРЕНДУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ: СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Повномасштабна війна поставила український бізнес перед безпрецедентним випробуванням: питання виживання компанії виявилося нерозривно пов'язаним із питанням довіри до неї. У кризових умовах репутаційний капітал – накопичена довіра споживачів, партнерів та суспільства – перетворюється з абстрактної маркетингової категорії на цілком вимірюваний чинник конкурентоспроможності, а іноді й фізичного виживання бізнесу. Компанії, які зайняли чітку громадянську позицію та підтвердили її діями, здебільшого зміцнили свою репутацію, тоді як бренди з невизначеною або суперечливою позицією зазнали відчутних репутаційних втрат [1]. Це зумовлює актуальність дослідження стратегій управління репутаційним капіталом бренду саме в умовах воєнної кризи.

Метою дослідження є систематизація стратегій збереження та розвитку репутаційного капіталу українських брендів у період повномасштабної війни на прикладі роздрібної торгівлі, фінтех-сектору та індустрії моди.

Репутаційний капітал доцільно розглядати як нематеріальний актив бренду, що формується на перетині трьох складових: довіри споживачів, лояльності персоналу та визнання з боку суспільства і держави. На відміну від традиційного антикризового PR, що спрямований на усунення конкретного інциденту, управління репутаційним капіталом у воєнних умовах має системний і довгостроковий характер – воно вбудовується у щоденну операційну діяльність компанії.

На основі аналізу комунікаційної практики українських брендів можна виокремити чотири базові стратегії збереження репутаційного капіталу в кризових умовах:

1) стратегія соціальної відповідальності та благодійності – системна фінансова та матеріальна підтримка Збройних сил і громад;

2) стратегія операційної стійкості – збереження робочих місць і безперервності обслуговування як демонстрація соціальної відповідальності роботодавця;

3) стратегія автентичної комунікації – заміна традиційної рекламної риторики на емоційно чесний, контекстуально доречний тон спілкування з аудиторією;

4) стратегія культурного позиціювання – інтеграція національної ідентичності у продуктову та візуальну політику бренду.

Кейс мережі «АТБ-Маркет» ілюструє стратегію соціальної відповідальності та благодійності: компанія системно передає армії спецтранспорт і техніку та реалізує масштабні благодійні проєкти у сфері охорони здоров'я, зокрема відкриття сучасного амбулаторного простору для дітей з онкологічними захворюваннями у Львові спільно з фондом «Таблеточки» [2; 3]. Така послідовність благодійної діяльності формує образ бренду як соціально відповідального гравця, що виходить за межі суто комерційної функції рітейлера.

Мережа «NOVUS» продемонструвала стратегію операційної стійкості: попри руйнування магазинів в Ірпені та Бучі у перші дні вторгнення, компанія відновила роботу торгових точок, забезпечувала продуктами мешканців під час бойових дій та зберегла штат співробітників, адаптувавши логістику до умов відключень електроенергії [4]. Здатність підтримувати базові послуги для населення у критичний момент стала для бренду вагомим джерелом довіри.

Найбільш показовим прикладом стратегії автентичної комунікації є необанк «monobank»: бренд, що до війни будував позиціювання на невимушеному, дружньому тоні спілкування, трансформував цей стиль у форму емоційно-політичної підтримки аудиторії – сповіщення та комунікація банку стали відображенням суспільних настроїв воєнного часу. Це дозволило компанії не лише зберегти, а й наростити ринкові позиції у перші місяці повномасштабного вторгнення [5]. Кейс демонструє, що послідовність тону комунікації, збережена навіть у кризовий момент, підвищує довіру аудиторії сильніше, ніж ситуативна зміна риторики.

Стратегію культурного позиціювання реалізує бренд одягу «Etnodim»: інтеграція етнічних мотивів і національних символів у колекції перетворює культурний код на джерело доданої вартості та ідентифікації споживача з брендом, водночас підсилюючи впізнаваність компанії на міжнародному ринку [6].

Для узагальнення розглянутих кейсів систематизуємо обрані стратегії, ключові дії та результати у табл. 1.

Таблиця 1

Стратегії збереження репутаційного капіталу українських брендів в умовах війни

Бренд	Обрана стратегія	Ключові дії та результат
АТБ	Соціальна відповідальність і благодійність	Передача ЗСУ спецтранспорту та дронів, понад 15 соціальних проєктів (2023); загальна допомога – понад 1 млрд грн. Результат: визнання лідером КСВ-рейтингу, зростання лояльності.
NOVUS	Операційна стійкість	Відновлення роботи магазинів попри руйнування в Ірпені й Бучі; передача продуктів на 100+ млн грн через Food for Ukraine, 13,5 млн грн на лікування

		дітей (2024). Результат: імідж соціально відповідального ритейлера.
monobank	Швидке публічне реагування	Оперативне інформування в Telegram під час DDoS-атаки (7,5 млрд запитів за 3 доби) без зупинки обслуговування. Результат: збереження довіри клієнтів, зростання ринкової частки.
Etnodim	Культурне позиціонування	Інтеграція національної ідентичності («Розстріляне відродження», колекція «Слово») у продукт. Результат: лідерство в ніші інтелектуальної моди, вихід на міжнародний ринок.

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Кількісні показники соціальної відповідальності підтверджують системність, а не епізодичність цієї стратегії: обсяг благодійної допомоги провідних брендів за 2023–2024 рр. представлено на рис. 1.

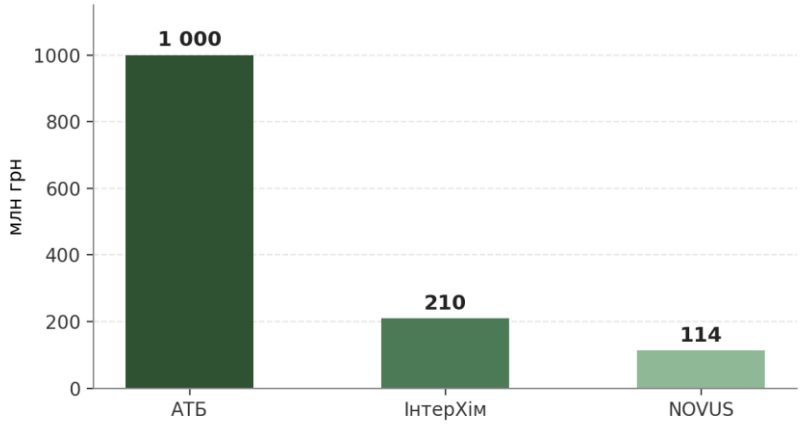


Рис. 1. Обсяг благодійної допомоги провідних українських брендів у 2023–2024 рр., млн грн

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Дані рис. 1 демонструють, що лідером за обсягом благодійних внесків є мережа «АТБ», сума допомоги якої перевищила 1 млрд грн, що майже вп’ятеро більше за показник фармацевтичного виробника «ІнтерХім» і майже вдесятеро – за показник «NOVUS». Таке зіставлення підтверджує, що масштаб КСВ-інвестицій прямо корелює з розміром і ринковою позицією компанії, однак навіть відносно менші суми (NOVUS, ІнтерХім) достатні для формування стійкого репутаційного ефекту за умови послідовності та публічної прозорості цих ініціатив.

Узагальнення розглянутих кейсів дозволяє сформулювати практичний алгоритм управління репутаційним капіталом бренду в умовах кризи:

(1) фіксація чіткої громадянської позиції на початку кризи;

(2) підкріплення заявленої позиції системними, а не одноразовими діями;

(3) збереження автентичності тону комунікації відповідно до емоційного стану аудиторії;

(4) інтеграція соціальної відповідальності в операційні процеси, а не лише в рекламні кампанії.

Відсутність хоча б одного з цих елементів знижує довіру аудиторії та нівелює ефект від інших репутаційних ініціатив.

Для бренд-менеджерів і маркетологів українських компаній отримані результати мають практичне значення. По-перше, стратегію репутаційного менеджменту важливо формувати ще до настання кризи, оскільки бренди з попередньо сформованою довірою аудиторії адаптуються до надзвичайних умов швидше і з меншими репутаційними втратами. По-друге, соціальна відповідальність повинна мати вимірювані та публічно підтверджені показники — обсяг допомоги, кількість реалізованих проєктів, а не обмежуватися декларативними заявами, оскільки саме конкретика підвищує довіру аудиторії. По-третє, керівництву компаній варто делегувати повноваження ухвалювати оперативні комунікаційні рішення профільним фахівцям, аби швидкість реагування на кризові події не поступалася послідовності повідомлення. Впровадження запропонованого алгоритму дає можливість українським компаніям мінімізувати репутаційні ризики в умовах війни та, що не менш важливо, перетворити кризу на джерело довгострокової конкурентної переваги на національному та міжнародному ринках.

У висновку, можна стверджувати, що воєнна криза перетворила репутаційний капітал з допоміжного маркетингового активу на стратегічний ресурс виживання бізнесу. Українські бренди, які поєднали системну соціальну відповідальність, операційну стійкість та автентичність комунікації, не лише зберегли, а й зміцнили довіру споживачів. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка методики кількісної оцінки впливу репутаційних стратегій воєнного часу на фінансові показники бренду.

Список використаних джерел

1. Калініченко О., Плахотіна О. Особливості репутаційного менеджменту бізнесу в умовах російсько-української війни. С. 227-229. URL: https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/58efd77c-9d68-446a-a5ba-dc57ddfe7d42/content (дата звернення: 24.09.2026).

2. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав «Індекс КСВ 2023». Ритейл. 2023. URL: https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023 (дата звернення: 24.09.2026).

3. Топ-10 соціально відповідальних компаній. Farmak. 2023. URL: https://farmak.ua/publication/top-10-soczialno-vidpovidalnih-kompanij/ (дата звернення: 24.09.2026).

4. Смирнова І. «З полиць зникло майже 50% товарів, що вироблялися в Україні»: інтерв'ю з операційним директором Novus. Ритейл. URL: https://thepage.ua/ua/ritejl/yak-zminilasya-robota-novus-pid-chas-vijni-intervyu-z-oleksiyem-panasenko/amp (дата звернення: 24.09.2026).

5. Кисіль А.В. Антикризове управління маркетинговою діяльністю в умовах економічної турбулентності. С. 91-93. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/af43210c-f96e-4640-818b-6cecc13f7b41/download (дата звернення: 24.09.2026).

6. Головний виклик – експансія: як український бренд Etnodim зростає п'ять років поспіль. Українська рада торгових центрів. 2025. URL: https://www.ucsc.org.ua/golovnyj-vyklyk-ekspansiya-yak-ukrayinskyj-brend-etnodim-zrostaye-pyat-rokiv-pospil/ (дата звернення: 24.09.2026).

Ситенько А.Ю.
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
спеціальність «Маркетинг»,
Науковий керівник: ***Радіоненко О.М***
к.е.н, старший викладач кафедри
маркетингу ім. А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ КЛЮЧОВИХ КЛІЄНТІВ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ B2B-ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення обґрунтованості стратегічного управління клієнтським портфелем B2B-підприємств. Для підприємств системної інтеграції особливого значення набуває оцінювання не лише поточної цінності клієнтів, а й їх стратегічної значущості та прогнозного потенціалу співпраці, що створює основу для визначення пріоритетів роботи з ключовими клієнтами та планування подальшого розвитку.

Key Account Management (KAM) є напрямом B2B-маркетингу, орієнтованим на управління стратегічно важливими клієнтами підприємства [1]. У дослідженнях системної інтеграції як організаційної спроможності встановлено її зв'язок із результативністю підприємства та важливість міжорганізаційних відносин для реалізації цього потенціалу [2]. KAM-орієнтація пов'язана з розвитком реляційних і KAM-спроможностей та формуванням переваги диференціації [3], а інтеграція corporate foresight у KAM дає змогу враховувати майбутні ринкові тенденції, потреби клієнтів і конкурентну динаміку [4].

Метою дослідження є обґрунтування методичного підходу до формування та стратегічного управління портфелем ключових клієнтів B2B-підприємства на ринку системної інтеграції з урахуванням поточної цінності, стратегічної значущості та прогнозного потенціалу співпраці за ключовими параметрами.

Формування портфеля ключових клієнтів потребує визначення критеріїв, за якими оцінюється стратегічне значення окремих замовників. J. Feste, B. S. Ivens та C. Pardo розглядають формалізацію як важливий елемент побудови KAM та показують, що його результативність залежить від конфігурації формальних і неформальних елементів управління [5]. Для постачальників комплексних B2B-рішень K. Windler та співавтори пропонують оцінювати клієнтів за двома узагальненими вимірами: якістю сформованих взаємовідносин та потенціалом клієнта для майбутнього партнерства у сфері комплексних рішень [6].

З урахуванням цих положень для підприємства системної інтеграції пропонується оцінювати клієнтів за трьома групами критеріїв: поточна цінність

взаємовідносин, стратегічна значущість та прогнозний потенціал співпраці (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії стратегічної оцінки клієнтів підприємства системної інтеграції

Група критеріїв	Основні параметри оцінювання
Поточна цінність взаємовідносин	обсяг і регулярність замовлень; прибутковість співпраці; тривалість та якість взаємодії
Стратегічна значущість	відповідність цільовим сегментам підприємства; значення реалізованих проєктів для портфоліо; можливості поглиблення взаємодії
Прогнозний потенціал	перспективи повторних проєктів; модернізації та розширення систем; можливості продажу додаткових рішень і сервісів; очікуваний розвиток потреб клієнта

Джерело: авторська розробка з урахуванням положень [4–6].

Запропонований підхід не ототожнює статус ключового клієнта з поточним обсягом продажів. Клієнт із меншою поточною економічною цінністю може мати вищу стратегічну привабливість за наявності значного потенціалу для економічного зростання та розвитку співпраці. Тому оцінювання доцільно використовувати як основу для подальшої сегментації клієнтського портфеля та визначення диференційованих стратегій роботи з його окремими групами.

Результати оцінювання клієнтів доцільно використовувати не лише для їх ранжування, а й для формування диференційованих підходів до управління. D. Herhausen, B. Ivens, R. Spencer та M. Weibel зазначають, що результативність KAM залежить від конфігурації відповідних управлінських практик і спроможностей підприємства [7]. Це свідчить про недоцільність застосування однакового підходу до клієнтів із різною стратегічною цінністю та потенціалом розвитку.

Для систематизації клієнтського портфеля пропонується використовувати два інтегральні параметри: стратегічну привабливість клієнта та якість сформованих взаємовідносин із ним. Стратегічна привабливість узагальнює поточну цінність взаємовідносин, значущість клієнта та прогнозний потенціал співпраці, тоді як якість взаємовідносин відображає їх сформованість, досвід спільних проєктів та можливості підприємства розвивати взаємодію з конкретним клієнтом. На основі поєднання цих параметрів запропоновано матрицю стратегічного управління портфелем ключових клієнтів (рис. 1).

Запропонована матриця дозволяє поєднати поточний стан взаємовідносин із перспективною оцінкою клієнта. Особливе значення має група клієнтів із високою стратегічною привабливістю, де не в повній мірі сформовані взаємовідносинами з підприємством: вони не обов’язково забезпечують найбільший поточний результат, однак можуть потребувати цілеспрямованого розвитку через значний потенціал майбутньої співпраці. Такий підхід узгоджується з необхідністю врахування майбутніх потреб клієнтів і змін ринкового середовища в системі KAM [4].

	СТРАТЕГІЧНА ПРИВАБЛИВІСТЬ КЛІЄНТА	
ЯКІСТЬ СФОРМОВАНИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТОМ	**НИЗЬКА**	**ВИСОКА**
ВИСОКА сформовані відносини, досвід взаємодії та здатність розвивати співпрацю	**ПІДТРИМУВАТИ** Збереження результативних відносин за раціонального рівня ресурсів.	**СТРАТЕГІЧНІ КЛЮЧОВІ КЛІЄНТИ** Пріоритетний розвиток відносин, планування нових проєктів і розширення співпраці.
НИЗЬКА обмежена глибина та досвід взаємодії	**СТАНДАРТНЕ УПРАВЛІННЯ** Обмежене інвестування ресурсів за відсутності значного стратегічного потенціалу.	**РОЗВИВАТИ** Посилення взаємодії та компетенцій для реалізації перспективного потенціалу клієнта.

Рис. 1. Матриця стратегічного управління портфелем ключових клієнтів B2B-підприємства

Джерело: авторська розробка з урахуванням положень [4–7].

Стратегічне управління портфелем ключових клієнтів має враховувати не лише поточний стан взаємовідносин, а й можливі зміни їх цінності у перспективі. C. Lautenschlager та N. Tzempelikos обґрунтовують інтеграцію corporate foresight у KAM як підхід, що дозволяє враховувати майбутні ринкові тенденції, зміни потреб клієнтів і конкурентної динаміки [4]. Відповідно, прогнозний потенціал клієнта доцільно розглядати як окремий компонент його стратегічної привабливості. У межах запропонованого підходу для підприємства системної інтеграції прогнозний потенціал клієнта може бути конкретизований через перспективи повторних проєктів, модернізації впроваджених систем, розширення комплексу рішень, сервісного супроводу та виникнення нових технологічних потреб

Таким чином, стратегічне планування роботи з ключовими клієнтами доцільно здійснювати за послідовністю: оцінювання поточної цінності взаємовідносин → визначення стратегічної значущості клієнта → прогнозування потенціалу співпраці → позиціонування клієнта у портфельній матриці → вибір відповідної стратегії управління. Такий підхід дозволяє спрямовувати ресурси підприємства не лише на найбільш цінних у поточному періоді клієнтів, а й на тих, взаємовідносини з якими мають значний потенціал подальшого розвитку.

Проведене дослідження дає підстави розглядати стратегічне управління ключовими клієнтами як складову конкурентного розвитку B2B-підприємства, оскільки KAM-орієнтація пов’язана з розвитком реляційних і KAM-спроможностей та формуванням переваги диференціації [3]. Водночас

результативність KAM залежить від конфігурації формальних і неформальних елементів його організації [5].

Для підприємств системної інтеграції запропоновано оцінювати клієнтів за трьома групами критеріїв: поточною цінністю взаємовідносин, стратегічною значущістю та прогнозним потенціалом співпраці. На цій основі розроблено портфельну матрицю, що поєднує стратегічну привабливість клієнта та якість сформованих взаємовідносин із ним і дає змогу визначати диференційовані підходи до управління окремими групами клієнтів.

Врахування прогнозного потенціалу розширює оцінювання клієнтського портфеля за межі поточних результатів і дозволяє враховувати майбутні потреби клієнтів та зміни ринкового середовища, що узгоджується з підходом інтеграції corporate foresight у KAM [4]. Запропонований методичний підхід може бути використаний для стратегічного планування клієнтського портфеля та обґрунтування пріоритетів розподілу ресурсів B2B-підприємства системної інтеграції.

Список використаних джерел

1. Sandesh S. P., Sreejesh S., Paul J. Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 156. Art. 113541. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541 (дата звернення: 05.10.2026).

2. Geleilate J. M. G., Parente R. C., Talay M. B. Can systems integration lead to improved performance? The role of strategic alliances. *Industrial Marketing Management*. 2021. Vol. 95. P. 17–28. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.03.002 (дата звернення: 05.10.2026).

3. Fakhreddin F., Foroudi P., Kooli K. The influence of key account management on competitive advantage and firm performance: A dynamic capability approach. Industrial Marketing Management. 2025. Vol. 124. P. 266–286. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.002 (дата звернення: 05.10.2026).

4. Lautenschlager C., Tzempelikos N. Towards an integration of corporate foresight in key account management. Industrial Marketing Management. 2024. Vol. 120. P. 90–99. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.05.009 (дата звернення: 05.10.2026).

5. Feste J., Ivens B. S., Pardo C. Key account management formalization and effectiveness: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 107. P. 450–465. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.006 (дата звернення: 05.10.2026).

6. Windler K., Jüttner U., Michel S., Maklan S., Macdonald E. K. Identifying the right solution customers: A managerial methodology. Industrial Marketing Management. 2017. Vol. 60. P. 173–186. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.004 (дата звернення: 05.10.2026).

7. Herhausen D., Ivens B., Spencer R., Weibel M. Key account management configurations and their effectiveness: A quasi-replication and extension. Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 101. P. 98–112. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.002 (дата звернення: 05.10.2026).

Слюсаренко В.Д.
аспірантка кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНОЇ БАЗИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ

В умовах наростання глобальних екологічних екстерналій, вичерпності первинної мінерально-сировинної бази та необхідності повоєнного інноваційного відновлення національного господарства традиційна лінійна парадигма економічного поступу «видобуток – споживання – захоронення» (take – make – dispose) остаточно вичерпала свій стабілізаційний потенціал [1]. Сучасний науково-економічний дискурс фокусується на докорінній зміні стратегічних орієнтирів управління відходами: від пасивного локального знешкодження до запровадження моделей замкненого ресурсного циклу. Інституціоналізація та практичне функціонування зазначених механізмів вимагають переосмислення понятійно-категоріального апарату, типізації прикладних технологічних векторів та системної оцінки бар'єрів їхнього масштабування в умовах високої волатильності економічного середовища. Одночасно кризові виклики та структурна трансформація вимагають нових гнучких інструментів бізнес-партнерства та мережевої адаптації підприємницьких структур, що забезпечують прискорену дифузію інновацій та збереження капіталу.

Теоретико-методологічна реконцептуалізація досліджуваної предметної площини потребує розмежування категорій за ознаками їхньої економічної природи, функціонального призначення та ролі у процесах створення вартості. Якщо лінійна доктрина трактувала відходи виключно як негативні залишки господарської діяльності, що генерують зовнішні збитки та потребують мінімізації трансакційних витрат на їх видалення, то циркулярна теорія розглядає їх як матеріальні й енергетичні активи з відкладеним потенціалом капіталізації.

У системі економічних категорій поняття «циркулярна економіка» виступає моделлю відтворення, що змінює саму сутність амортизації сировини через проєктування систем без втрати корисних властивостей речовини. В її межах понятійний базис диференціюється на субстантивні категорії (вторинні матеріальні ресурси, техногенні родовища, дигестат, біопаливні фракції), процесуально-технологічні конструкти (механічний, хімічний і біологічний рециклінг, високотемпературна конверсія, термодеструкція) та організаційно-регуляторні інструменти (розширена відповідальність виробника, замкнені ланцюги постачання, екологічна модуляція тарифів). Центральне методологічне значення має перехід від терміна «утилізація» у вузькому розумінні знешкодження до поняття «валоризація» (підвищення споживчої та мінової вартості), що передбачає збереження максимального рівня втіленої праці, енергії

та термодинамічної якості вихідних компонентів на кожному етапі їхнього повторного використання.

Гостроту переорієнтації природокористування на замкнені контури підтверджує глобальна статистика ресурсоспоживання: згідно з міжнародними аналітичними оцінками кругообігу ресурсів, рівень світової циркулярності матеріалів становить лише близько 7,2%, що свідчить про глибоку залежність економіки від виснажливого вилучення первинної сировини. Методологічною основою подолання цієї диспропорції виступає п'ятирівнева ієрархія управління відходами, яка нормативно закріплює градацію управлінських пріоритетів: від превентивного запобігання утворенню та повторного використання – до переробки, енергетичної утилізації та екологічно безпечного видалення. Така стратифікація спирається на жорсткі регуляторні цілі розвинених ринків, де, наприклад, встановлено орієнтир зменшити частку захоронення муніципальних відходів до показника нижче 10% до 2035 року при одночасному забезпеченні рециклінгу щонайменше 65% їхнього загального обсягу. Збереження матеріалу на кожному з вищих щаблів ієрархії мінімізує сукупну енергоємність національного господарства.

Аналіз матеріального відновлення демонструє сутнісну неоднорідність процесів переробки, де фундаментальне значення має збереження фізико-хімічних та економічних властивостей вторинної сировини.

Рециклінг передбачає повернення відсортованих матеріальних компонентів у технологічний контур, проте кінцевий результат такої конверсії визначається ступенем деградації структури вихідного ресурсу. Коли глибина переробки не лише зберігає базову структуру, а й забезпечує отримання кінцевого продукту з вищою ринковою, якісною чи функціональною цінністю, реалізується процес апсайклінгу, який максимізує частку збереженої доданої вартості без капіталомісткої первинної деструкції. Натомість природне термомеханічне старіння макромолекул у процесі повторного формування матеріалів спричиняє явище даунсайклінгу – каскадного знецінення ресурсу [2]. Зокрема, у полімерних матеріалах деструкція полімерних ланцюгів зазвичай обмежує число циклів механічної переробки до 4–7 разів, перетворюючи сировину з високоякісної харчової упаковки на низькосортні технічні волокна або будівельні композити. Попри це, навіть каскадний рециклінг зберігає значні обсяги первинних витрат: повторне плавлення алюмінію потребує лише 5% електроенергії порівняно з енерговитратами на первинний електроліз бокситів (близько 150–170 гігаджоулів на тонну первинного металу проти 7–8 гігаджоулів для вторинного), забезпечуючи скорочення енергоємності виробництва на 95%.

У сегменті відходів, матеріальна сепарація яких є технічно неможливою або економічно збитковою, розгортається кластер технологій відновлення енергії з відходів, завданням якого є монетизація прихованого потенціалу залишкових фракцій. Порівняльний термохімічний аналіз показує чітку функціональну диференціацію між методами термічної деструкції: традиційне спалювання за температур 850–1100 градусів забезпечує електричний коефіцієнт корисної дії на рівні 20–28% (і до 80–85% у комбінованому режимі теплопостачання), тоді як

піроліз та газифікація формують принципово інші продуктові портфелі. Піролізна обробка за температур від 300 до 900 градусів у безкисневому середовищі дозволяє конвертувати вуглецевмісні та змішані полімерні відходи у рідкі синтетичні фракції (з виходом рідкого дистиляту до 50–70% і теплотворною здатністю 30–35 мегаджоулів на кілограм), піролізний газ із теплотворністю 15–22 мегаджоулі на кубічний метр та стабільний вуглецевий залишок – біовугілля. Газифікація, своєю чергою, за умов високих температур (від 800 до 1200 градусів) і контрольованого дефіциту кисню продукує синтез-газ із теплотворною здатністю 4–12 мегаджоулів на кубічний метр, який є високоліквідною сировиною не лише для високоманеврової газотурбінної генерації, але й для каталітичного хімічного синтезу метанолу чи синтетичного палива.

Особливе місце в просторовій циркулярній структурі належить біотехнологічному напряму – біометанізації (анаеробному зброджуванню вологої органіки). Процес здійснюється у мезофільному (35–38 градусів) або термофільному (52–55 градусів) температурних режимах спеціалізованими асоціаціями мікроорганізмів, забезпечуючи вихід біогазу з концентрацією метану 55–70% і питомою теплотою згоряння 20–25 мегаджоулів на кубічний метр. Крім прямого енергетичного заміщення природного газу, біометанізація вирішує проблему декарбонізації агропромислового сектору завдяки утворенню твердого та рідкого дигестату. Використання дигестату як збалансованого органо-мінерального добрива дозволяє замістити синтетичні азотні добрива, виробництво яких є вкрай енерговитратним і потребує від 35 до 45 мегаджоулів первинної енергії на кожен кілограм фіксованого мінерального азоту.

Стійке інституційне функціонування зазначених матеріальних і термохімічних переділів регулюється механізмом розширеної відповідальності виробника, який усуває класичні ринкові провали лінійної економіки [3]. Через нормативно закріплену фінансову та матеріальну відповідальність за постспоживчу фазу товарів (збирання, реверсну логістику та рециклінг упаковки, електроніки, зношених шин і акумуляторів) витрати на фінальну утилізацію інтегруються в собівартість продукції через диференційовані ставки екологічних внесків (екомодуляцію тарифів). Методологічним інструментом об’єктивного аудиту та кількісної верифікації цих процесів виступає стандартизована методологія оцінки життєвого циклу (відповідно до вимог міжнародних стандартів серії 14040 та 14044). Завдяки детермінованому наскрізному розрахунку сукупного еквівалента парникових газів, питомого споживання води та сумарної енергоємності системи за траєкторією «від видобутку ресурсів до остаточного розкладання або регенерації», методологія оцінки життєвого циклу запобігає транскордонному та міжгалузевому перенесенню екологічного тягаря, забезпечуючи перехід від декларативної екологізації до вимірюваного та економічно виправданого замкненого кругообігу ресурсів.

Впровадження замкнених ресурсних циклів вимагає зміщення фокуса економічного аналізу з суто утилізаційної функції на дослідження виробничо-інвестиційних параметрів технологічних комплексів як капітальних активів.

З погляду економіки підприємства та теорії галузевих ринків, технології циркулярного переділу відходів демонструють високу капіталомісткість (значні первинні капітальні витрати, CAPEX) за значної варіативності питомих операційних витрат (OPEX), що визначає структуру їхньої беззбитковості та чутливість до інституційного середовища. Зокрема, інвестиційний профіль сміттєспалювальних комплексів з комбінованим виробництвом тепла та електроенергії характеризується найвищим порогом капітальних витрат: питомі капіталовкладення сягають 800–1200 євро на тонну річної встановленої потужності обробки. При цьому до 35–45% загального обсягу інвестицій спрямовується не на генерувальний вузол, а на багатоступеневу систему газоочищення, що зумовлено жорсткими гранично допустимими нормами викидів важких металів, діоксинів і фуранів. Відповідно, строк окупності подібних інфраструктурних об'єктів становить 12–17 років, а їхня фінансова стійкість критично залежить від стабільності двох ключових грошових потоків: регульованого тарифу на приймання й термічну обробку відходів (тарифікація послуги знешкодження, так званий gate fee, на рівні 70–140 євро за тонну) та гарантованого доступу до регіонального енергетичного ринку за конкурентною або стимулюючою ціною.

Альтернативні термохімічні рішення – піролізні та газифікаційні модулі – вирізняються більшою операційною гнучкістю, однак стикаються з вищими технологічними та комерційними ризиками.

Питомі інвестиційні витрати тут коливаються в межах 450–750 євро на тонну потужності за меншого одиничного масштабу установок (модульні станції річною місткістю від 10 до 50 тисяч тонн). Економічний бар'єр упровадження цих технологій полягає у високих вимогах до попередньої обробки сировини: вихідний потік полімерів або біомаси повинен мати стабільний рівень залишкової вологості (не більше 10–12%) та строго нормований фракційний і морфологічний склад. Це зумовлює зростання витрат на етапах подрібнення, сушіння й магнітно-оптичної сепарації, що додає до 20–30% до питомого OPEX.

Разом із тим кінцеві продукти (піролізне паливо та синтез-газ) мають високу ліквідність і дозволяють диверсифікувати комерційні ризики завдяки прямому виходу на промислові ринки нафтохімічної сировини чи альтернативного палива для енергоємних секторів (наприклад, металургійного або цементного виробництва, де заміна первинного вугілля вторинним вуглецевим продуктом знижує базу оподаткування викидів вуглецю).

Біометанізація органічних відходів формує найбільш інвестиційно збалансовану мікроекономічну модель із питомим CAPEX на рівні 250–450 євро на тонну річної потужності та періодом простої окупності в межах 5–8 років. Економічний оптимум біогазової установки досягається за рахунок синергетичного ефекту диверсифікації доходів: реалізації очищеного біометану за цінами, паритетними імпортованому природному газу або з премією за відновлюване походження; економії операційних витрат агропідприємств на придбанні мінеральних фосфорно-азотних добрив шляхом прямої аплікації

дигестату; комерціалізації додаткових вуглецевих одиниць на добровільних чи обов'язкових ринках квот у межах монетизації декарбонізаційного внеску.

Оцінка просторових та мезоекономічних ефектів функціонування циркулярних ланцюгів свідчить, що масштабування вторинного переділу сировини виступає дієвим інструментом нарощення регіонального валового продукту та формування локальної валової доданої вартості.

Якщо лінійна модель концентрує додану вартість переважно на стадіях первинного видобутку та фінального роздрібного продажу, екстерналізуючи витрати на утилізацію на муніципальні бюджети, то замкнений цикл інтерналізує ці потоки всередині регіону. Реверсна логістика, первинне накопичення, прецизійна сепарація, механічне доочищення та хімічний рециклінг створюють розгалужену міжгалузеву мережу малих і середніх підприємств-операторів.

За оцінками галузевої статистики, глибинна переробка відходів формує у 6–8 разів більше робочих місць на кожні 10 тисяч тонн матеріалу порівняно з простим спалюванням і майже у 20 разів більше порівняно з прямим захороненням на полігонах. Це забезпечує кумулятивний фіскальний мультиплікатор у формі зростання надходжень податку на доходи фізичних осіб та податку на прибуток підприємств до місцевих бюджетів, частково компенсуючи муніципалітетам капітальні вкладення в інфраструктуру роздільного збирання.

Критичним бар’єром монетизації вторинного ресурсу залишається структурна волатильність світових цін на первинну сировину – нафту, первинний поліетилен, целюлозу та природний газ. У періоди спаду котирувань на первинні біржові товари рентабельність рециклінгових операторів різко падає через втрату цінової переваги вторинного грануляту, собівартість якого обтяжена постійними витратами на збір і сортування. За відсутності регуляторного захисту це провокує вимивання ліквідності та банкрутство переробних підприємств. Подолання цього дисонансу вимагає комбінованого регулювання: по-перше, запровадження фіскального коригувального збору на вироби з первинних полімерів без вмісту вторинної сировини (на рівні 0,4–0,8 євро за кілограм пластику); по-друге, гарантування державних зелених закупівель з обов’язковою нормою використання вторинних компонентів у дорожньому будівництві та відбудові інфраструктури; по-третє, створення регіональних платформ торгівлі вторинними ресурсами з механізмами форвардного страхування цінових коливань.

В умовах повоєнної відбудови циркулярні технології перетворюються на стратегічний чинник зниження ресурсомісткості та капіталоємності відновлення. Переробка будівельних відходів і демонтажних залишків на щебінь, піщано-гравійні суміші та регенерований метал здатна забезпечити до 25–40% потреби у базових будівельних матеріалах безпосередньо у місцях руйнувань, скорочуючи плече логістики на 60–80%. Економічний ефект такого підходу подвійний: знижується кошторисна вартість інфраструктурних проєктів і ліквідується дефіцит площ під полігонне складування великогабаритного баласту.

Практична імплементація проаналізованого понятійно-технологічного комплексу вимагає узгоджених дій держави та бізнес-спільноти.

Формування замкнених циклів матеріального та енергетичного кругообігу стає ключовим інструментом підвищення ресурсної безпеки та стійкості регіональних економічних систем. Воно передбачає синхронізацію тарифної політики, стимулювання впровадження моделі розширеної відповідальності виробника, коригування полігонних зборів у бік їх економічно виправданого збільшення та розгортання цифрових інструментів обліку руху вторинних ресурсів у національному господарстві.

Підсумовуючи результати теоретико-методологічного та виробничо-інвестиційного аналізу, слід констатувати, що циркулярна парадигма поводження з відходами трансформується з суто екологічного імперативу на фундаментальний вектор забезпечення макроекономічної стабільності та просторової стійкості національного господарства. Інтеграція високотемпературної деструкції, біометанізації та глибокого рециклінгу створює умови для структурної диверсифікації локальних паливно-енергетичних і матеріальних балансів, знижуючи залежність базових галузей від зовнішніх цінових шоків і логістичної вразливості імпорту.

Успіх практичного розгортання замкнених технологічних контурів безпосередньо залежить від дієвості інституційного середовища та якості державної економічної політики. Забезпечення інвестиційної привабливості капіталомістких технологічних кластерів із тривалим горизонтом повернення капіталу вимагає ліквідації системних ринкових провалів. Першочерговим завданням постає синхронізація фіскальних важелів: реформування ставок плати за захоронення з метою подолання демпінгу полігонів, повноформатний запуск нормативно закріпленого механізму розширеної відповідальності виробника з екомодуляцією внесків, а також удосконалення банківських механізмів довгострокового пільгового проєктного кредитування та гарантування інвестицій у зелену модернізацію.

У стратегічному вимірі повоєнного відновлення України формування циркулярної моделі відкриває можливість реалізувати модернізаційний стрибок на засадах індустріального симбіозу та децентралізації інфраструктури. Впровадження цифрового моніторингу матеріальних потоків на базі оцінки життєвого циклу поряд із локалізацією технологій переробки демонтажних залишків та агропромислової біомаси перетворює регіони з пасивних центрів на активні суб’єкти генерації доданої вартості, підсилюючи сукупну конкурентоспроможність вітчизняного виробництва на глобальних ринках.

Список використаних джерел

1. Study on the transition from the linear economy to the circular economy / C. Chivu, V. Paunoiu, M. Afteni. *Annals of «Dunarea de Jos» University of Galati Fascicle V, Technologies in machine building*. 2024. Vol. 39. P. 49–55. DOI: https://doi.org/10.35219/tmb.2021.08.

2. Ho Y.-H., Lin C.-Y. Circular economy implementation and sustainability performance of the textile industry in an emerging economy. *International Journal of Clothing Science and Technology*. 2024. Vol. 36. DOI: https://doi.org/10.1108/IJCST-02-2024-0048.

3. Сергєєв О. А. Інституційне забезпечення управління побутовими відходами. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 131–136. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-21.

Стасюк О.В.
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Науковий керівник: ***Зомчак Л.М.***
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

МОДЕЛІ З РОЗПОДІЛЕНИМИ ЛАГАМИ ТА АВТОРЕГРЕСІЯ У ДОСЛІДЖЕННІ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Моделі з розподіленими лагами та авторегресійні моделі широко застосовуються в економетрії для аналізу динамічних процесів, де реакція залежної змінної на зміну фактора розтягнута в часі. Такі підходи є особливо актуальними при дослідженні регіональних економічних показників, які характеризуються інерційністю та запізненням у реагуванні на зовнішні імпульси. Питання економетричного аналізу соціально-економічних процесів досліджували багато українських і зарубіжних науковців.

Огляд наукових джерел засвідчує високий інтерес до застосування економетричного інструментарію при дослідженні динамічних процесів та міжрегіональних відмінностей. Зокрема, у праці [1] розглянуто специфіку застосування авторегресійних моделей з розподіленим лагом для аналізу інфляційних процесів в Україні. Вивчення регіональних вимірів економіки, зокрема інноваційного ландшафту та його багатовимірної оцінки в умовах трансформацій, висвітлено у дослідженні [2]. Проблематика оцінювання детермінант регіональних ринків праці та міжрегіональних відмінностей за допомогою панельного моделювання динаміки розкрита у праці [3]. Питання оцінювання стійкості регіональних економічних систем та їхньої зовнішньоекономічної діяльності в умовах геополітичної невизначеності висвітлено у роботі [4]. Для дискримінантного аналізу та класифікації зовнішньоекономічних показників країн Центральної та Східної Європи у праці [5] застосовано методи багатовимірного статистичного аналізу. Нарешті, у дослідженні [6] продемонстровано ефективність використання методів таксономічного рейтингування для проведення просторового та регіонального аналізу підприємницької діяльності в Україні.

Мета дослідження – побудова та порівняльне оцінювання моделей з розподіленими лагами (метод послідовного оцінювання, модель Койка, модель Альмон) та авторегресійних моделей для аналізу залежності обсягу реалізованої промислової продукції від обсягу виробленої будівельної продукції у Львівській області [7].

На першому етапі здійснено послідовне оцінювання моделей з різними лагами факторної змінної. Для поточного показника фактора отримано R^2=0,938, коефіцієнт при ньому дорівнює 7,186, що свідчить про сильний зв'язок між

показниками. Включення першого лагу підвищує якість моделі до R^2=0,958 і дозволяє розрахувати довгостроковий мультиплікатор – 5,94. Модель з двома лагами дає R^2=0,966, але третій лаг виявився статистично незначущим (p=0,091), що свідчить про доцільність обмеження горизонту лагового розподілу (табл. 1).

Таблиця 1

Результат послідовного оцінювання

	B_0	B_1
Коефіцієнти	7,33234	-1,39298
Р-значення	2E-12	0,0101
Часткові мультиплікатори	123,45%	-23,45%
Довгостроковий мультиплікатор	5,94	

Джерело: побудовано автором.

Модель Койка дала R^2=0,951. Параметр λ=-0,140 вказує на незначну від'ємну інерцію моделі, а довгостроковий мультиплікатор склав 6,38, що є близьким до оцінок послідовного методу. Коефіцієнти при факторній змінній (7,27) та результуючій в попередньому періоді (-0,140) є статистично значущими на рівні 5% (табл. 2).

Таблиця 2

Кількісні характеристики моделі Койка

B0	7,272	
λ	-0,140	
A	26989,388	
Проміжні мультиплікатори		
B_0	7,272	114,04%
B_1	-1,021	-16,02%
B_2	0,143	2,25%
B_3	-0,020	-0,32%
B_4	0,003	0,04%
B_5	-0,0001	-0,01%
Довгостроковий мультиплікатор	6,377	

Джерело: побудовано автором.

У рамках моделі Альмон побудовано моделі з трьома лагами будівельної продукції. При m=2 – R^2=0,930, при m=3 – R^2=0,968, при m=4 – R^2=0,968. Оптимальною за критеріями значущості коефіцієнтів і збалансованості моделі визначено схему третього ступеня. Довгостроковий мультиплікатор за схемою Альмона склав 4,20, тобто зростання будівельної продукції на 1 млн грн у довгостроковому підсумку зумовлює збільшення обсягу реалізованої промислової продукції приблизно на 4,2 млн грн (рис. 3).

Таблиця 3

Кількісні характеристики моделі Альмон

b_0	7,137	169,83%
b_1	-1,600	-38,08%
b_2	-0,874	-20,81%
b_3	-0,460	-10,94%
Довгостроковий мультиплікатор	4,20	

Джерело: побудовано автором.

Порівняльний аналіз показав, що схема Альмона з m=3 та авторегресійна модель демонструють найкращі характеристики серед досліджених підходів. Наявність лагового ефекту будівельної продукції на промислову підтверджує структурний взаємозв'язок між секторами економіки регіону та обґрунтовує необхідність урахування запізнень у регіональних прогнозних моделях.

Результати дослідження підтверджують тісний взаємозв’язок та суттєве часове запізнення в реакції промислового сектору Львівської області на зміни в обсягах будівництва. Усі протестовані методи демонструють високу точність опису даних, однак найбільш збалансовані результати показує модель Альмон третього ступеня та авторегресійний підхід, які ефективно усувають проблему взаємозалежності лагових змінних. Аналіз показав, що початковий імпульс від зростання будівництва викликає миттєвий позитивний сплеск у промисловості за рахунок оперативного попиту на матеріали, після чого настає коротка корекційна пауза в наступних періодах. Підсумковий довгостроковий мультиплікатор за оптимальною моделлю свідчить, що кожна додаткова мільйона гривень виробленої будівельної продукції зрештою забезпечує кумулятивний приріст реалізованої промислової продукції на рівні чотирьох і двох десятих мільйона гривень. Це доводить наявність стійкого структурного ефекту між галузями регіону та обґрунтовує необхідність обов’язкового врахування часових лагів при розробці програм економічного розвитку та середньостроковому прогнозуванні.

Список використаних джерел

1. Зомчак Л. М., Лапінкова А. О. Інфляційні процеси України: авторегресійна дистрибутивно-лагова модель. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 1 (01). С. 50–55.

2. Zomchak L., Bortnyk Y. Shifting Innovation Landscape in Ukraine: A Regional Perspective with Multidimensional Assessment. *International Scientific Congress Society Of Ambient Intelligence*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. P. 35–40.

3. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 107–111.

4. Zomchak L., Ohorodnyk S. Regional Economic Resilience Amidst Geopolitical Uncertainty: Analysis of the External Economic Activity of Ukrainian Regions. *Central European Economic Journal*. 2026. Vol. 13 (60). P. 263–279.

5. Zomchak L., Vdovyn M. Discriminant analysis of foreign economic activity of Central and Eastern European countries. *Problems of Systemic Approach in the Economy*. 2026. № 1. P. 103.

6. Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. DOI: 10.32782/dees.17-7.

7. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk (дата звернення: 26.08.2026).

Сукач О.М.
к.е.н., доцент,
професор кафедри фінансів,
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова,
м. Черкаси

ФІСКАЛЬНА ПРАКСЕОЛОГІЯ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ АНАЛІТИКИ БІЗНЕСУ: ПРАВОВИЙ ПІДХІД

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю фінансових, податкових та правових умов функціонування підприємств. Зміни податкового законодавства, посилення вимог до фінансової прозорості, цифровізація податкового адміністрування та зростання відповідальності суб'єктів господарювання зумовлюють необхідність інтеграції фінансової аналітики з правовим аналізом. Традиційно фінансова аналітика орієнтована на оцінювання фінансового стану, результативності діяльності, ліквідності, платоспроможності та рентабельності підприємства. Водночас податкові рішення дедалі більше набувають характеру стратегічних фінансових рішень, оскільки впливають на прибутковість, грошові потоки, вартість бізнесу та інвестиційні можливості. Дослідження впливу корпоративного податкового планування на фінансові результати підтверджують, що законне податкове планування може бути пов'язане з підвищенням фінансової ефективності підприємства [1; 2]. У цьому контексті актуалізується використання праксеологічного підходу, пов'язаного з дослідженням ефективності людської та організаційної діяльності. У концепції Т. Котарбінського праксеологія розглядається як теорія ефективної дії, спрямована на визначення умов, за яких поставлена мета може бути досягнута найбільш результативним способом [3]. Застосування цієї логіки до фінансової діяльності підприємства дає змогу перейти від простого аналізу фактичних показників до оцінювання ефективності способів прийняття та реалізації фіскальних рішень.

Праксеологічний підхід передбачає оцінювання діяльності не лише за фактом досягнення певного результату, а й за ефективністю використаних для його досягнення ресурсів і способів дії. У цьому аспекті фінансові рішення підприємства можуть розглядатися як сукупність альтернатив, кожна з яких має певний очікуваний економічний результат, ресурсні витрати та рівень ризику.

Фіскальну праксеологію доцільно визначати як напрям аналітичного дослідження практичних способів формування та реалізації фіскальних рішень суб'єктами господарювання з позицій їх економічної ефективності, правомірності, ризиковості та відповідності стратегічним цілям бізнесу. Такий підхід є особливо актуальним для податкового планування. Сучасні дослідження показують, що податкове планування може впливати на фінансові результати підприємств, однак його ефективність необхідно оцінювати з урахуванням не лише податкової економії, а й ризиків, пов'язаних із правовою невизначеністю

та майбутніми фінансовими наслідками [4]. Фіскальна праксеологія охоплює чотири взаємопов'язані компоненти (рис. 1).

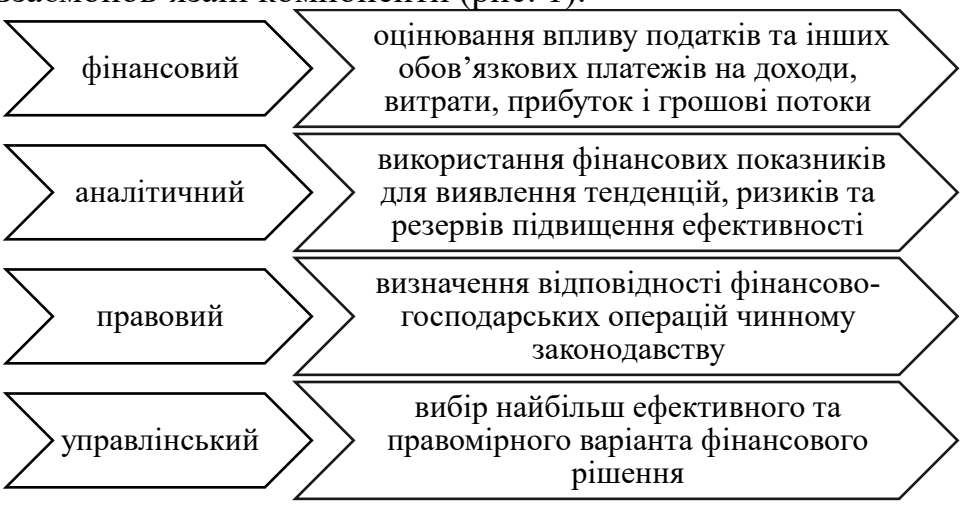


Рис. 1. Компоненти фіскальної праксеології

Джерело: власна розробка

Правовий компонент має особливе значення, оскільки фінансова діяльність підприємства здійснюється в межах встановлених державою правил. В Україні основним нормативним актом, що визначає систему оподаткування, права та обов'язки платників податків, є Податковий кодекс України [5]. Водночас правове середовище не слід розглядати виключно як сукупність обмежень. Для фінансового аналітика нормативна інформація є важливим фактором прогнозування. Зміна ставки податку, бази оподаткування, порядку визначення витрат або податкових пільг безпосередньо впливає на прогноз фінансових результатів підприємства. Отже, фінансова аналітика повинна враховувати не тільки «що відбулося», але й «чому це відбулося», «які правові фактори це зумовили» та «які рішення є оптимальними за існуючих правових умов». У цьому аспекті доцільно застосовувати ризик-орієнтований підхід. OECD визначає управління податковими ризиками як системний процес їх ідентифікації, оцінювання, ранжування та визначення відповідних заходів реагування [6]. Для підприємства аналогічна логіка може бути трансформована у систему фіскальної аналітики, яка передбачає: ідентифікацію фіскального фактора; визначення правової норми; фінансову оцінку; оцінювання ризику; порівняння альтернатив; вибір рішення; оцінювання результату. Таким чином, фінансова аналітика перетворюється з інструменту ретроспективної оцінки на механізм підтримки майбутніх управлінських рішень.

Дослідження взаємозв'язку податкового планування та фінансової результативності також демонструють важливість розмежування законного податкового планування і надмірно агресивних практик. Відтак, критерієм оптимальності фіскального рішення доцільно вважати не мінімізацію податкових платежів як таку, а максимізацію очікуваного чистого економічного ефекту з урахуванням правових обмежень та фіскальних ризиків. Такий підхід дозволяє розглядати фіскальну праксеологію як своєрідний «міст» між фінансовою аналітикою та правом. Фінансова аналітика визначає економічні

наслідки альтернатив, право встановлює межі їх допустимості, а праксеологія забезпечує критерій вибору найбільш ефективної дії.

Важливим елементом інформаційного забезпечення фіскальних процесів є якість, достовірність, повнота та своєчасність фінансової інформації. Європейська модель фінансової звітності, зокрема положення Директиви 2013/34/ЄС, встановлює вимоги до складання та подання річної і консолідованої фінансової звітності підприємств, що підкреслює значення стандартизованої та зіставної інформаційної бази для оцінювання фінансового стану, результатів діяльності та економічного потенціалу суб'єктів господарювання [7]. Водночас для забезпечення належного рівня фіскального управління фінансова звітність має розглядатися у взаємозв'язку з податковою, статистичною, правовою та управлінською інформацією. Саме взаємодія зазначених інформаційних компонентів формує передумови для комплексного аналізу фіскальних процесів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

З огляду на це, доцільно представити механізм взаємодії основних інформаційних потоків у межах фіскальної праксеології як інтегровану систему, у якій первинна інформація послідовно трансформується в аналітичні висновки, оцінки ризиків та управлінські рішення (рис. 2).



Рис. 2. Інтегрована модель інформаційних потоків у системі фіскальної праксеології

Джерело: власна розробка

Запропонована модель відображає системний характер інформаційного забезпечення фіскальної праксеології та демонструє взаємозалежність між окремими видами інформації, аналітичними процедурами й результатами управлінського впливу. Її концептуальною основою є формування єдиного інформаційно-аналітичного середовища, у якому фінансові, податкові, статистичні, правові та управлінські дані не розглядаються ізольовано, а взаємодіють на різних етапах підготовки та реалізації фіскальних рішень.

Особливістю моделі є наявність зворотного інформаційного зв'язку, завдяки якому результати реалізації управлінських рішень формують нову інформаційну базу для подальшого аналізу. Це забезпечує безперервність фіскального управління та перехід від фрагментарного використання інформації до системного й доказового обґрунтування управлінських рішень.

Фіскальна праксеологія ґрунтується не на ізольованому використанні окремих видів інформації, а на їх системній інтеграції та функціональному

взаємозв'язку. Поєднання фінансових і податкових даних із статистичною та правовою інформацією забезпечує комплексну основу для оцінювання фінансово-фіскального стану, виявлення ризиків, визначення нормативних обмежень і формування управлінських альтернатив. Це створює передумови для переходу від фрагментарного інформаційного забезпечення до доказового та адаптивного фіскального управління, у межах якого рішення приймається з урахуванням фінансової доцільності, податкових наслідків, правових вимог і прогнозованих результатів.

Отже, фіскальна праксеологія переносить акцент із простого визначення фінансових результатів на оцінювання ефективності практичних фіскальних рішень. Застосування правового підходу дозволяє врахувати, що фінансово вигідне рішення не завжди є оптимальним, якщо воно супроводжується високим рівнем правового або податкового ризику. Тому оптимальне фіскальне рішення має відповідати одночасно трьом критеріям: економічній ефективності, правомірності та прийнятному рівню ризику.

Запропонований підхід дає змогу сформувати інтегровану систему фінансово-правової аналітики бізнесу, у межах якої нормативні зміни, податкові зобов'язання, фінансові показники та ризики розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиного процесу прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Olarewaju O. M., Olayiwola J. A. Corporate Tax Planning and Financial Performance in Nigerian Non-Financial Quoted Companies. *African Development Review*. 2019. Vol. 31, No. 2. P. 202–215. DOI: https://doi.org/10.1111/1467-8268.12378.

2. Bala Ado A., Rashid N., Aliyu Mustapha U., Ademola Lateef S. The Impact of Corporate Tax Planning on the Financial Performance of Listed Companies in Nigeria. *International Journal of Economics, Management and Accounting*. 2021. Vol. 29, No. 2. P. 273–297. DOI: https://doi.org/10.31436/ijema.v29i2.821.

3. Makowski P. T. The Virtues and Vices of Kotarbiński's Praxiology. In: *Tadeusz Kotarbiński's Action Theory*. Cham : Springer, 2017. P. 7–44. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-40051-8_2.

4. Knaisch J. How to account for tax planning and its uncertainty in firm valuation? *Journal of Business Economics*. 2024. Vol. 94. P. 579–611. DOI: https://doi.org/10.1007/s11573-023-01177-1.

5. Податковий кодекс України : Кодекс України; Закон від 02.12.2010 № 2755-VI. *Законодавство України : база даних / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 25.08.2026).

6. OECD. *Compliance Risk Management: Managing and Improving Tax Compliance*. Paris: OECD. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/tax-administration/compliance-risk-management-managing-and-improving-tax-compliance.pdf (дата звернення: 25.08.2026).

7. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings. *EUR-Lex*. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:02013L0034-20240528 (дата звернення: 25.08.2026).

Сьомченко В.В.
к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку та оподаткування,
Боровіков О.І.
здобувач третього рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя

ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ОБОРОТНИХ ЗАСОБАХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Післявоєнне відновлення економіки України формуватиме нові умови функціонування промислових підприємств, пов'язані з відновленням виробничих потужностей, зміною ринків збуту, перебудовою ланцюгів постачання та необхідністю залучення значних фінансових ресурсів. Поряд із відновленням основного капіталу важливого значення набуватиме забезпечення підприємств оборотними засобами, без достатнього обсягу яких неможливе безперервне здійснення виробничої діяльності. У таких умовах планування потреби в оборотних засобах стає важливою складовою фінансового управління промисловим підприємством.

Оборотні засоби безпосередньо обслуговують поточну господарську діяльність та забезпечують взаємозв'язок між постачанням, виробництвом і реалізацією продукції. Їх обсяг і структура визначають можливості підприємства своєчасно формувати виробничі запаси, фінансувати незавершене виробництво, здійснювати розрахунки з контрагентами та підтримувати необхідний рівень грошових коштів. Ефективність використання оборотних активів значною мірою залежить від їх оптимального обсягу та структури з урахуванням загальноекономічної ситуації й особливостей діяльності конкретного підприємства [1].

Особливого значення планування оборотних засобів набуває в умовах післявоєнного відновлення, коли потреба підприємств у ресурсах може істотно змінюватися. Відновлення або нарощування обсягів виробництва супроводжуватиметься збільшенням потреби в сировині, матеріалах, комплектуючих та інших виробничих запасах. Водночас нестабільність постачання може спонукати підприємства формувати додаткові резерви матеріальних ресурсів. За таких обставин виникає необхідність узгодження двох завдань: забезпечення безперервності виробництва та недопущення надмірного відволікання фінансових ресурсів у запаси.

Планування потреби в оборотних засобах має ґрунтуватися на прогнозованих обсягах виробництва і реалізації продукції, тривалості операційного циклу, умовах постачання та розрахунків із покупцями й постачальниками. При цьому важливим стає не лише визначення загальної

величини необхідних оборотних ресурсів, а й формування їх раціональної структури. Зростання питомої ваги запасів, дебіторської заборгованості або інших складових оборотних активів по-різному впливає на ліквідність підприємства та потребу в додатковому фінансуванні.

У цьому контексті одним із ключових об'єктів планування залишаються виробничі запаси. Для промислових підприємств їх недостатність може спричинити зупинення виробничого процесу, тоді як надлишкове накопичення призводить до уповільнення оборотності та збільшення потреби у фінансових ресурсах. Тому визначення планового обсягу запасів має враховувати очікувані обсяги виробництва, періодичність постачання, можливі затримки логістики та зміни цін на матеріальні ресурси.

Не менш важливим напрямом є прогнозування дебіторської заборгованості. У післявоєнний період підприємства можуть стикатися зі складнощами в розрахунках із контрагентами, що збільшуватиме тривалість відволікання коштів з обороту. Надмірне зростання дебіторської заборгованості здатне створити дефіцит грошових ресурсів навіть за умови збільшення обсягів реалізації. Тому під час планування оборотних засобів необхідно враховувати не лише прогноз продажів, а й очікувані строки надходження коштів від покупців.

Взаємозв'язок між окремими складовими оборотних засобів безпосередньо позначається на ліквідності та фінансовій стійкості підприємства. Дослідження проблем післявоєнного відновлення показують, що здатність підприємства підтримувати достатній рівень ліквідності та своєчасно виконувати фінансові зобов'язання є однією з важливих характеристик його фінансової стійкості [2]. Це посилює значення планування оборотних засобів не тільки як інструменту забезпечення поточної діяльності, а й як складової фінансової адаптації підприємства до змін економічного середовища.

Поряд із визначенням потреби в оборотних засобах важливим завданням є планування джерел їх фінансування. Власні ресурси підприємств у період відновлення можуть бути обмеженими, тоді як залучення кредитних коштів збільшує фінансове навантаження. Тому рішення щодо структури фінансування оборотних засобів мають узгоджуватися з прогнозованими грошовими потоками, тривалістю операційного циклу та можливостями своєчасного погашення зобов'язань. Сучасні дослідження фінансових стратегій підприємств у воєнний і післявоєнний періоди також акцентують увагу на необхідності адаптації управлінських рішень до ризиків, змін ліквідності та потреби у фінансуванні [3].

За таких умов планування оборотних засобів не може базуватися виключно на показниках попередніх періодів. Структурні зміни економіки, нові логістичні маршрути, коливання цін, зміна постачальників і ринків збуту обмежуватимуть можливість механічного перенесення минулих пропорцій у майбутні періоди. Більшого значення набуватиме варіантне прогнозування, за якого потреба в оборотних засобах визначатиметься для декількох можливих сценаріїв зміни обсягів виробництва, строків постачання, реалізації продукції та розрахунків із контрагентами.

Використання такого підходу дозволяє підприємству заздалегідь оцінити можливу потребу в додаткових фінансових ресурсах та визначити найбільш уразливі складові оборотних засобів. Наприклад, за песимістичного сценарію можуть передбачатися збільшення строків погашення дебіторської заборгованості та уповільнення обороту запасів, тоді як оптимістичний сценарій може ґрунтуватися на відновленні стабільних поставок і прискоренні реалізації продукції. Порівняння таких варіантів створює інформаційну основу для коригування фінансової стратегії підприємства.

Важливим результатом такого прогнозування є можливість своєчасного коригування параметрів управління оборотними засобами відповідно до фактичних змін бізнес-середовища. Порівняння планових і фактичних показників оборотності запасів, дебіторської заборгованості та грошових потоків дозволяє виявляти відхилення й визначати причини їх виникнення. Це створює підґрунтя для оперативного перегляду обсягів закупівель, умов розрахунків із контрагентами та потреби у залученні додаткових фінансових ресурсів.

Таким чином, планування потреби в оборотних засобах у післявоєнний період має враховувати не лише очікувані обсяги діяльності промислового підприємства, а й зміни умов постачання, реалізації, розрахунків та фінансування. Узгодження планових обсягів запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів із прогнозованими грошовими потоками сприятиме підтриманню ліквідності та безперервності виробничої діяльності. Використання варіантного прогнозування дає можливість своєчасно оцінювати потребу в оборотних ресурсах і адаптувати управлінські рішення до різних сценаріїв післявоєнного відновлення економіки.

Список використаних джерел

1. Лещук К. Б. Аналіз оборотності оборотних засобів в системі управління оборотним капіталом промислового підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2025. № 6 (292). С. 5–14. DOI: 10.33216/1998-7927-2025-292-6-5-14. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1157.

2. Плиса В., Цюпка А., Мунтян Б. Фінансова стійкість як запорука економічної безпеки підприємства в умовах повоєнного відновлення економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). DOI: 10.32782/2308-1988/2025-54-12. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1313.

3. Жигар Н., Петриняк А. Адаптація фінансових стратегій підприємств до викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 2. С. 82–89. DOI: 10.29038/2786-4618-2025-02-82-89. URL: https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/uk/article/view/1007

Сьомченко В.В.
к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку та оподаткування,
Флаасс А.Д.
здобувачка фахової передвищої освіти,
ВСП «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ»,
м. Запоріжжя

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах діяльність підприємств відбувається під впливом великої кількості економічних, фінансових, ринкових, політичних, технологічних та інших факторів. Зміни попиту, коливання цін, інфляційні процеси, нестабільність валютного курсу, зростання вартості ресурсів, зміни законодавства та посилення конкуренції можуть суттєво впливати на результати роботи підприємства. За таких умов особливого значення набуває аналітичне оцінювання ризиків бізнес-середовища, оскільки воно дає змогу заздалегідь виявляти потенційні загрози, визначати їхній можливий вплив та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Ризик у підприємницькій діяльності можна розглядати як можливість виникнення подій або обставин, які можуть призвести до небажаних фінансових, виробничих, організаційних чи репутаційних наслідків. Водночас ризик не завжди означає лише загрозу. У ринковій економіці невизначеність може створювати і нові можливості для розвитку підприємства. Наприклад, зміна поведінки споживачів може одночасно зменшити попит на одні товари та створити можливість для запуску нових продуктів. Тому завдання менеджменту полягає не в повному усуненні ризиків, що практично неможливо, а в їх своєчасному виявленні, оцінюванні та контролюванні [1].

Бізнес-середовище підприємства складається з внутрішнього та зовнішнього середовища. До внутрішніх факторів належать фінансовий стан підприємства, рівень витрат, стан основних засобів, кваліфікація персоналу, якість управління, організація виробництва та система контролю. Зовнішнє середовище охоплює споживачів, постачальників, конкурентів, фінансові установи, державні органи, законодавство, економічну ситуацію та технологічні зміни. У період економічної нестабільності вплив зовнішніх факторів посилюється, а прогнозування майбутніх результатів стає складнішим.

Одним із найбільш поширених ризиків для підприємств є фінансовий ризик. Він пов’язаний із можливістю недостатності грошових коштів, зростанням вартості кредитування, зниженням прибутковості або виникненням проблем із виконанням фінансових зобов’язань. Для його оцінювання доцільно аналізувати показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості,

рентабельності та оборотності активів. Наприклад, зниження коефіцієнтів ліквідності може свідчити про зростання ризику несвоєчасного виконання поточних зобов'язань, а надмірна залежність від позикового капіталу підвищує чутливість підприємства до зміни процентних ставок [2].

Важливе місце займає ринковий ризик, який виникає через зміни попиту, цін та рівня конкуренції. Підприємство може втратити частину доходу, якщо споживачі змінять свої переваги або на ринку з'являться нові конкуренти. Тому аналітичне оцінювання має включати дослідження динаміки продажів, структури клієнтів, середнього чека, частки ринку, цін конкурентів та еластичності попиту. Особливо важливо порівнювати фактичні показники з плановими, оскільки саме відхилення часто дозволяють своєчасно побачити появу проблеми.

Окремої уваги потребує валютний ризик. Для підприємств, які закуповують імпортну сировину, обладнання або товари, зміна валютного курсу може призвести до збільшення собівартості. Якщо підприємство не може відповідно підвищити ціну реалізації, це безпосередньо впливає на його прибуток і рентабельність. Аналіз валютного ризику передбачає визначення частки витрат та доходів, пов'язаних з іноземною валютою, оцінювання можливих курсових змін та розрахунок їх впливу на фінансовий результат [3].

Ще одним важливим видом є ризик постачання. Перебої з поставками, підвищення цін на сировину, зміна умов роботи постачальників або залежність від одного контрагента можуть порушити нормальну діяльність підприємства. Для оцінювання такого ризику необхідно аналізувати кількість постачальників, їхню надійність, строки поставок, рівень цін та умови розрахунків. Зменшити ризик можна шляхом диверсифікації джерел постачання, створення обґрунтованого запасу ресурсів та попереднього визначення альтернативних постачальників.

У процесі аналітичного оцінювання ризиків важливо поєднувати кількісні та якісні методи. Якісний аналіз передбачає визначення основних ризиків, їх причин та можливих наслідків. Кількісний аналіз дозволяє перевести можливий вплив ризику у конкретні показники. Найпростішим підходом є оцінювання ймовірності настання ризикової події та розміру можливих втрат. Очікуваний збиток можна визначити як добуток ймовірності події на суму потенційних втрат. Такий підхід допомагає порівнювати різні ризики між собою та визначати ті, які потребують першочергової уваги [2].

Ефективним інструментом є матриця ризиків, у якій ризики розподіляються за двома основними критеріями: ймовірністю виникнення та силою впливу. Наприклад, ризик із високою ймовірністю та значними фінансовими наслідками потребує постійного контролю і конкретних заходів реагування. Ризики з низькою ймовірністю та незначним впливом можуть контролюватися періодично. Матриця дозволяє керівництву не витрачати однакові ресурси на всі ризики, а зосереджувати увагу на найбільш суттєвих.

Для глибшого аналізу можна використовувати SWOT-аналіз, сценарний аналіз, аналіз чутливості, метод експертних оцінок та статистичні методи.

SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Сценарний аналіз передбачає розгляд декількох можливих варіантів розвитку подій, наприклад оптимістичного, базового та несприятливого. Аналіз чутливості показує, як зміна окремого фактора, наприклад ціни, обсягу продажів або собівартості, впливає на прибуток підприємства [3].

В умовах економічної нестабільності особливо важливим є регулярне, а не одноразове оцінювання ризиків. Ситуація на ринку може змінюватися досить швидко, тому показники, які були актуальними кілька місяців тому, не завжди можуть використовуватися для прийняття сучасних управлінських рішень. Доцільно встановити систему моніторингу ключових показників: виручки, витрат, прибутку, дебіторської та кредиторської заборгованості, обсягів продажів, запасів, грошових коштів та інших показників, залежно від специфіки підприємства.

Важливим елементом управління ризиками є використання ранніх індикаторів. До них можуть належати різке зниження продажів, збільшення простроченої дебіторської заборгованості, зростання собівартості, скорочення запасу грошових коштів, збільшення частки одного постачальника або клієнта, а також погіршення показників рентабельності. Якщо підприємство заздалегідь визначає такі сигнали, воно отримує можливість реагувати на проблему ще до того, як вона перетвориться на значні фінансові втрати. Результати оцінювання ризиків мають використовуватися під час планування діяльності підприємства [4]. Наприклад, якщо аналіз показує високу залежність прибутку від одного виду продукції, доцільно розглянути розширення асортименту. Якщо значна частина оборотних коштів знаходиться у дебіторській заборгованості, необхідно посилити контроль за розрахунками з покупцями. Якщо підприємство залежить від одного постачальника, варто шукати альтернативні джерела закупівель. Таким чином, аналітична інформація повинна перетворюватися на конкретні управлінські дії.

Для вітчизняних підприємств важливим є також врахування загальної економічної невизначеності. Підприємства змушені працювати в умовах змін попиту, витрат, логістики, доступності ресурсів та фінансування. У такій ситуації стійкість бізнесу значною мірою залежить від здатності швидко отримувати достовірну інформацію та коригувати свої плани. Тому сучасний ризик-менеджмент повинен бути пов’язаний не тільки з реагуванням на вже існуючі проблеми, а й з постійним прогнозуванням можливих змін бізнес-середовища [5].

Важливим напрямом удосконалення аналітичного оцінювання ризиків є його інтеграція у систему планування та прогнозування діяльності підприємства. Отримані результати доцільно враховувати під час формування поточних і перспективних планів, визначення цільових показників та розроблення альтернативних сценаріїв розвитку. При цьому прогнозування має охоплювати не лише очікувані зміни фінансових результатів, а й можливу трансформацію ключових параметрів бізнес-середовища: попиту, цін, вартості ресурсів, умов

фінансування, поведінки конкурентів і надійності постачальників. Порівняння декількох сценаріїв дає можливість оцінити потенційні наслідки різних управлінських рішень та завчасно визначити необхідні заходи реагування. Доцільним є також періодичне коригування прогнозів з урахуванням фактичних результатів діяльності та нової інформації про стан зовнішнього середовища. Особливого значення набуває встановлення допустимих меж відхилення ключових показників від запланованих значень. Їх перевищення може використовуватися як сигнал для перегляду прогнозів, уточнення планових показників та вибору альтернативного варіанта управлінських дій з урахуванням актуального рівня ризику. Такий підхід підвищує гнучкість планування, сприяє своєчасному виявленню негативних тенденцій та створює інформаційну основу для адаптації підприємства до економічної нестабільності.

Отже, аналітичне оцінювання ризиків бізнес-середовища є важливою складовою управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Воно дозволяє систематизувати можливі загрози, визначити їхню ймовірність і силу впливу, встановити пріоритети та підготувати заходи реагування. Найбільш результативним є комплексний підхід, який поєднує аналіз фінансових і ринкових показників, експертні оцінки, сценарне планування та постійний моніторинг. Підприємство, яке регулярно оцінює ризики та заздалегідь готує альтернативні варіанти дій, має більше можливостей зберігати фінансову стійкість, підтримувати рентабельність і використовувати зміни зовнішнього середовища як основу для подальшого розвитку.

Список використаних джерел

1. Сафронська І. М., Бойченко О. В. Управління ризиками в діяльності підприємств та вплив на стійкість бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. С. 96-98. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/99

2. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками : навч. наоч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с. URL: https://ela.kpi.ua/items/bf47e3e2-a76e-4096-9647-85aa0d36f486

3. Назарчук Т., Тюріна Н., Буценко С., Гурницький О. Управління ризиками на різних етапах життєвого циклу організації. *Development Service Industry Management.* 2024. № 4. С. 214–221. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/259

4. Міністерство економіки та довкілля України : офіційний вебсайт. URL: https://me.gov.ua (дата звернення: 30.09.2026).

5. Демченко Г. В. Ризик-менеджмент як складова комплексної системи управління підприємством. Соціальне підприємництво та традиційні форми бізнесу : монографія. Запоріжжя, 2023. С. 7-14.

Тарасюк М.В.
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ

ЕКОНОМІЧНІ, ПРАВОВІ ТА БЕЗПЕКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ АРХІТЕКТУРИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування українських компаній та їх можливості виходу на міжнародні ринки. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, втрата або ускладнення взаємозв'язків із частиною колишніх партнерів, розрив налагоджених логістичних маршрутів і зміна напрямів товарних потоків змушують підприємства шукати нові способи організації міжнародної діяльності. У цих умовах розвиток експортного потенціалу стає важливим напрямом забезпечення стійкості та подальшого розвитку українського бізнесу. Для багатьох компаній це означає не лише пошук нових покупців, а й переорієнтацію на нові географічні ринки, встановлення нових партнерських зав'язків та перебудову процесів, які забезпечують створення і постачання продукції.

Вихід на міжнародні ринки супроводжується зміною вимог до організації діяльності підприємства. Українська компанія має враховувати особливості попиту на цільовому ринку, вимоги міжнародних партнерів до якості та безпечності продукції, умови її сертифікації, митного оформлення, транспортування та розрахунків. Особливого значення набуває дотримання міжнародних і національних стандартів до якості продукції, оскільки відповідність таким вимогам часто визначає саму можливість її реалізації на конкретному ринку. Водночас різниця у правовому регулюванні окремих країн створює додаткові вимоги до договірних, фінансових, логістичних, інформаційних та інших процесів компанії.

За таких умов вихід української компанії на міжнародний ринок не може розглядатися лише як розширення каналів збуту. Він передбачає формування нової конфігурації взаємопов'язаних бізнес-процесів, здатної забезпечити виконання економічних цілей компанії та одночасно відповідати вимогам зовнішнього середовища. На архітектуру цих процесів впливають як економічні чинники, пов'язані з витратами, місткістю та специфікою цільового ринку, логістикою, ресурсними можливостями і характером партнерських зав'язків, так і правові вимоги країни походження та країни реалізації продукції. Тому визначення економіко-правових детермінант формування архітектури бізнес-процесів є важливою передумовою ефективної міжнародної діяльності українських компаній.

Метою статті є визначення та систематизація економічних, правових і безпекових детермінант формування архітектури бізнес-процесів українських компаній в умовах виходу на міжнародні ринки.

У наукових працях архітектура підприємства розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що забезпечує узгодженість організаційної структури, бізнес-процесів, інформаційних систем і технологій [1]. Її важливою характеристикою є не лише склад окремих елементів, а й характер зв'язків між ними, що забезпечує цілісність, гнучкість та адаптивність підприємства [1]. Архітектура також розглядається як основа моделювання та управління змінами, оскільки дає змогу комплексно відобразити організацію бізнесу, його процеси та взаємозалежності [2].

З огляду на це, архітектуру бізнес-процесів доцільно розглядати не як простий перелік процесів або окрему модель процесу, а як упорядковану систему їх взаємозв'язків. На відміну від моделі конкретного бізнес-процесу, вона відображає склад, ієрархію та взаємодію процесів у межах підприємства, їхню роль у створенні цінності та реалізації стратегічних цілей.

Архітектуру бізнес-процесів пропонуємо визначати як структурно-логічну модель організації процесної діяльності підприємства, що відображає склад, ієрархію та взаємозв'язки основних, забезпечувальних і управлінських процесів, їх учасників, ресурси, інформаційні та цифрові засоби, визначаючи їх роль у створенні цінності та реалізації стратегії підприємства.

На основі опрацьованих праць детермінанти архітектури бізнес-процесів доцільно розглядати ширше, ніж лише чинники організації окремих процесів. Вони визначають склад процесів, характер їх взаємозв'язків, рівень централізації, цифровізації, гнучкості та здатність підприємства перебудовувати свою діяльність під впливом змін.

У працях Єсіної та Лінгур серед таких чинників виокремлюються глобалізація, інтеграція підприємств та інформаційних систем, поява нових бізнес-моделей, адаптивний стиль управління, непередбачуваність зовнішнього середовища, віртуалізація бізнесу та скорочення тривалості основних і допоміжних процесів [1]. Автори також пов'язують архітектуру з необхідністю класифікації та систематизації бізнес-процесів, визначення їх параметрів і пріоритетності для подальшого вдосконалення [1].

Бортнік розглядає архітектуру підприємства передусім через її здатність забезпечувати моделювання, управління знаннями та змінами. У цьому підході значення мають стратегічне планування, бізнес-процеси, організаційна спроможність, якість, інформаційні технології та узгодження різних управлінських інструментів [2]. Архітектура при цьому виступає основою для розуміння підприємства як цілісної системи, а не сукупності ізольованих функцій.

У працях, присвячених сучасним умовам функціонування українських підприємств, перелік таких детермінант істотно розширюється. С. Адонін виділяє вплив війни, економічної нестабільності, фінансових і матеріальних втрат, обмежень міжнародної торгівлі, дефіциту кадрів, інфраструктурних

проблем та нестачі фінансування [3]. Окремо наголошується на значенні державної підтримки, інновацій, цифровізації та адаптації бізнес-моделей до нових умов.

Схожі чинники визначає Л. В. Овчаренко, відносячи до внутрішніх економічних детермінант інноваційний потенціал, фінансову стійкість, взаємодію персоналу та цифровізацію організації праці. До зовнішніх належать цифровізація бізнес-середовища, глобалізація, міжнародна конкуренція та правове середовище [4]. Для українських підприємств автор окремо виділяє наслідки воєнного стану, обмежений доступ до фінансових ресурсів і необхідність цифрової трансформації.

Для підприємств, орієнтованих на міжнародні ринки, додаткового значення набувають дослідження цільових ринків, правова відповідність, культурна адаптація, локалізація бренду, якість, управління ризиками, міжнародні партнерства, сталий розвиток, фінансове планування та здатність постійно адаптуватися до змін [5].

Проведене узагальнення показує, що традиційні підходи достатньо повно охоплюють стратегічні, організаційні, технологічні, фінансові, кадрові та ринкові чинники. Водночас саме українські умови вимагають доповнення цього переліку детермінантами, які безпосередньо впливають на здатність бізнес-процесів продовжувати функціонування та швидко перебудовуватися.

До таких детермінант архітектури бізнес-процесів українських підприємств пропонуємо віднести: воєнно-безпекову стійкість процесів; енергетичну автономність; інфраструктурну стійкість; можливість швидкої релокації та реконфігурації процесів; диверсифікацію логістичних маршрутів і постачальників; кіберстійкість та безперервність цифрової інфраструктури; доступність і мобільність людського капіталу; здатність до швидкого залучення фінансування, грантів та програм державної підтримки; євроінтеграційну та регуляторну сумісність процесів; здатність до швидкого масштабування на міжнародні ринки; локалізацію критичних ресурсів; використання даних та штучного інтелекту для оперативної перебудови процесів.

Саме ці детермінанти, на нашу думку, відрізняють сучасну архітектуру бізнес-процесів українського підприємства від традиційного розуміння процесної організації. Їх значення полягає не лише у підвищенні ефективності процесів, а й у забезпеченні їх життєздатності, безперервності та здатності до швидкої реконфігурації. В умовах війни процесна архітектура має передбачати не тільки оптимальний, а й альтернативний порядок виконання процесів у разі втрати персоналу, енергопостачання, постачальника, логістичного маршруту, виробничого майданчика або цифрової системи. Такий підхід розширює традиційне розуміння гнучкості бізнес-процесів.

Отже, узагальнений перелік детермінант архітектури бізнес-процесів можна представити у такому вигляді (Таблиця 1):

Таблиця 1

Детермінанти формування архітектури бізнес-процесів підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки

Група детермінант	Основні детермінанти
Стратегічні	стратегія підприємства, бізнес-модель, стратегічні цілі, пріоритетність процесів
Ринкові	зміна попиту, конкуренція, поведінка клієнтів, глобалізація, міжнародні ринки
Організаційні	структура підприємства, розподіл відповідальності, управління змінами, знання
Технологічні	цифровізація, автоматизація, інтеграція інформаційних систем, дані, ШІ
Фінансові	фінансова стійкість, ліквідність, доступ до кредитів, інвестицій, грантів
Кадрові	наявність кваліфікованого персоналу, мобільність, цифрові компетентності
Інноваційні	інноваційний потенціал, нові технології, нові продукти та бізнес-моделі
Правові та регуляторні	законодавство, стандарти, євроінтеграційні вимоги, захист інтелектуальної власності
Логістичні	надійність постачання, диверсифікація маршрутів, партнерська мережа
Воєнно-безпекові	фізична безпека, ризик руйнування, окупації, втрати активів і персоналу
Інфраструктурні	енергозабезпечення, транспортна, виробнича та цифрова інфраструктура
Адаптаційні	швидкість реконфігурації, релокація, резервування, альтернативні сценарії процесів
Кібернетичні	кіберстійкість, захист даних, безперервність цифрових сервісів
Міжнародні	культурна адаптація, локалізація, міжнародні партнерства, відповідність вимогам цільових ринків
Соціально-екологічні	соціальна відповідальність, сталий розвиток, екологічні вимоги

Джерело: складено автором

Дані таблиці свідчать, що формування архітектури бізнес-процесів підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки визначається сукупною дією стратегічних, ринкових, організаційних, технологічних, фінансових, кадрових та інших детермінант. При цьому міжнародна діяльність розширює коло вимог до процесів, пов’язуючи їх із культурною адаптацією, локалізацією, регуляторними вимогами та міжнародними партнерствами. Для українських підприємств додаткового значення набувають воєнно-безпекові, інфраструктурні, логістичні, кібернетичні та адаптаційні чинники, що зумовлюють необхідність не лише ефективної, а й стійкої та гнучкої архітектури бізнес-процесів.

У такому підході детермінанти не є ізольованими чинниками. Вони формують конфігурацію архітектури бізнес-процесів у сукупності. Саме тому для українських підприємств доцільно перейти від розуміння архітектури як стабільної схеми процесів до її розгляду як адаптивної процесної системи, здатної змінювати свою структуру залежно від характеру зовнішніх і внутрішніх впливів.

За результатами проведеного дослідження автором встановлено, що архітектура бізнес-процесів є не просто сукупністю процесів підприємства, а структурованою системою їх взаємозв'язків, ресурсів, учасників та цифрових засобів, узгодженою зі стратегією підприємства. Її ключовими характеристиками є системність, ієрархічність, взаємопов'язаність, цифровізація, адаптивність та орієнтація на створення цінності.

Для українських підприємств традиційні детермінанти архітектури доповнюються впливом воєнних ризиків, економічної нестабільності, руйнування інфраструктури, дефіциту кадрів, обмеженого фінансування та необхідності швидкої адаптації бізнес-моделей. Тому до актуальних детермінант запропоновано віднести воєнно-безпекову та інфраструктурну стійкість, енергетичну автономність, кіберстійкість, можливість релокації та реконфігурації процесів, диверсифікацію логістики й постачання, мобільність людського капіталу, доступ до альтернативного фінансування, євроінтеграційну сумісність і цифрову адаптивність.

Підводячи підсумок слід підкреслити, що сучасна архітектура бізнес-процесів українського підприємства має забезпечувати не лише ефективність, а й безперервність, стійкість та здатність до швидкої перебудови процесів відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Одержані результати можуть бути використані менеджментом українських компаній під час підготовки до виходу на міжнародні ринки. Виділені детермінанти дають змогу оцінити, які зміни необхідно внести до існуючих бізнес-процесів з урахуванням вимог цільового ринку, логістики, ресурсного забезпечення, цифрових технологій та регуляторного середовища.

Результати також можуть бути використані розробниками програм цифрової трансформації для визначення процесів, які потребують першочергової перебудови, автоматизації або резервування.

Окреме практичне значення одержані результати мають для формування програм розвитку експортної діяльності, оскільки дають можливість врахувати не лише потенціал зростання, а й здатність процесної системи підприємства зберігати безперервність роботи та адаптуватися до змін міжнародного середовища.

Список використаних джерел

1. Єсіна О. Г., Лінгур Л. М. Інжиніринг бізнес-архітектури підприємства для прогнозування соціально-економічних процесів. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 124–130. DOI: 10.37320/2415-3583/11.38.

2. Бортнік А. М. Моделювання бізнес-архітектури підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 116–119. DOI: 10.32782/2224-6282/156-20.

3. Адонін С. В. Особливості розвитку підприємництва в сучасних умовах. *Економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур : монографія* / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2024. С. 10–38.

4. Овчаренко Л. В. Економіко-правові чинники конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2026. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.5.44.

5. Kvasova L., Kurbatska L., Bolovin V. Features of strategy formation of Ukrainian companies on international markets. *Green, Blue & Digital Economy Journal*. 2023. Vol. 4, No. 3. P. 32–38. DOI: 10.30525/2661-5169/2023-3-5.

Тимофєєв Д.І.
здобувач вищої освіти,
факультет маркетингу,
Науковий керівник: ***Голіцин А.М.***
к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана,
м. Київ

ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

У сучасних економічних реаліях здатність підприємства адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища є критичним фактором його виживання та довгострокового розвитку. Перехід від концепції VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність) до концепції BANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність) вимагає від бізнесу кардинального перегляду традиційних підходів до стратегічного управління [1, с. 14]. Маркетингова стратегія сьогодні-це не просто статичний довгостроковий план дій, а складний, безперервний механізм, що дозволяє бізнесу інтегрувати свої внутрішні ресурси з можливостями та загрозами висококонкурентного ринку. В умовах високої турбулентності жорстко детерміновані плани поступаються місцем адаптивним та сценарним моделям управління.

Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених свідчить, що маркетингове планування в мінливому середовищі повинно спиратися на принципи безперервності, гнучкості та інформаційної ємності. Згідно з дослідженнями, класичні методики PESTLE та SWOT-аналізу, хоч і залишаються фундаментальними, потребують суттєвого доповнення інструментами обробки даних у реальному часі [2, с. 56]. Стратегічний маркетинг невідворотно трансформується у data-driven маркетинг, де прийняття рішень базується не на інтуїції, а виключно на глибокій аналітиці масивів інформації.

На основі проведеного аналізу можна виділити комплекс ключових факторів сучасного бізнес-середовища, які безпосередньо впливають на процес планування та реалізації маркетингової стратегії:

1. Експоненційне зростання обсягів даних та стрімка цифровізація каналів збуту й комунікації.

2. Трансформація патернів споживчої поведінки-перехід до моделі усвідомленого споживання, запит на екологічність бренду та гіперперсоналізацію пропозицій [3, с. 112].

3. Розмиття класичних галузевих кордонів та посилення крос-галузевої конкуренції.

4. Скорочення життєвого циклу товарів та послуг під впливом безперервних технологічних інновацій.

Враховуючи зазначені виклики, на основі власних спостережень можна стверджувати, що ключовими напрямками вдосконалення маркетингової стратегії підприємства є симбіоз маркетингових підходів із методами прикладної інформатики та автоматизації.

По-перше, стратегічне планування має спиратися на потужну систему предиктивної аналітики. Використання сучасних інструментів, від просунутих функцій Excel до розробки автоматизованих скриптів на мові Python для збору та парсингу ринкових даних, дозволяє виявляти неочевидні закономірності [4, с. 89]. Обробка великих структурованих таблиць даних, інтеграція через API сторонніх сервісів для моніторингу активності конкурентів та застосування методів машинного навчання дають змогу моделювати різні сценарії розвитку подій. Завдяки цьому маркетингова стратегія стає проактивною, дозволяючи підприємству готуватися до змін ще до того, як вони стануть очевидними для всього ринку.

По-друге, необхідним є перехід від масового маркетингу до омніканальності та багаторівневої гіперперсоналізації. Сучасний споживач залишає значний "цифровий слід" на кожному етапі взаємодії з брендом. Завдяки застосуванню кластерного аналізу клієнтських баз можна розподілити загальну аудиторію на вузькі мікросегменти з надзвичайно високою точністю [5, с. 204]. Це дозволяє налаштовувати точкові, таргетовані комунікації та формувати унікальні ціннісні пропозиції для кожної підгрупи, що суттєво підвищує показник рентабельності маркетингових інвестицій.

По-третє, критично важливим вектором вдосконалення є імплементація Agile-підходів безпосередньо у маркетингове планування. Гнучкі методології (зокрема фреймворки Scrum та Kanban), адаптовані під специфіку роботи маркетологів, дозволяють розбити процес реалізації глобальної стратегії на короткі, легко керовані ітерації-спринти [6, с. 134]. Це створює ідеальні умови для швидкого тестування маркетингових гіпотез (наприклад, проведення A/B тестування креативів чи нових каналів збуту) з мінімальними фінансовими ризиками. Якщо поточна аналітика демонструє неефективність певного каналу, команда здатна змінити вектор дій у режимі реального часу, не чекаючи завершення річного звітного періоду.

Ще одним вагомим аспектом оптимізації є впровадження та глибока кастомізація сучасних CRM-систем у маркетингову інфраструктуру. Сьогодні CRM-це не просто статична база контактів, а потужне аналітичне ядро, яке дозволяє відстежувати весь шлях клієнта. Завдяки інтеграції CRM з інструментами наскрізної аналітики підприємство отримує змогу розраховувати та оптимізувати ключові метрики в динаміці: вартість залучення клієнта, пожиттєву цінність клієнта та коефіцієнт відтоку [7, с. 65].

Крім того, варто відзначити зростаючу роль автоматизації рутинних процесів. Маркетологи та менеджери часто витрачають левову частку часу на збір, очищення та первинну обробку даних. Використання прикладного

програмного забезпечення для створення зведених звітів, агрегації інформації з різних джерел та візуалізації трендів у форматі інтерактивних дашбордів звільняє критично важливий ресурс для стратегічного мислення та креативу [8, с. 42].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що планування маркетингової стратегії в умовах мінливого бізнес-середовища вимагає від підприємств остаточної відмови від шаблонних рішень на користь інноваційних, гнучких та інформаційно містких підходів. Інтеграція інструментів прикладної інформатики для глибокої аналітики даних, фокус на мікросегментації та впровадження Agile-філософії управління-це ключові вектори вдосконалення. Саме синергія класичного маркетингового бачення та сучасних технологій обробки даних здатна забезпечити підприємству довгострокову стійкість, беззаперечну конкурентну перевагу та високий рівень адаптивності на ринку.

Список використаних джерел

1. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523 с.

2. Ілляшенко С. М. Маркетингове управління інноваційним розвитком підприємства. Суми : Університетська книга, 2018. 315 с.

3. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник. Київ : ТОВ "НВП "Інтерсервіс", 2015. 420 с.

4. Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 615 с.

5. Ковальчук С. В., Карпенко В. Л. Використання методів предиктивної аналітики у стратегічному маркетингу. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 88-93.

6. Мельник О. І. Agile-маркетинг як інструмент адаптації підприємства до мінливого бізнес-середовища. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 1. С. 130-141.

7. Савчук А. В. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) в системі стратегічного маркетингу. Вісник економічної науки України. 2022. № 2. С. 62-68.

8. Романенко О. О. Трансформація маркетингових стратегій підприємств в епоху Big Data. Ефективна економіка. 2023. № 5. С. 40-47.

Тищенко О.І.
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Духновська Л.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту,
Національний університет харчових технологій,
м. Київ,

ОБЛІКОВЕ, ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА КОНТРОЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Формування підсумкового фінансового результату становить основу економічної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Величина чистого прибутку визначає обсяг ресурсів, доступних для подальшого розвитку бізнесу [1, с. 206]. При цьому якість фінансових показників безпосередньо залежить від швидкості зафіксованих у звітності операцій.

Сьогодні більшість суб'єктів господарювання стикається з відсутністю взаємозв'язку між первинними документами й оперативними аналітичними даними [1, с. 206]. Бухгалтерський облік часто орієнтується виключно на фіскальні вимоги, розходячись із цілями управлінського аналізу. Це призводить до викривлення показників собівартості та унеможливлює своєчасне виявлення збиткових напрямів.

Усунення цих проблем вимагає перегляду стандартних підходів до обробки інформації. Поєднати фіксацію фактів господарського життя з інструментами контролю дозволяє впровадження єдиної інформаційної платформи. Створення такої системи гарантує оперативне надходження даних до керівництва для коригування поточних витрат.

Сам фінансовий результат являє собою різницю між визнаними доходами за період разом із понесеними витратами. Перевищення доходів формує прибуток, а брак покриття витрат визначає збиток [2, с. 350].

Формування підсумкового показника здійснюється шляхом послідовного розрахунку трьох базових рівнів прибутковості на основі норм НП(С)БО 15 та НП(С)БО 16.

Першим етапом виступає обчислення валового прибутку, який визначають зменшенням виручки від реалізації на суму непрямих податків із подальшим вирахуванням виробничої собівартості [1, с. 350].

Отриманий результат стає основою для розрахунку операційного фінансового результату, що передбачає додавання інших операційних доходів та послідовне віднімання адміністративних витрат разом із витратами на збут й іншими операційними витратами.

Завершальний етап полягає у визначенні чистого прибутку через коригування операційного результату на сальдо фінансових та інших доходів і витрат із наступним вирахуванням нарахованого податку на прибуток [1, с. 352].

Облікове узагальнення даних виконують на рахунку 79 «Фінансові результати». Списання доходів відображають за кредитом, а витрат – за дебетом даного рахунку. Практичне виконання зазначеного процедурного алгоритму спрямоване на реалізацію комплексу базових функцій облікового забезпечення.

Основні завдання облікового забезпечення полягають у наступному:

1. Ідентифікація та часова прив'язка. Суворе дотримання принципу нарахування забезпечує відображення доходів у момент виникнення, а не після фактичного надходження коштів [3, с. 380].

2. Точна класифікація витрат. Розподіл витрат за відповідними статтями запобігає викривленню показника виробничої собівартості та операційних витрат [3, с. 383].

3. Формування звітності. Систематизація накопичених даних дає змогу скласти Звіт про фінансові результати, що виступає головним документом для зовнішніх користувачів [3, с. 395].

Окрім фіскальної функції, бухгалтерський облік створює підґрунтя для управлінського аналізу. Завдяки деталізації субрахунків за центрами відповідальності керівництво отримує можливість відстежувати ефективність окремих підрозділів. Облікова інформація дозволяє проводити факт-дефіцитний аналіз та оперативно ліквідовувати збиткові напрями діяльності [3, с. 11].

Сформовані облікові показники стають корисними лише після їхнього своєчасного доведення до керівництва. Зв'язок між накопиченими даними й управлінням забезпечує відповідний інформаційний механізм.

Інформаційне забезпечення є сполучною ланкою між обліковою системою та управлінським апаратом підприємства. Головна мета цього модуля полягає в трансформації первинних бухгалтерських даних на оперативні аналітичні звіти [1, с. 206].

Якість інформаційного забезпечення визначається рівнем автоматизації бізнес-процесів. Впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) дає змогу об'єднати інформаційні потоки різних підрозділів у єдиному просторі. Це усуває дублювання записів і прискорює розрахунок показників прибутковості [4, с. 9].

Формування цілісної інформаційної бази передбачає використання трьох рівнів даних. Первинний рівень становлять внутрішні облікові джерела, зокрема реєстри синтетичного й аналітичного обліку разом із Звітом про фінансові результати [3, с. 11]. Другий рівень охоплює внутрішню позаоблікову інформацію, що включає бюджети підрозділів, калькуляційні карти й дані CRM-систем для контролю виконання планів. Третій рівень формують зовнішні середовищні джерела, насамперед статистичні огляди ринку та дані про ціни конкурентів, що дозволяють прогнозувати обсяги продажів.

Аналітичні можливості інформаційних систем дозволяють реалізувати метод Direct Costing (метод маржинального обліку витрат). Відокремлення

постійних витрат від змінних створює базу для моніторингу маржинального доходу, а також розрахунку точки беззбитковості [5, с. 112]. У результаті інформаційне забезпечення перетворює розрізнені факти господарського життя на впорядковану масив-систему для оптимізації чистого прибутку.

Контрольне забезпечення виступає завершальним елементом механізму управління прибутком, відповідальним за достовірність сформованих показників. Головна мета даного модуля полягає у виявленні відхилень фактичних даних від планових параметрів на кожному етапі господарської діяльності.

Система внутрішнього контролю функціонує за трьома часовими напрямами. Попередній контроль забезпечує перевірку обґрунтованості планових кошторисів до моменту здійснення видатків. Поточний контроль передбачає оперативний моніторинг операцій у процесі їх виконання. Наступний контроль реалізують шляхом проведення інвентаризацій і внутрішніх аудиторських перевірок після завершення звітного періоду.

Особливе значення має контроль за центрами відповідальності. Закріплення персональної відповідальності керівників підрозділів за дотримання лімітів витрат дозволяє попереджати необґрунтовані втрати [5, с. 76].

Контрольний модуль також передбачає регулярний аналіз показників рентабельності. Отримані результати дають змогу оцінити якість чистого прибутку і своєчасно вживати заходів щодо оптимізації витратних статей.

Аналіз свідчить про наявність суттєвого системного розриву між первинним обліком, його інформаційною інтерпретацією та наступним контролем. Окреме функціонування цих модулів призводить до втрати оперативності даних, що унеможливлює своєчасну реакцію на фінансові ризики. Для усунення вказаної роз'єднаності необхідно побудувати єдину ланцюгову модель управління прибутком, де первинним етапом є структурна реорганізація бухгалтерського обліку [6, с. 6] .

Оновлення облікової системи починається з її адаптації до вимог аналітики шляхом введення субрахунків другого й третього порядків до рахунків 70 «Доходи від реалізації» і 90 «Собівартість реалізації». Така деталізація дозволяє фіксувати доходи разом із витратами не загальним масивом, а у розрізі окремих номенклатурних груп, регіональних ринків, каналів збуту чи конкретних категорій покупців [6, с. 10]. Водночас традиційні підходи до розподілу непрямих витрат суттєво викривляють розрахунок собівартості. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити метод функціонального калькулювання (Activity-Based Costing), за якого всі загальновиробничі витрати групують за конкретними технологічними операціями, а потім відносять на готову продукцію відповідно до обсягу спожитих ресурсів [5, с. 141]. Сформовані таким чином деталізовані масиви даних вимагають якісно іншого інструментарію обробки, що зумовлює необхідність модернізації інформаційного середовища [4, с. 9].

Інформаційна платформа підхоплює деталізований обліковий потік, інтегруючи його в базу ERP-системи через аналітичні панелі візуалізації [7, с. 81]. Це дає змогу вищому керівництву відстежувати структуризацію маржинального доходу у режимі реального часу, виключаючи людський чинник під час зведення звітів. Інтеграція

дозволяє реалізувати концепцію Direct Costing, де автоматичне групування витрат на постійні й змінні забезпечує миттєвий розрахунок точки беззбитковості та порогу рентабельності при зміні обсягів реалізації [5, с. 112]. Окрім цього, автоматизація обміну даними між модулем бюджетування й бухгалтерським контуром ліквідує часовий лаг між здійсненням господарської операції та її відображенням в управлінській звітності. Однак навіть найшвидший аналітичний потік втрачає цінність без механізмів підтвердження його достовірності, що робить контрольне забезпечення завершальним етапом усієї системи [7, с. 81].

Отримані з інформаційної платформи розрахунки стають базисом для превентивного контролю за центрами відповідальності [5, с. 76]. Оцінку діяльності підрозділів пропонується прив'язати до матриці ключових показників ефективності (KPI), де основним орієнтиром виступає рівень виконання бюджету витрат і збереження заданого рівня маржинальності [5, с. 79]. Наявність оперативних аналітичних даних дає змогу доповнити контрольний модуль інструментами стрес-тестування для розрахунку запасу міцності підприємства при коливанні закупівельних цін чи падінні попиту. Своєчасні висновки контрольного модуля у формі виявлених відхилень повертаються у вигляді коректив до облікової політики, замикаючи повний саморегульований цикл управління фінансовими результатами.

Ефективне управління фінансовими результатами забезпечується лише за умови тісної взаємодії трьох ключових модулів. Бухгалтерський облік формує первинний масив даних про доходи й витрати, інформаційне середовище здійснює його оперативну обробку, а контрольне забезпечення гарантує підтвердження достовірності підсумкового прибутку. Для оптимізації вказаного механізму запропоновано деталізацію робочого плану рахунків, адаптацію методик Activity-Based Costing і Direct Costing, упровадження ERP-систем із панелями Dashboards та застосування ризик-орієнтованого аудиту. Системне поєднання окреслених заходів створює цілісну саморегульовану модель для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Білик М. Д., Бабіч В. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами діяльності підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 205–213.

2. Крупка Я. Д., Задорожний З. В., Гудзь Н. В. та ін. Фінансовий облік: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 478 с.

3. Огійчук М. Ф., Плаксієнко В. Я., Беленкова М. І. та ін. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами: підручник/за ред. проф. М. Ф. Огійчука. 7-ме вид., перероб. і допов. Київ : Алерта, 2016.

4. Литвиненко В. С., Миськів Л. П., Кривошей О. В. Облікове забезпечення управління підприємством в ERP–системі: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2024. 284 с.

5. Лабунська С. В., Безкоровайна Л. В. Управлінський облік : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 352 с.

6. Пашкевич М. С., Дріга О. В., Макурін М. В. Управлінський облік: навчальний посібник. Дніпро: НГУ, 2018. 188 с.

7. Анішченко Г. В., Мельник Л. В. Система контролю якості обліково-аналітичної інформації про товари суб’єктів торговельного бізнесу. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2025. № 4 (44). С. 81–95.

Ткачова Е.П.
здобувачка вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
Науковий керівник: ***Гострик О.М.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

CRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ГОСТЕЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Сучасний ринок гостинності функціонує в умовах високої конкуренції та постійного зростання вимог споживачів до якості та персоналізації сервісу. Залучення нового гостя коштує закладам у кілька разів дорожче, ніж утримання вже наявного, тому центральним елементом довгострокової стратегії готельних та ресторанних підприємств стає управління лояльністю [1, с. 392; 2, с. 5]. У цифрову епоху ключовим інструментом розбудови довгострокових взаємовідносин із клієнтами виступають системи управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) [2, с. 5].

Основне завдання CRM-системи у сфері гостинності – збір, консолідація та аналіз даних про гостей на всіх етапах їхньої взаємодії з закладом: від первинного бронювання та реєстрації до виїзду гостя (check-out) і зворотного зв'язку [2, с. 5; 3]. Завдяки централізованому збереженню історії візитів, персональних уподобань (наприклад, вибір категорії номера, харчові обмеження, улюблені напої) та спеціальних запитів, готельні оператори отримують можливість формувати унікальний клієнтський досвід [2, с. 6; 3]. Персоналізоване обслуговування суттєво підвищує рівень задоволеності гостей, стимулює повторні візити та зміцнює емоційну прихильність до бренду [2, с. 6].

Інтеграція CRM із програмами лояльності дає змогу автоматизувати маркетингові комунікації та впроваджувати адресні пропозиції [2, с. 9; 3]. Автоматичні привітання з днем народження, персональні знижки та нарахування бонусних балів на основі аналізу попередньої поведінки гостя стимулюють утримання клієнтської бази [2, с. 9; 3]. Практика світових лідерів готельного бізнесу підтверджує високу ефективність такого підходу:

Marriott International використовує платформу Marriott Bonvoy, яка централізує дані про гостей та за допомогою аналітики формує релевантні маркетингові пропозиції, що суттєво підвищує рівень залученості [2, с. 10].

Hilton Hotels застосовує CRM-систему OnQ, яка надає персоналу доступ до профілю гостя в режимі реального часу в будь-якій точці світу, забезпечуючи передбачення потреб клієнта та оперативне вирішення виникаючих скарг [2, с. 10].

Accor Hotels впроваджує омніканальну CRM-стратегію в межах платформи ALL (Accor Live Limitless), поєднуючи дані з вебсайтів, соціальних мереж та історію бронювань для створення єдиного клієнтського досвіду [2, с. 10].

Спільною рисою цих прикладів є єдиний профіль гостя, до якого мають доступ усі підрозділи закладу незалежно від того, через який канал гість зробив бронювання. Завдяки цьому працівник на рецепції бачить ту саму інформацію, що й менеджер із продажів, а гостю не доводиться по кілька разів повторювати свої побажання. Для невеликих закладів такий масштаб, звісно, недосяжний, але сам принцип можна реалізувати і на простіших рішеннях: достатньо вести єдину базу гостей з історією проживання та основними уподобаннями.

У ресторанному бізнесі CRM працює за тим самим принципом, але акценти інші. Тут важливо фіксувати бронювання столиків, улюблені страви та напої гостя, а також обмеження в харчуванні, наприклад алергії чи вегетаріанство. Якщо офіціант заздалегідь знає ці дані, гість відчуває увагу до себе і з більшою ймовірністю повернеться. Додатково система дозволяє надсилати нагадування про бронювання, вітання зі святами та пропозиції на дні, коли заклад менш завантажений. Збір відгуків після візиту допомагає швидко помітити проблеми із сервісом, поки вони не вплинули на репутацію закладу.

Ще одна можливість CRM – сегментація гостей. Замість того щоб надсилати однакові пропозиції всім, заклад ділить гостей на групи, наприклад, ділових мандрівників, сімейних гостей, постійних клієнтів і тих, хто бронював лише один раз. Для кожної групи формується окрема пропозиція: бізнес-гостям можна запропонувати швидку реєстрацію та робоче місце, сім’ям – додаткове ліжко чи сімейний пакет, а тим, хто давно не повертався, – персональну знижку. Такий підхід економить маркетинговий бюджет, бо пропозиції отримують ті, кому вони справді цікаві. Для цього достатньо даних, які заклад і так збирає під час бронювання та проживання, тому додаткових витрат на збір інформації майже не виникає.

Теоретичною основою для дослідження процесу сприйняття та ефективності впровадження CRM-технологій у готельному бізнесі виступає модель прийняття технологій (Technology Acceptance Model, TAM) [4, с. 320; 2, с. 7]. Згідно з TAM, основними чинниками, що визначають готовність персоналу та організацій використовувати новітні системи, є уявна корисність (Perceived Usefulness) та уявна легкість використання (Perceived Ease of Use) [4, с. 321; 2, с. 7]. Для закладів гостинності уявна корисність полягає в прискоренні процесів реєстрації, автоматизації рутинних завдань та підвищенні якості обслуговування [2, с. 8]. Водночас легкість використання визначається інтуїтивністю інтерфейсу CRM-програми та наявністю мобільного доступу для персоналу [2, с. 8].

Щоб зрозуміти, чи справді впровадження CRM впливає на лояльність, заклад має відстежувати конкретні показники, а не покладатися на загальне враження. На практиці найчастіше використовують чотири показники: рівень утримання гостей, цінність клієнта, індекс лояльності та частку прямих бронювань (табл. 1).

Таблиця 1.

Основні показники оцінювання впливу CRM на лояльність гостей

Показник	Що показує	Для чого використовується
Рівень утримання гостей (Retention Rate)	Частку гостей, які повертаються до закладу повторно	Оцінити, чи працюють програми лояльності та персоналізація
Цінність клієнта (Customer Lifetime Value, CLV)	Сумарний дохід від одного гостя за весь час співпраці	Визначити, чи виправдані витрати на утримання гостей
Індекс лояльності (Net Promoter Score, NPS)	Готовність гостей рекомендувати заклад іншим	Виміряти рівень прихильності гостей за результатами опитування
Частка прямих бронювань	Яка частина бронювань надходить напряму, без посередників	Оцінити залежність від посередників та їхніх комісій

Ці показники доцільно порівнювати до і після впровадження системи та розглядати в комплексі. Наприклад, якщо частка повторних гостей зростає, а витрати на залучення нових гостей зменшуються, це свідчить про реальний ефект від CRM. Якщо ж змінився лише один показник, причиною може бути сезонність або інші зовнішні чинники. Така оцінка допомагає керівництву вирішити, чи виправдовує система вкладені в неї кошти, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу.

Попри очевидні переваги, впровадження CRM-систем у сфері гостинності супроводжується низкою викликів та бар'єрів:

Опір персоналу та дефіцит компетенцій: працівники готелів нерідко сприймають нове програмне забезпечення як ускладнення роботи або інструмент тотального контролю [2, с. 12]. Для подолання цього бар'єру необхідне комплексне навчання та підтримка з боку керівництва [2, с. 12].

Висока вартість впровадження: витрати на ліцензії, обладнання, адаптацію системи та навчання персоналу можуть бути критичними для малого та середнього бізнесу [1, с. 395; 2, с. 13].

Безпека даних та приватність: накопичення великих обсягів персональних даних вимагає суворого дотримання законодавчих норм (наприклад, GDPR) та надійного захисту від кіберзагроз [2, с. 13].

Складність інтеграції: поєднання сучасних CRM-платформ із застарілими операційними системами (Legacy Systems) готелю нерідко потребує значних технічних ресурсів [2, с. 13].

З огляду на описані бар'єри, впроваджувати CRM краще поступово. Спочатку заклад має визначити, яку саме проблему повинна вирішити система, наприклад, втрату постійних гостей або розрізнений облік бронювань. Далі доцільно почати з базового набору функцій: ведення бази гостей, історія візитів та автоматичні повідомлення. Складніші модулі, як-от аналітику чи інтеграцію з програмою лояльності, можна підключати пізніше, коли персонал звикне до роботи із системою. Для закладів з обмеженим бюджетом зручним варіантом можуть бути хмарні сервіси з щомісячною оплатою, адже вони не потребують

великих початкових витрат на обладнання. Окремої уваги потребує навчання працівників: якщо вони не бачать користі від системи, то вносять дані формально або не вносять їх зовсім, і тоді вся аналітика втрачає сенс.

Для українських закладів гостинності важливо й те, де саме відбувається спілкування з гостями. Значна частина звернень надходить не електронною поштою, а через месенджери та соціальні мережі. Тому під час вибору CRM варто звертати увагу на те, чи вміє система збирати такі звернення в одну базу та зберігати історію спілкування з кожним гостем. Нестабільні умови роботи й обмежені бюджети також роблять актуальним питання гнучкості: система має легко масштабуватися разом із закладом, а її вартість не повинна перевищувати користі, яку вона приносить.

Перспективи подальшого розвитку CRM-систем у готельному бізнесі пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту (AI) та машинного навчання для предиктивної аналітики, застосуванням концепції Інтернету речей (IoT) для автоматичного налаштування параметрів номера під уподобання гостя, а також використанням мобільних CRM для підвищення гнучкості обслуговування [2, с. 14].

Таким чином, CRM-системи є не просто технічним інструментом збереження контактів, а стратегічною основою управління лояльністю у сфері гостинності [1, с. 398; 2, с. 15]. Успішна адаптація CRM вимагає комплексної трансформації корпоративної культури, навчання персоналу та постійного вдосконалення процесів обслуговування на основі аналізу клієнтських даних [2, с. 12, 15]. Ефективність CRM доцільно оцінювати за конкретними показниками, зокрема за рівнем утримання гостей та часткою прямих бронювань.

Список використаних джерел

1. Sigala M. Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. International Journal of Hospitality Management. 2005. Vol. 24, No. 3. P. 391–413.

2. Sathi S. A. et al. Adoption of CRM Systems in the Hospitality Industry: A Study Using the Technology Acceptance Model (TAM). Noakhali Science and Technology University, 2025. 16 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/380436384_Adoption_of_CRM_Systems_in_the_Hospitality_Industry_A_Study_Using_the_Technology_Acceptance_Model_TAM

3. CRM для готельного бізнесу: як автоматизувати комунікацію й облік гостей у готелях і хостелах. KeyCRM Blog. URL: https://blog.keycrm.app/uk/crm-dlya-gotelnogo-biznesu-yak-avtomatizuvati-komunikaciju-j-oblik-gostej-u-gotelyah-i-hostelah/

4. Davis F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly. 1989. Vol. 13, No. 3. P. 319–340.

Ткачук О.А.
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
Науковий керівник: ***Зомчак Л.М.***
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

МОДЕЛЮВАННЯ ЗАЛЕЖНОСТІ ВАЛОВОЇ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ВІД ОБСЯГУ ВИПУСКУ ПРОДУКЦІЇ ЗА РЕГІОНАМИ УКРАЇНИ

В умовах сучасного економічного аналізу регресійні моделі широко використовуються для дослідження залежностей між макроекономічними показниками. Однак якість та достовірність таких моделей значною мірою визначається дотриманням класичних передумов методу найменших квадратів, однією з яких є відсутність автокореляції залишків.

Огляд наукових джерел засвідчує високу актуальність застосування сучасного економетричного та статистичного інструментарію для дослідження регіонального розвитку та просторових диференціацій в Україні. Зокрема, у праці [1] за допомогою панельного моделювання висвітлено детермінанти безробіття та динаміку міжрегіональних відмінностей на ринках праці. Багатовимірну оцінку трансформації інноваційного ландшафту українських регіонів висвітлено у дослідженні [2]. Проблематика оцінювання економічної стійкості регіонів та їхньої зовнішньоекономічної діяльності в умовах геополітичної невизначеності розкрита у роботі [3]. Комплексний економіко-статистичний аналіз тенденцій та специфіки безробіття в Україні представлено у праці [4]. Для дослідження регіональної конкурентоспроможності та групування територій у праці [5] успішно застосовано методи кластерного аналізу. Нарешті, у дослідженні [6] продемонстровано ефективність використання методів таксономічного рейтингування для проведення просторового аналізу підприємницької діяльності в регіональному розрізі.

Проблема автокореляції є особливо актуальною при аналізі просторово-часових даних. У просторовому розрізі може виникати просторова автокореляція, коли значення показників сусідніх регіонів пов'язані між собою через географічну, економічну або адміністративну близькість. Ігнорування цього явища призводить до неефективності оцінок МНК, хибних висновків щодо значущості коефіцієнтів та неадекватних прогнозів.

Дослідження автокореляції у моделі залежності валової доданої вартості (ВДВ) від обсягу випуску продукції за регіонами України є важливим з точки зору розуміння регіональної економічної структури країни. Статистичні дані Державної служби статистики України охоплюють 25 регіонів і дозволяють будувати економетричні моделі для аналізу ключових взаємозв'язків регіонального розвитку.

Об'єктом дослідження є регіональна економіка України. Предметом кількісна залежність між валовою доданою вартістю (ВДВ) та обсягом випуску продукції у розрізі 25 регіонів [7].

Вихідними даними є статистичні показники 25 регіонів України, де залежна змінна ВДВ (млн грн), а незалежна змінна обсяг випуску продукції (млн грн). Середні значення $\bar{y}$ = 190 589,04 млн грн, $\bar{x}$ = 456 410,2 млн грн.

Побудована регресійна модель має вигляд:

$$\hat{y} = -5834{,}17 + 0{,}4304 \cdot x \qquad (1)$$

При збільшенні обсягу випуску продукції на 1 млн грн ВДВ зростає в середньому на 0,43 млн грн.

Для перевірки автокореляції залишків у роботі використовуються два підходи, критерій Дарбіна-Уотсона та метод рядів. Для усунення автокореляції застосовуються метод узагальнених різниць (з оцінюванням коефіцієнта автокореляції ρ) та ітераційний метод Кохрана-Оркатта.

Критерій Дарбіна-Уотсона (DW) є найбільш поширеним для перевірки автокореляції першого порядку. За результатами розрахунків отримано DW = 1,483. Критичні значення для n = 25, k = 1, dl = 1,29, du = 1,45.

Таблиця 1

Критичні значення та зони критерію Дарбіна-Уотсона.

[0; 1,29)	[1,29; 1,45)	[1,45; 2,55]	(2,55; 2,71]	(2,71; 4]
Позитивна автокореляція	Невизначено	Немає автокореляції	Невизначено	Негативна автокореляція

Джерело: побудовано автором за даними за даними Державної служби статистики України [7].

Оскільки DW = 1,483 > du = 1,45, розрахункове значення потрапляє до зони відсутності автокореляції [du; 4–du] = [1,45; 2,55].

Метод рядів (серій) є непараметричним способом виявлення автокореляції. Залишки e_i послідовно аналізуються на наявність серій однакових знаків. Метод не потребує нормальності залишків. n_1 = 14 (кількість додатних залишків), n_2 = 11 (кількість від'ємних), I = 7 (кількість серій). Математичне сподівання дорівнює 13,32. Дисперсія = 5,811, σ(I) = 2,411.

Довірчий інтервал при рівні значущості α = 0,05 дорівнює [8,595; 18,045]. Оскільки I = 7 < 8,595, тобто фактична кількість серій не потрапляє до довірчого інтервалу (7 < 8,595 < 18,045), метод рядів свідчить про відхилення від випадковості, що може вказувати на наявність автокореляції. Однак цей висновок суперечить результатам тесту Дарбіна-Уотсона, що обумовлює застосування процедур усунення автокореляції.

Одним з методів усунення автокореляції є метод узагальнених різниць полягає у перетворенні змінних. У роботі застосовано три варіанти оцінки ρ:

1. ρ = 0,75. Трансформовані змінні y* та x* побудовані для 24 спостережень. b_1 = 0,4497, b_0 = –74 176,71. Скоригований вільний член b_0= –296706,84;

2. ρ = 1. При ρ = 1 перетворення дає прирости показників. b_1= 0,4575, b_0 = –96119,25. Однак при ρ = 1 вільний член b_0 = #DIV/0!, що вказує на неможливість коректного відновлення оригінальних параметрів.

3. ρ = 0,2585. Оцінка ρ за формулою Дарбіна = 0,259. b_1 = 0,4626, b_0 = –98165,17. Скоригований вільний член b_0 = –132391,29. Цей варіант є найбільш обґрунтованим, оскільки ρ визначається безпосередньо з даних моделі.

Ітераційний метод Кохрана-Оркатта є більш точним, оскільки дозволяє уточнювати оцінку ρ на кожній ітерації.

Таблиця 2

Динаміка ітерацій методу Кохрана-Оркатта.

Ітерація	ρ_0	b_1	b_0	R^2	ρ_1
Ітерація 1	0,2219	0,4286	–3519,79	0,9889	0,2399
Ітерація 2	0,2399	0,4284	–3325,45	0,9890	0,2419
Ітерація 3	0,2419	0,4284	–3325,45	0,9890	0,2419

Джерело: побудовано о автором за даними за даними Державної служби статистики України [7].

Метод збігається після третьої ітерації. Фінальна оцінка коефіцієнта автокореляції: ρ = 0,2419. Параметри трансформованої моделі: b_1 = 0,4284, b_0 = –3325,45. Коефіцієнт детермінації R^2 = 0,989, що свідчить про дуже високу пояснювальну спроможність моделі.

Метод Кохрана-Оркатта забезпечує найбільш стабільні та обґрунтовані оцінки, оскільки ρ визначається ітераційно з самих даних. Коефіцієнт $b_1 \approx 0{,}428$ є близьким до вихідного (0,430), що підтверджує стійкість оцінок. Значення R^2 = 0,989 свідчить, що скоригована модель пояснює 98,9% варіації ВДВ.

За результатами дослідження було побудовано парну лінійну регресію залежності валової доданої вартості регіонів України від обсягу випуску продукції. Модель набула вигляду $\hat{y} = -5834{,}17 + 0{,}4304 \cdot x$, де коефіцієнт регресії b_1 = 0,4304 показує, що зростання обсягу випуску на 1 млн грн супроводжується збільшенням ВДВ на 0,43 млн грн.

Тестування автокореляції залишків за критерієм Дарбіна-Уотсона (DW = 1,483 > du = 1,45) свідчить про відсутність автокореляції першого порядку. Водночас метод рядів (I = 7 < 8,595) вказує на нерівномірність чергування знаків залишків, що дозволяє припустити наявність певної структурної залежності.

У зв'язку із суперечністю результатів двох тестів було застосовано методи усунення автокореляції. Метод узагальнених різниць з різними значеннями ρ (0,75; 1; 0,259) дає результати, що значно залежать від вибору ρ. Метод Кохрана-Оркатта, завдяки ітераційному уточненню ρ, забезпечує збіжні та стійкі оцінки, ρ = 0,242, b_1 = 0,428, R^2 = 0,989.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що скоригована модель може використовуватись для прогнозування регіональної ВДВ на основі

даних про обсяг виробництва, а також для обґрунтування регіональної економічної політики в Україні. Напрямами подальшого дослідження є включення додаткових факторів (кількість зайнятих, капітальні інвестиції), побудова множинної регресії та дослідження просторової автокореляції методами просторової економетрики.

У результаті економетричного дослідження залежності валової доданої вартості від обсягу випуску продукції у 25 регіонах України було побудовано та скориговано парну лінійну регресійну модель. Первинна оцінка засвідчила високу тісноту зв'язку між показниками: кожен додатковий мільйон гривень випущеної продукції забезпечує зростання валової доданої вартості регіону в середньому на чотириста тридцять тисяч гривень. Діагностика залишків моделі виявила суперечливі результати: якщо критерій Дарбіна-Уотсона підтвердив відсутність автокореляції першого порядку, то непараметричний метод рядів указав на відхилення від випадковості, що свідчить про наявність прихованої структурної впорядкованості в просторових даних. Застосування ітераційного методу Кохрана-Оркатта дозволило успішно усунути цю автокореляційну залежність, забезпечивши стабільні оцінки параметрів і підвищивши коефіцієнт детермінації до дев'яноста восьми і дев'яти десятих відсотка. Побудована скоригована модель є статистично надійною та може ефективно використовуватися для аналізу і прогнозування показників регіонального розвитку України.

Список використаних джерел

1. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 107–111.

2. Zomchak L., Bortnyk Y. Shifting Innovation Landscape in Ukraine: A Regional Perspective with Multidimensional Assessment. *International Scientific Congress Society Of Ambient Intelligence*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. P. 35–40.

3. Zomchak L., Ohorodnyk S. Regional Economic Resilience Amidst Geopolitical Uncertainty: Analysis of the External Economic Activity of Ukrainian Regions. *Central European Economic Journal*. 2026. Vol. 13 (60). P. 263–279.

4. Вдовин М. Я., Зомчак Л., Коханевич М. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1-2 (95-96). С. 60–66.

5. Zomchak L., Drobotii Y. Regional competitiveness: clustering regions of Ukraine. *Modern technologies in the development of economy and human well-being* : monograph. Katowice : Publishing House of University of Technology, 2020. P. 20–27.

6. Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. DOI: 10.32782/dees.17-7.

7. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk (дата звернення: 26.05.2026).

Туревич Д.В.
здобувачка вищої освіти,
Корогодова О.О.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського,
м. Київ

ВПЛИВ НЕТАРИФНИХ БАР'ЄРІВ ТА ПРИНЦИПУ ВЗАЄМНОГО ВИЗНАННЯ НА ТРАНСКОРДОННУ ДІЯЛЬНІСТЬ І СТРАТЕГІЇ ЕКСПАНСІЇ КОМПАНІЙ У ЄС

Для компаній, зокрема транснаціональних (ТНК) та малих і середніх підприємств (МСП), які розширюють діяльність на Єдиному ринку, головною перешкодою після скасування митних бар'єрів залишаються нетарифні обмеження. Це відмінності національних технічних вимог до продукції щодо її назви, форми, розміру, ваги, складу, маркування чи пакування [1, преамб. п. 3].

Незважаючи на функціонування митного союзу, специфічні національні технічні регламенти продовжують виконувати роль прихованих обмежувачів. Згідно з дослідженнями Міжнародного валютного фонду (МВФ), за своїм економічним ефектом залишкові внутрішні бар'єри в ЄС співмірні з введенням високих імпортних мит до 44% для товарів [2].

Останні емпіричні дослідження інвестиційної активності підприємств у ЄС підтверджують, що нормативно-правові та адміністративні бар'єри виступають ключовими стримуючими чинниками транскордонної діяльності, створюючи додатковий фінансовий і часовий тягар саме для малих і середніх підприємств [3]. Таким чином, метою тез є висвітлення впливу нетарифних бар'єрів і принципу взаємного визнання на транскордонну діяльність та стратегії експансії компаній у ЄС.

Бар'єри виникають у сфері негармонізованих і частково гармонізованих товарів. На такі сектори припадає понад 50% активних підприємств обробної промисловості (0,89 млн підприємств, із них близько 87% - мікропідприємства) і близько 20% продажів обробної промисловості ЄС [4, розд. 2].

Принцип взаємного визнання надає можливість децентралізованого доступу на ринки, а саме - експортер отримує право продавати в одній державі-члені товар, законно реалізований в іншій, навіть за відмінних технічних правил; відмова можлива лише з обґрунтованих і пропорційних причин захисту публічних інтересів через міркування суспільної безпеки чи охорони здоров'я [4, розд. 1; 4].

Вплив бар'єрів на транскордонну діяльність виявляється насамперед у витратах (табл. 1). Компанія, що виходить на ринок іншої держави-члена, має з'ясувати національні вимоги, а за потреби адаптувати продукцію, повторно її випробувати чи змінити маркування. Перед виходом на ринок підприємства

витрачають у середньому 54 год на оцінку вимог, а підтвердження законної реалізації потребує ще близько 16 год [4, розд. 3.3]. Оскільки іноземний оператор несе ці витрати додатково, порівняно з місцевим, бар'єри також спотворюють конкуренцію [4, розд. 3.3].

Таблиця 1.

Витрати компанії під час виходу на ринок іншої держави ЄС

Складова витрат	Оцінка
Оцінка національних вимог (середнє)	54 год. за ставки 78 євро/год.
Підтвердження законної реалізації (середнє)	16 год. за ставки 76 євро/год.
Адаптація продукції (на продукт і ринок)	1000-150000 євро
Затримка виходу на ринок	3000-500000 євро
Упущені можливості	10000-500000 євро
Оскарження рішення про відмову	10000-100000 євро

Примітка. Оцінки Комісії ґрунтуються на відповіді обмеженої кількості респондентів. Складено за [4, розд. 3.3].

Ці витрати формують стратегічний вибір компанії: адаптувати продукт до кожного ринку, спробувати скористатися взаємним визнанням або відмовитися від виходу. За даними Комісії, 87 % компаній адаптують продукцію до національних правил одразу або після відмови у визнанні, 68 % респондентів консультації 2016 р. намагалися застосувати взаємне визнання, і половині з них було відмовлено, а частина МСП узагалі не виходить на нові ринки [3, розд. 3]. Для інноваційних компаній важливий економічний ефект масштабу, який потребує великого внутрішнього ринку [3, розд. 3.3]. Тому постійні витрати на адаптацію непропорційно впливають на МСП: у 2014 р. торгували в межах ЄС лише 14 % МСП проти 85,4 % великих виробників (рис. 1) [3, розд. 3.3]. Основні стратегічні варіанти компаній та пов'язані з ними економічні наслідки узагальнено в табл. 2.

Таблиця 2.

Стратегічні варіанти компанії та їх економічні наслідки

Варіант	Умови та наслідки
Адаптація продукції до кожного ринку	87% компаній; витрати 1000-150000 євро на продукт і ринок
Спроба взаємного визнання	68% респондентів намагалися, половині з них відмовлено
Відмова від виходу на ринок	упущені можливості 10000-500000 євро; характерно для частини МСП
Один продукт для кількох ринків	можливий за прийняття декларації взаємного визнання органом держави призначення

Джерело: складено за [4, розд. 3.3; 1, ст. 4].

Вибір конкретного варіанта залежить від співвідношення витрат на адаптацію продукції, ризику відмови у взаємному визнанні та потенційного обсягу продажів на новому ринку. Для великих компаній значні постійні витрати

можуть розподілятися між більшими обсягами реалізації, тоді як для МСП такі витрати швидше знижують економічну доцільність транскордонної експансії. Водночас можливість використання одного продукту на кількох ринках дає змогу зберігати ефект масштабу та зменшувати потребу в окремій адаптації продукції для кожної держави-члена. Таким чином, ефективність взаємного визнання безпосередньо впливає на те, наскільки компанія може реалізувати єдину стратегію виходу на ринок ЄС. [1, 4].

Зазначене узгоджується з виявленим у новітніх дослідженнях парадоксом обізнаності, згідно з яким компанії, що активніше інвестують у розширення та екологічні стандарти, частіше стикаються з нормативно-правовими перешкодами та змушені коригувати свої внутрішні стратегії [3]. Для інноваційних компаній також важливий економічний ефект масштабу, який потребує великого внутрішнього ринку [4, розд. 3.3]. Тому постійні витрати на адаптацію непропорційно впливають на МСП: у 2014 р. торгували в межах ЄС лише 14% МСП проти 85,4% великих виробників, що пояснюється тим, що ці постійні витрати є для них непропорційним тягарем (рис. 1) [4, розд. 3.3].

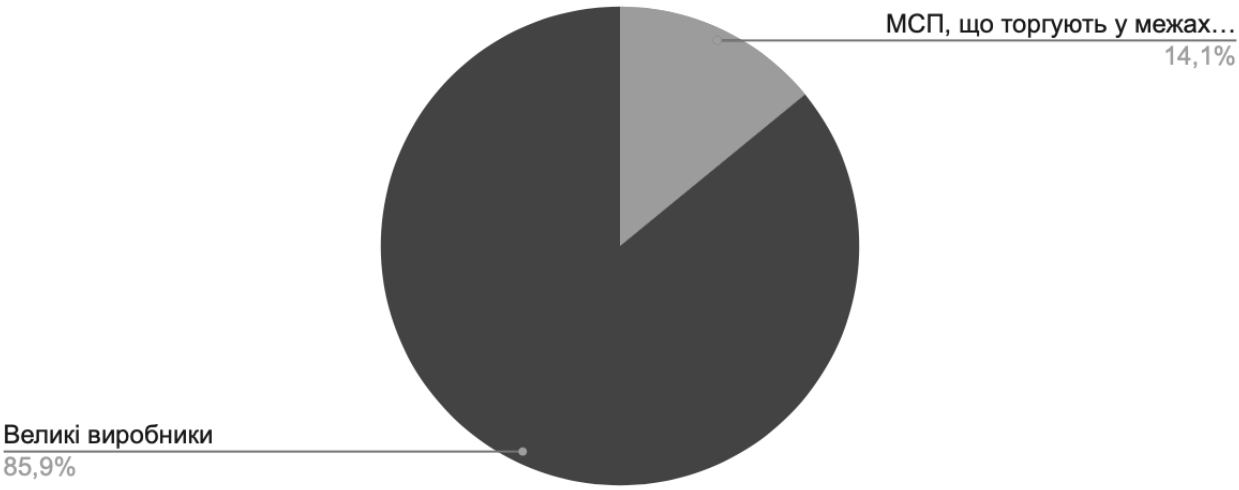


Рис. 1. Частка компаній, що торгують у межах ЄС, 2014 р., %
Джерело: складено за [4, розд. 3.3].

Для транснаціональної компанії, яка виробляє продукцію в одній державі-члені й продає її в кількох, вибір між цими варіантами визначає структуру витрат і територіальну конфігурацію бізнесу. Якщо кожна держава вимагає власних випробувань і маркування, вигідніше локалізувати виробництво або формувати окремі версії продукту, що знижує ефект масштабу; якщо ж взаємне визнання працює надійно, компанія може обслуговувати ринки з єдиної виробничої бази. Отже, якість застосування принципу впливає не лише на витрати, а й на вибір стратегії експансії (аналітичний висновок за даними табл. 1-2).

Регламент (ЄС) 2019/515 знижує невизначеність і, відповідно, змінює умови експансії. Компанія може скласти добровільну декларацію взаємного визнання, яку орган держави призначення має прийняти як достатній доказ законної реалізації товару; за наміру оцінити товар орган повідомляє підприємця

й надає щонайменше 15 робочих днів на підтвердження; діють безкоштовні контактні пункти з продукції та механізм SOLVIT [1, ст. 4, 5, 8; 5; 6]. Це створює умови для стратегії «один продукт для кількох ринків», зменшуючи потребу в окремих версіях продукції, не лише для великих ТНК, а й для МСП. Водночас оскарження рішень коштує 10 000-100 000 євро [4, розд. 3.3], тому для компанії важливі не лише права, а й дієвість їх захисту.

Масштаб потенційного ефекту значний. У 2008-2015 рр. середньорічний внутрішньоєвропейський експорт негармонізованих товарів становив 335 млрд євро (18% експорту в межах ЄС) [4, розд. 2], а скорочення торговельних витрат на 10% дало б, за оцінкою, наведеною в [2], приріст добробуту близько 7% ВВП. Стратегія єдиного ринку 2025 р. серед десяти найбільш шкідливих бар'єрів називає, зокрема, фрагментовані правила щодо упаковки, маркування та відходів [7].

Нетарифні бар'єри спотворюють і конкуренцію: компанії, що працюють транскордонно, несуть витрати, яких не мають місцеві виробники, а споживачі отримують вужчий вибір [4, розд. 3.3]. Для компаній, продуктова стратегія яких спирається на ефект масштабу, це означає, що фрагментація Єдиного ринку обмежує можливість продавати уніфікований продукт у багатьох державах [4, розд. 3.3]. Принцип взаємного визнання усуває частину цих обмежень, оскільки дозволяє не змінювати товар, законно реалізований в іншій державі-члені [5].

Практичний висновок для стратегії експансії такий: перед виходом на ринок іншої держави ЄС компанії слід з'ясувати, чи охоплено її продукцію гармонізованими правилами. Якщо таких правил немає, доцільно підготувати декларацію взаємного визнання та докази законної реалізації товару, а за потреби звернутися до контактного пункту з продукції [1; 5; 6]. Це особливо важливо для МСП, для яких витрати на пошук національних вимог становлять непропорційно велике навантаження [4, розд. 3.3].

Для українських компаній, які орієнтуються на ринок ЄС, аналогічну логіку реалізує Угода про оцінку відповідності та прийняття промислової продукції (АСАА), що передбачає взаємне визнання результатів оцінки відповідності [8]; перші пріоритетні сектори - електрообладнання низької напруги, електромагнітна сумісність, машини й устаткування [9]. Це інший правовий інструмент, ніж принцип взаємного визнання всередині ЄС [5].

Нетарифні бар'єри збільшують витрати транскордонної діяльності та змушують компанії обирати між адаптацією продукції й відмовою від ринку, а найбільше від цього втрачають МСП. Якщо для транснаціональних корпорацій ключовим завданням є збереження ефекту масштабу та оптимізація виробничих ланцюгів, то для сектору малого та середнього підприємництва нормативно-правовий та адміністративний тягар часто стає непрохідним бар'єром. Взаємне визнання знижує ці витрати та підтримує стратегії експансії на основі єдиного продукту, але його вплив залежить від практики органів влади й доступних механізмів захисту.

Список використаних джерел

1. Regulation (EU) 2019/515 of the European Parliament and of the Council of 19 March 2019 on the mutual recognition of goods lawfully marketed in another Member State. Official Journal of the European Union. 2019. L 91. P. 1–18. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/515/oj (date of access: 02.10.2026).

2. International Monetary Fund. Lifting Binding Constraints on Growth in Europe: Actionable Priorities to Deepen the Single Market. IMF Working Papers. 2025. Vol. 2025, Iss. 113. URL: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2025/113/article-A001-en.xml (date of access: 02.10.2026).

3. Druică, E., Ianole-Călin, R., Korohodova, O. et al. Support measures, barriers and environmental practices associated with resource efficiency investments. Discov Sustain (2026). https://doi.org/10.1007/s43621-026-04714-4

4. European Commission. Impact Assessment accompanying the proposal for a Regulation on the mutual recognition of goods. SWD(2017) 471 final. Brussels, 19.12.2017. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017SC0471 (date of access: 02.10.2026).

5. European Commission. Mutual recognition of goods. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/goods/free-movement-sectors/mutual-recognition-goods_en (date of access: 02.10.2026).

6. Your Europe. Declaration of mutual recognition. URL: https://europa.eu/youreurope/business/product-rules-compliance/general-product-compliance/declaration-mutual-recognition/index_en.htm (date of access: 02.10.2026).

7. European Commission. A Strategy for making the Single Market simple, seamless and strong. COM(2025) 500 final. Brussels, 21.05.2025. European Parliament. Legislative Train Schedule. URL: https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-internal-market-and-consumer-protection-imco/file-single-market-strategy (date of access: 02.10.2026).

8. Mission of Ukraine to the European Union. Access of Ukrainian goods to the EU market. ACAA Agreement. URL: https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/2633-relations/torgovelno-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/dostup-ukrayinskih-tovariv-do-rinku-yes-ugoda-asaa (date of access: 02.10.2026).

9. Ministry of Economy of Ukraine. Information regarding the conclusion of the ACAA Agreement. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=en-GB&id=ab43d8de-5443-43ac-a1ac-87e0cb2ccf4a&title=ReferenceConcerningTheAgreementOnConformityAssessmentAndAcceptanceOfIndustrialProducts-asaa-industrialVisafreeRegime- (date of access: 02.10.2026).

Феденко Д.О.
аспірант кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана,
м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, зростанням обсягів інформації та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. За таких умов ефективність планування діяльності підприємства значною мірою залежить від якості, своєчасності та повноти інформації, яка використовується керівництвом. Одним із ключових джерел такої інформації залишається система бухгалтерського обліку, яка акумулює дані про господарські операції, активи, зобов'язання, доходи, витрати та фінансові результати діяльності підприємства. Водночас цифровізація суттєво змінює способи формування, обробки та використання облікової інформації, що обумовлює необхідність перегляду її ролі в процесах планування.

Традиційно бухгалтерський облік значною мірою орієнтувався на фіксацію вже здійснених господарських операцій та формування звітної інформації за визначений період. Така інформація залишається необхідною для оцінювання фінансового стану підприємства, однак сучасні управлінські потреби виходять за межі ретроспективного аналізу. Керівництву необхідно отримувати інформацію, яка може бути оперативно використана для планування ресурсів, оцінювання альтернативних сценаріїв, контролю виконання планових показників та коригування діяльності відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища [1].

Саме тому цифровізацію бухгалтерського обліку доцільно розглядати не лише як автоматизацію традиційних операцій, а як фактор трансформації всієї системи інформаційного забезпечення управління підприємством. Використання інтегрованих інформаційних систем, хмарних технологій, засобів автоматизованої обробки даних, аналітичних платформ та інструментів візуального конфігурування дозволяє скорочувати часовий розрив між виникненням господарської операції, її відображенням у системі та використанням відповідної інформації під час прийняття управлінських рішень.

Важливою передумовою якісного планування є інтеграція інформації з різних функціональних напрямів діяльності підприємства. Дані про продажі, закупівлі, запаси, розрахунки з контрагентами, рух грошових коштів, витрати та інші господарські процеси можуть формуватися у різних інформаційних системах. За відсутності належної інтеграції виникає необхідність їх додаткового зведення та перевірки, що збільшує тривалість підготовки управлінської інформації та ризик виникнення помилок.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку створює передумови для формування єдиного інформаційного середовища підприємства. У такому середовищі облікова інформація може автоматично отримуватися з різних джерел, проходити встановлені процедури перевірки, систематизуватися та використовуватися не тільки для складання фінансової звітності, а й для планування та прогнозування діяльності [2]. Таким чином, змінюється сама модель використання бухгалтерської інформації: від періодичного формування звітних показників до постійного інформаційного супроводу управлінських процесів.

Наприклад, інформація про фактичні надходження та витрачання грошових коштів може використовуватися для оперативного оновлення платіжного календаря та прогнозування ліквідності. Дані про динаміку витрат можуть бути основою для контролю виконання бюджетів та своєчасного виявлення відхилень. Інформація про дебіторську заборгованість дозволяє оцінювати майбутні грошові надходження, а відомості про запаси — планувати потребу в закупівлях та фінансових ресурсах. Отже, цифровізована система бухгалтерського обліку може забезпечувати інформаційну основу не тільки для оцінки минулих результатів, а й для планування майбутньої діяльності підприємства.

Окремого значення в цьому контексті набуває оперативність інформації. У традиційних моделях управління частина показників могла аналізуватися після завершення звітного періоду. За високої мінливості бізнес-середовища такий підхід може призводити до запізнення управлінської реакції. Автоматизація збору та обробки даних створює можливості для отримання актуальної інформації практично одночасно з виникненням відповідних господарських подій. Це дозволяє здійснювати безперервний контроль за виконанням планів та оперативно реагувати на суттєві відхилення.

Разом із тим збільшення обсягу доступної інформації саме по собі не гарантує підвищення якості планування. Важливого значення набуває можливість адаптувати інформаційну систему до конкретних потреб користувачів. Різні рівні управління потребують різного ступеня деталізації інформації, різної періодичності її отримання та різних показників. Відповідно, перспективним напрямом розвитку облікових інформаційних систем є забезпечення можливості гнучкого налаштування способів обробки, групування та представлення інформації.

Одним із інструментів забезпечення такої гнучкості є використання технологій візуального конфігурування. Візуальні конфігуратори дозволяють налаштовувати окремі інформаційні та бізнес-процеси за допомогою графічних елементів, правил, умов і взаємозв'язків між ними з мінімальним використанням програмного коду. У контексті планування діяльності підприємства їх застосування може забезпечувати адаптацію облікової системи до зміни інформаційних потреб керівництва [3].

Зокрема, засобами візуального конфігурування можуть бути визначені джерела даних для розрахунку планових показників, правила їх обробки, умови

формування повідомлень про відхилення, маршрути погодження бюджетів та порядок передавання інформації між функціональними підрозділами. Це створює можливість оперативніше змінювати окремі параметри інформаційної системи відповідно до трансформації бізнес-процесів підприємства.

Важливо, що візуальне конфігурування потенційно скорочує дистанцію між користувачем інформації та технічними механізмами її формування. За традиційного підходу зміна алгоритму звіту, маршруту обробки даних або певного правила може потребувати залучення програміста. Використання конфігурованих інформаційних систем дозволяє частину таких змін здійснювати безпосередньо фахівцями предметної області в межах наданих їм повноважень.

У результаті бухгалтер, аналітик або інший відповідальний спеціаліст може брати активнішу участь у побудові інформаційних потоків, які забезпечують процес планування. Це є важливим проявом трансформації ролі бухгалтерського обліку в системі управління підприємством. Фахівець з обліку поступово переходить від виконання переважно реєстраційних функцій до участі у формуванні інформаційної архітектури управлінських процесів.

Цифровізація також створює передумови для розвитку сценарного планування. За наявності структурованих та оперативно доступних даних підприємство може моделювати наслідки зміни окремих параметрів діяльності. Наприклад, можуть аналізуватися сценарії зміни обсягів реалізації, вартості ресурсів, строків розрахунків із контрагентами, рівня операційних витрат або інших факторів. При цьому фактичні облікові дані можуть використовуватися як інформаційна база для формування початкових параметрів відповідних моделей.

Водночас використання цифрових технологій у системі інформаційного забезпечення планування супроводжується певними ризиками. Автоматизація обробки інформації підвищує залежність результатів планування від правильності налаштування алгоритмів, якості первинних даних та стабільності інформаційних систем. Помилка в установленому правилі або некоректне джерело даних можуть автоматично впливати на значну кількість показників та управлінських рішень.

Тому цифрова трансформація бухгалтерського обліку має супроводжуватися розвитком відповідних механізмів внутрішнього контролю. Необхідним є визначення відповідальних осіб за налаштування інформаційних процесів, розмежування прав доступу, документування внесених змін, тестування нових конфігурацій та контроль якості даних. Особливого значення набуває простежуваність походження інформації, тобто можливість визначити, з якого джерела отримано певний показник та які операції були виконані під час його формування.

Таким чином, трансформацію інформаційного забезпечення планування діяльності підприємства в умовах цифровізації бухгалтерського обліку доцільно розглядати за декількома взаємопов'язаними напрямами. По-перше, відбувається підвищення оперативності отримання облікової інформації. По-друге, посилюється інтеграція бухгалтерського обліку з іншими функціональними системами підприємства. По-третє, розширюються можливості адаптації

інформаційної системи до потреб конкретних користувачів. По-четверте, створюються передумови для автоматизованого контролю планових показників та сценарного аналізу.

Отже, цифровізація бухгалтерського обліку створює передумови для якісної трансформації інформаційного забезпечення планування діяльності підприємства. Інтеграція інформаційних ресурсів, автоматизація обробки даних та використання візуальних конфігураторів дозволяють скоротити час підготовки управлінської інформації, забезпечити її актуальність та підвищити гнучкість інформаційної системи.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення організаційно-методичних підходів до використання візуальних конфігураторів для формування інформаційних потоків у системі планування підприємства, визначення критеріїв оцінювання ефективності їх застосування та дослідження впливу конфігурованих облікових систем на оперативність і якість управлінських рішень.

Важливим напрямом подальшої трансформації інформаційного забезпечення є перехід від фрагментарного використання облікових даних до їх системного включення у процеси планування та прогнозування.

Перспективним у цьому контексті є поєднання візуальних конфігураторів із сучасними засобами аналітичної обробки даних. Такий підхід дозволяє не лише автоматизувати формування необхідних інформаційних потоків, але й оперативно змінювати їх відповідно до нових завдань підприємства. Наприклад, зміна фінансових або операційних цілей може потребувати перегляду набору контрольованих показників, джерел їх формування та встановлених граничних значень. Можливість конфігурування цих параметрів підвищує адаптивність системи планування до змін бізнес-середовища.

У перспективі розвиток таких технологій сприятиме подальшому зближенню облікової та управлінської інформаційних систем підприємства. Бухгалтерський облік у такому випадку виступатиме не лише джерелом фактичних даних, а складовою цифрового механізму підтримки планування, контролю та прогнозування.

Список використаних джерел

1. Спільник П., Забігайло В., Забігайло О. Digital transformation in accounting: trends and perspectives // Економічний аналіз. 2024. Т. 34. № 2. С. 372–384. DOI: 10.35774/econa2024.02.372.

2. O'Leary D. E. Digitization, digitalization, and digital transformation in accounting, electronic commerce, and supply chains // Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management. 2023. Vol. 30, No. 2. P. 101–110. DOI: 10.1002/isaf.1524.

3. Möller K., Schäffer U., Verbeeten F. Digitalization in management accounting and control: an editorial // Journal of Management Control. 2020. Vol. 31. P. 1–8. DOI: 10.1007/s00187-020-00300-5.

Федюк А.Д.
здобувачка вищої освіти,
Гострик О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ АНАЛІЗУ КОНТРАГЕНТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасній економіці успіх будь-якого підприємства значною мірою залежить від швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. Керівникам щодня доводиться укладати нові контракти, домовлятися про поставки та обирати надійних покупців. Головною проблемою тут стає брак достовірної інформації про ділових партнерів. Звичний підхід, коли співробітники шукали відомості про компанії вручну за допомогою пошукових систем або письмових запитів, сьогодні вже не працює. Такий пошук забирає занадто багато робочого часу, а отримана інформація часто виявляється неповною або застарілою. У результаті бізнес стикається з серйозними загрозами: затримками оплат, зривом термінів поставок або раптовим банкрутством контрагента. Саме тому перевірка партнерів перетворилася на обов'язковий елемент щоденної економічної безпеки компанії, відомий у світовій практиці як принцип належної обачності [1].

Належна обачність означає, що підприємство перед підписанням договору добросовісно перевіряє реальний стан свого майбутнього партнера. В українській практиці такий обов'язок закріплений нормами Податкового кодексу України, зокрема статтею 112 щодо реальності господарських операцій [2]. Якщо новий постачальник виявиться фіктивним або має борги перед бюджетом, підприємство-покупець ризикує втратити податковий кредит та сплатити штрафи. Крім того, відповідно до правил фінансового моніторингу компаніям необхідно перевіряти, хто насправді керує підприємством-партнером та володіє його активами. Зробити це швидко без сучасних цифрових рішень практично неможливо [3].

З теоретичної точки зору сучасні інформаційні системи відіграють ключову роль у перетворенні неструктурованих відкритих даних на корисні економічні знання. Їхня діяльність спирається на базову наукову модель обробки інформації: від збору первинних фактів через якісний аналіз до прийняття обґрунтованого управлінського рішення. Спеціалізовані інформаційні системи автоматизують процеси збору, очищення, структурування та швидкого оновлення інформації з сотень офіційних першоджерел. Замість того, щоб окремо переглядати десятки сайтів державних служб, керівник чи аналітик отримує доступ до єдиного банку відкритих даних у режимі одного вікна [4].

Такий банк даних консолідує в єдиному цифровому просторі різнорідні масиви публічної інформації. До них належать реєстраційні дані компанії: дата створення, статутний капітал, керівники та види діяльності за КВЕД, офіційні судові рішення у господарських справах, відомості про наявність невиконаних боргів, реєстри платників податків, фінансова звітність про доходи та активи, а також історія участі в публічних електронних торгах. Об'єднання цих потоків усуває інформаційну нерівність між учасниками ринку та дає змогу бачити реальну історію бізнесу.

Практичне застосування інформаційних систем базується на спеціалізованому програмному забезпеченні. Провідним рішенням на ринку України є платформа YouControl, разом із модулем YouScore, а також система VKURSI. Для роботи із закордонними партнерами застосовуються міжнародні інформаційні платформи Moody's Analytics Orbis та Dun & Bradstreet. За допомогою YouControl аналітики за лічені секунди формують повне цифрове досьє на будь-яку юридичну особу чи підприємця за кодом ЄДРПОУ. Це досьє показує не просто реєстраційні рядки, а повний профіль надійності компанії. Порівняльну характеристику систем подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика інформаційних систем аналізу контрагентів

Назва платформи	Джерельна база даних	Основний аналітичний функціонал	Спосіб інтеграції
YouControl / YouScore	Понад 220 відкритих реєстрів України (реєстрація, суди, борги, податки)	Автоматичне досьє компанії, індекси FinScore, оцінка ризиків Express-Score, граф зв'язків	Хмарний веб-кабінет, підключення до CRM та ERP через REST API
VKURSI	Державні реєстри, судова практика, відкриті дані податкової та тендери	Оцінка корпоративних ризиків, перевірка керівників, аналіз майна та відкритих виконавчих проваджень	Веб-портал, шлюзи автоматичного обміну даними VKURSI API
Moody's Orbis	Торгові реєстри понад 200 країн світу (понад 400 млн організацій)	Пошук реальних кінцевих власників через закордонні компанії, міжнародний фінансовий аналіз	Веб-інтерфейс, корпоративні API-модулі
Dun & Bradstreet	Міжнародна звітність та історія оплат компаній у понад 250 країнах	Оцінка платіжної дисципліни партнерів за індексом PAYDEX, міжнародний код компанії D-U-N-S	Корпоративний інтерфейс D&B Direct+ для систем обліку

Джерело: складено автором на основі [4, 5, 6].

Найбільшу практичну цінність для керівника мають вбудовані аналітичні інструменти: скорингові моделі та візуальні графи зв'язків. Скоринг перетворює сотні різних показників у прості та зрозумілі індекси. Наприклад, у системі YouControl індекс FinScore оцінює показники ліквідності, рентабельності та фінансової незалежності підприємства, порівнює їх із середніми значеннями у

галузі та виставляє літерний клас надійності від високої стійкості до ризику банкрутства. Одночасно експрес-аналіз Express-Score за секунди перевіряє фактори ризику: наявність судових позовів, податковий борг або часту зміну директорів.

У міжнародній практиці Dun & Bradstreet для цього використовується числовий індекс PAYDEX – від 1 до 100. Він показує реальну платіжну дисципліну: чи платить контрагент за своїми рахунками вчасно, чи затримує платежі [5]. Якщо показник перевищує 80 балів, компанія розраховується вчасно, а якщо падає нижче 50 балів, співпраця несе високий ризик неповернення коштів.

Ще однією важливою технологією є графовий аналіз зв'язків, а саме Link Analysis. Замість читання десятків сторінок тексту програма малює наочну карту, де видно взаємозв'язки між різними фірмами через спільних власників, однакових керівників або спільні адреси реєстрації. Це допомагає вчасно помітити підставних керівників або виявити приховану змову на тендерах між формально незалежними учасниками торгів.

Сучасні підприємства налаштовують пряму інтеграцію аналітичних систем зі своїми програмами обліку. Співробітнику достатньо ввести лише код підприємства, після чого програма автоматично підтягує офіційні реквізити, перевіряє надійність партнера та встановлює комерційні ліміти. Крім того, автоматичні сповіщення ведуть постійний моніторинг: якщо у діючого партнера раптово з'являється судовий позов чи податковий борг, програма миттєво сповіщає керівництво [6].

Отже, застосування сучасних інформаційних систем для аналізу контрагентів є фундаментом стабільного розвитку та безпеки бізнесу. Вони перетворюють складний ручний пошук у простий, швидкий та прозорий процес. Об'єднання відкритих даних в єдиних банках, зручний скоринг, графовий аналіз та автоматична інтеграція захищають підприємство від збитків, зберігають ділову репутацію та дають змогу приймати впевнені управлінські рішення.

Список використаних джерел

1. Франчук В. І. Економічна безпека суб'єктів господарювання : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 340 с.

2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 25.09.2026).

3. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму : Закон України від 06.12.2019 р. № 361-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20 (дата звернення: 25.09.2026).

4. Плескач В. Л., Завадський Ю. В. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник. Київ : Знання, 2011. 718 с.

5. Офіційний портал міжнародної бази даних Dun & Bradstreet: методологія оцінки ризиків та індекс PAYDEX. URL: https://www.dnb.com (дата звернення: 25.09.2026).

6. Офіційний портал YouControl: методологія аналізу відкритих даних та формування аналітичного досьє компанії. URL: https://youcontrol.com.ua/ (дата звернення: 25.09.2026).

Фомічов Д.М.
аспірант кафедри економічної кібербезпеки
та інформаційних технологій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ СПІЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ В УКРАЇНІ

Цифровізація господарського життя та стрімке поширення мобільних технологій сформували принципово нову модель організації економічних відносин – економіку спільного споживання (sharing economy, collaborative consumption). Її сутність полягає у переході від володіння активами до тимчасового доступу до них через цифрові платформи-посередники, що з'єднують власників тимчасово незадіяних ресурсів із їх потенційними користувачами [1]. Для України, яка перебуває в умовах воєнного стану та готується до масштабної повоєнної відбудови, дослідження шерингових моделей набуває особливої актуальності: вони дають змогу ефективніше використовувати обмежені ресурси, знижувати трансакційні витрати й формувати додаткові джерела доходу для населення. Водночас розвиток цього сегмента стримується низкою інституційних, правових та соціальних бар'єрів, що потребують наукового осмислення.

Теоретичні та прикладні аспекти економіки спільного споживання досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. У працях українських авторів [1, 2] розкрито сутність шерингу, чинники його становлення, переваги відповідних бізнес-моделей та основні перешкоди – загрози безпеці персональних даних, ухилення від сплати податків, відсутність соціальних гарантій. Окрему увагу приділено впливу платформ (зокрема Airbnb) на традиційні галузі, насамперед готельний бізнес. Проте динамічна зміна регуляторного середовища в Україні, передусім запровадження оподаткування доходів, отриманих через цифрові платформи, з 2026 р. [3] та контекст повоєнного відновлення [4] потребують оновленого аналізу.

Економіка спільного споживання демонструє стрімке зростання у глобальному вимірі. Ще у 2014 р. консалтингова компанія PwC оцінювала обсяг п'яти ключових секторів шерингу приблизно у 15 млрд дол. США та прогнозувала його зростання до 335 млрд дол. до 2025 р. [5]. Сучасні оцінки підтверджують цю траєкторію: за даними The Business Research Company, у 2025 р. світовий ринок сягнув близько 244,8 млрд дол., а у 2026 р. очікується на рівні приблизно 309,7 млрд дол. із середньорічним темпом приросту близько 26,5% [6]. Драйверами зростання став розвиток цифрових платформ, підвищення екологічної свідомості споживачів та прагнення до раціональної економії в умовах кризових явищ.

За рівнем розвитку цифрових технологій Україна загалом готова до масштабування шерингової економіки. Наразі сектор представлений кількома основними напрямами. Найрозвиненіший з них – це транспорт і мобільність, французький сервіс карпулінгу BlaBlaCar вийшов на український ринок у 2014 р., Uber працює в Україні з 2016 р., активно розвиваються національна платформа Uklon та сервіс Bolt [7, 8]. Наступний напрям вважається короткострокова оренда житла (Airbnb, Booking), яка становить конкуренцію традиційному готельному сектору та стимулює його адаптацію. Останнім напрямом можливо виокремити платформи перепродажу, оренди й обміну товарів (OLX та інші), а також коворкінги, каршеринг і кікшеринг у великих містах. В Україні сформувалося кілька життєздатних сегментів шерингу, які продовжують розширювати клієнтську базу навіть попри воєнні виклики.

Попри наявний потенціал, розвиток економіки спільного споживання в Україні гальмує низка чинників інституційного, правового та соціального характеру. Основні проблеми та можливі шляхи їх вирішення узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні проблеми розвитку економіки спільного споживання в Україні та шляхи їх вирішення

№	Проблеми (бар'єри)	Опис проблем	Шляхи вирішення
1	Недосконалість нормативно-правового регулювання діяльності цифрових платформ	Немає чіткого визначення статусу цифрових платформ, прав та обов'язків учасників, механізмів захисту споживачів тощо.	Вдосконалення законодавства в напряму визначення статусу платформ, прав й обов'язків учасників, механізмів захисту споживачів.
2	Тінізація доходів та складнощі оподаткування	Значна частина операцій тривалий час залишалася поза межами оподаткування.	Прозоре та помірне оподаткування доходів через платформи (ставки 10%/23%) з надання їм статусу податкових агентів.
3	Дефіцит довіри та ризики безпеки персональних даних	Функціонування шерингу критично залежить від репутації та ризиків шахрайства й загроз безпеці персональних даних користувачів	Розвиток репутаційних систем (рейтинги, відгуки); верифікація учасників через екосистему «Дія», посилення захисту даних.
5	Ризик обмеження конкуренції та монополізації ринку	Концентрація ринку навколо великих платформ здатна витісняти традиційних гравців і формувати квазімонопольні структури	Антимонопольний нагляд за великими платформами; підтримка національних і локальних сервісів спільного споживання.
6	Воєнні та інфраструктурні ризики	Пошкодження інфраструктури та міграційні процеси обмежують стабільність попиту й пропозиції.	Відновлення пошкодженої інфраструктури; страхування ризиків; адаптація бізнес-моделей до безпекових умов.

Джерело: складено за даними [1, 2, 4].

В умовах повоєнного відновлення економіка спільного споживання може стати дієвим інструментом раціонального використання обмежених ресурсів та підтримки населення. Пріоритетними є наступні напрями: формування прозорого й збалансованого правового поля, яке легалізує діяльність платформ, не створюючи надмірного фіскального тиску [4]; використання цифрової інфраструктури для спрощення верифікації учасників та підвищення довіри; інтеграція шерингових моделей у циркулярну економіку задля зменшення надлишкового споживання; розвиток кооперативних і громадських форм спільного споживання [7]; удосконалення репутаційних механізмів та систем захисту даних як основи довіри між учасниками ринку [2].

Економіка спільного споживання є перспективним сегментом сучасної цифрової економіки, який в Україні вже сформував життєздатні напрями (мобільність, оренда житла, перепродаж товарів) і зберігає потенціал зростання навіть в умовах війни. Основними бар'єрами залишаються недосконаліть правового регулювання, складнощі оподаткування й тінізація, безпекові питання тощо. Реалізація потенціалу цього сектора потребує виваженої державної політики, зокрема, створення прозорого правового поля, цивілізованого оподаткування, розвитку цифрової інфраструктури та інститутів довіри.

Список використаних джерел

1. Диха М. В., Полозова В. М., Ворона І. П. Економіка спільного споживання: особливості функціонування та перспективи розвитку. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2022. № 1(25). С. 65-73. DOI: https://dx.doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-65-73.

2. Кукса, В. Економіка спільного споживання – нова система цінностей І довіри. *Фінансовий простір*. 2018. № 2 (30). С. 71-77.

3. Рибак А. OLX, Uklon, BlaBlaCar: оподаткування доходів через цифрові платформи з 2026 року (законопроєкт № 14025). URL: https://business.org.ua/finance/olx-uklon-blablacar-skilky-dovedetsia-platyty-za-novymy-podatkovymy-pravylamy/ (дата звернення: 20.09.2026).

4. Орел Ю. Л., Прочан А. О., Нестеренко О. П. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. *Академічні візії.* 2024. № 31. С. 1-13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11096562.

5. The Rise of the Sharing Economy. Thinkers50. URL: https://thinkers50.com/blog/the-rise-of-the-sharing-economy/ (дата звернення: 19.09.2026).

6. Sharing Economy Global Market Report 2026. The Business Research Company. URL: https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/sharing-economy-global-market-report (дата звернення: 19.09.2026).

7. Яковлева М. Поділитися зі світом: що дає українцям шерінгова економіка. Український тиждень. URL: https://tyzhden.ua/podilytysia-zi-svitom-shcho-daie-ukraintsiam-sherinhova-ekonomika/ (дата звернення: 20.09.2026).

8. Некрасов В. Співзасновник BlaBlaCar Ніколя Брюссон про розвиток карпулінгу в Україні. Економічна правда. URL: https://epravda.com.ua/publications/2021/10/27/679106/ (дата звернення: 20.09.2026).

Хурдей В.Д.
к.е.н, доцент,
завідувач кафедри маркетингу,
Причиненко Д.А.
здобувачка вищої освіти,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро

МАРКЕТИНГОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою швидкістю трансформацій, посиленням конкуренції, зміною моделей споживчої поведінки, технологічними інноваціями та зростанням ролі інформації у процесі прийняття управлінських рішень. За таких умов традиційні підходи до планування розвитку підприємств, що ґрунтуються переважно на екстраполяції попередніх тенденцій, втрачають достатню прогнозну точність, тому особливої актуальності набуває маркетинговий аспект прогнозування розвитку бізнес-середовища, оскільки саме маркетинг забезпечує системне дослідження ринку, споживачів, конкурентів та факторів, які визначають можливості реалізації продукції або послуг.

Бізнес-середовище підприємства являє собою сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього характеру, які впливають на можливості його функціонування, розвитку та досягнення визначених економічних і маркетингових результатів [2].

Маркетингове прогнозування спрямоване на формування обґрунтованого бачення майбутніх змін за цими напрямами. Його основним результатом є не абсолютна впевненість у майбутньому, а зниження рівня невизначеності та створення інформаційної основи для прийняття управлінських рішень.

Особливість маркетингового прогнозування полягає в тому, що його об'єктом є не лише економічні показники, а й поведінкові характеристики суб'єктів ринку. Саме тому прогнозування попиту не може обмежуватися аналізом статистики продажів. Наприклад, зменшення обсягу реалізації певного товару може бути наслідком не зниження потреби у відповідній категорії, а зміни споживчих переваг, появи нового конкурента, зміни цінової чутливості або переходу споживачів до іншого каналу придбання [1].

Доцільно виділити декілька ключових об'єктів маркетингового прогнозування:

1. обсяг і структура споживчого попиту;
2. зміни потреб та очікувань цільових аудиторій;
3. поведінка споживачів;
4. конкурентна активність;
5. рівень і динаміка цін;
6. ефективність каналів збуту;

7. результативність маркетингових комунікацій;
8. зміни товарної структури ринку;
9. потенціал окремих ринкових сегментів;
10. рівень клієнтської лояльності та утримання споживачів.

У цьому контексті особливого значення набуває використання комплексної маркетингової аналітики. Вона передбачає поєднання даних про продажі, характеристики клієнтів, результати маркетингових кампаній, відвідування цифрових каналів, відгуки споживачів, показники повторних покупок та інші інформаційні масиви.

На нашу думку, у сучасних умовах доцільно перейти від концепції «прогнозування майбутнього» до концепції «підготовки підприємства до декількох можливих варіантів майбутнього». Такий підхід змінює саму роль маркетингового планування: воно стає не статичним документом, а динамічною системою управління ринковими можливостями та ризиками.

Відповідно, логіка маркетингового прогнозування може бути представлена як послідовність етапів (рис. 1):

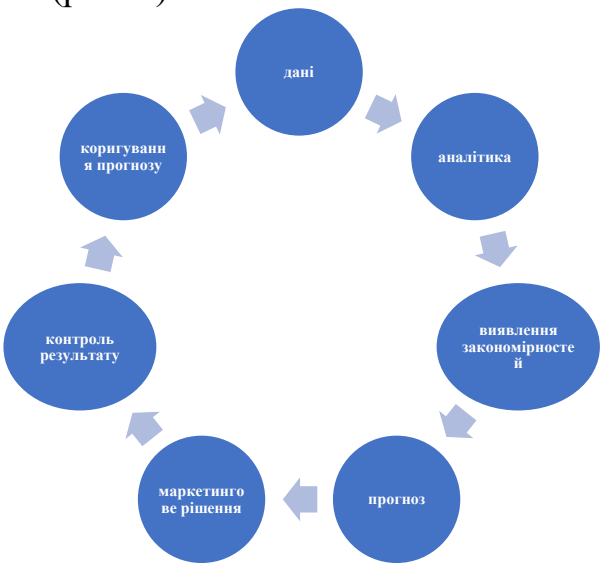


Рис. 1. Інтегрована система маркетингового прогнозування

Джерело: власна розробка

Таким чином, маркетингове прогнозування повинно функціонувати як замкнений управлінський цикл, у якому результати реалізації маркетингових рішень стають новим джерелом інформації для наступного прогнозування.

Важливим показником ефективності такої системи є не лише точність прогнозу, а й економічний ефект від його використання. Наприклад, більш точне прогнозування попиту може сприяти скороченню надлишкових запасів, зменшенню втрат від дефіциту товарів та оптимізації маркетингового бюджету. Прогнозування клієнтського відтоку дозволяє своєчасно реалізовувати програми утримання споживачів. Прогнозування ефективності маркетингових каналів сприяє перерозподілу бюджету на користь найбільш результативних інструментів.

Водночас важливо уникати надмірної орієнтації лише на кількісні показники. Якісна інформація – відгуки клієнтів, результати інтерв'ю, фокус-груп, експертні оцінки та аналіз причин зміни поведінки – може суттєво підвищити пояснювальну здатність прогнозної моделі (рис. 2).

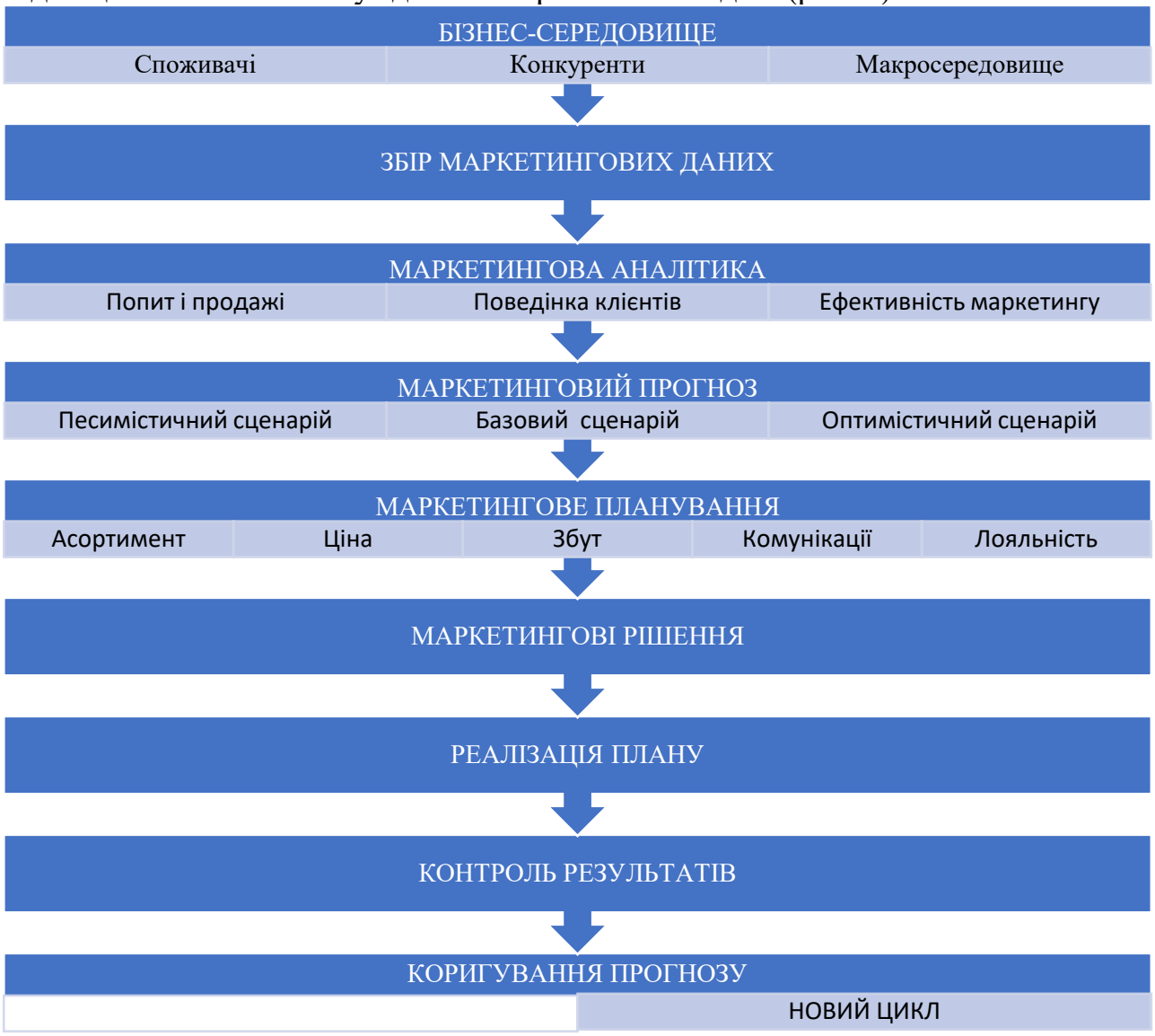


Рис. 2. Аналітична модель маркетингового прогнозування розвитку бізнес-середовища
Джерело: власна розробка

Отже, конкурентоспроможність підприємства у сучасному бізнес-середовищі значною мірою визначається його здатністю своєчасно виявляти зміни, прогнозувати їх можливі наслідки та адаптувати маркетингові плани. Саме тому маркетингове прогнозування має стати невід'ємною складовою системи планування розвитку підприємства, орієнтованої не лише на реагування на зміни, а й на завчасне формування та використання нових ринкових можливостей.

Список використаних джерел:

1. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Маркетингові засоби в системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2024. №1 (276). С. 203-209. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-203-209

2. Нагорна І. І. Прогнозування в системі бізнес-планування підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №5. С. 119-124.

Черненко К.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава

ЕКОНОМІЧНИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне бізнес-середовище змушує підприємства діяти в умовах постійної невизначеності. Традиційне планування, яке спирається лише на історичні дані, вже не дає потрібної точності для прийняття управлінських рішень. Бізнесу недостатньо просто скласти план – потрібно постійно перевіряти, чи реалістичний він, чому виникають відхилення та як своєчасно скоригувати курс. Саме тут ключову роль відіграє економічний контроль як частина системи інформаційного забезпечення управління.

Інформаційною основою планування традиційно виступає бухгалтерський облік. Він фіксує ресурси, зобов'язання, доходи й витрати. Але для внутрішнього управління цієї інформації часто замало: керівництву потрібні деталізовані дані по центрах відповідальності, структура витрат, внутрішні резерви та варіанти альтернативних рішень. Тому в системі інформаційного забезпечення планування важливе місце посідає управлінський облік.

А. О. Саюн зауважує – управлінський облік тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням і прийняттям рішень через функціонування центрів відповідальності. Тобто це не просто система збору внутрішньої інформації, а інструмент, що пов'язує фактичні результати діяльності з плановими орієнтирами підприємства [1].

Ланкою, яка забезпечує цей зв'язок, є економічний контроль. Його функцію не варто звужувати до перевірки вже здійснених операцій. У сучасних умовах контроль має бути спрямований на виявлення відхилень, аналіз їх причин, оцінку ризиків і формування інформації для наступних управлінських рішень. Такий підхід перетворює контроль із ретроспективної функції на інструмент перспективного управління.

Цю думку підтримують І. Ф. Баланюк, Б. Р. Іваночко, Т. Л. Кузьмін та І. О. Мельник, які розглядають економічний контроль у системі обліково-аналітичного забезпечення бізнесу. Вони наголошують на посиленні аналітичної складової контролю та використанні цифрових технологій для оперативнішої оцінки діяльності підприємств [2].

Слід зазначити що, інформаційну роль економічного контролю у процесі планування доцільно розглядати через чотири послідовні етапи: формування інформації, оцінювання фактичного стану, виявлення відхилень і ризиків, коригування планових рішень.

Така послідовність забезпечує постійний зворотний зв'язок між фактичними результатами й планами підприємства.

На першому етапі контроль спирається на дані фінансового та управлінського обліку. Якість цієї інформації безпосередньо впливає на обґрунтованість висновків. Як зазначають Н. С. Брохун і Л. С. Новіченко, обліково-аналітичне забезпечення є важливою передумовою фінансової стійкості підприємства та його довгострокового функціонування, оскільки формує релевантну інформацію для системи управління [3].

Другий етап – це оцінювання фактичних результатів. Здійснюється порівняння фактичних показників із плановими, нормативними або прогнозними величинами. Важливо не лише зафіксувати відхилення, а й зрозуміти його природу: чи воно позитивне, чи негативне; тимчасове чи системне; викликане внутрішніми чи зовнішніми факторами.

Третій етап передбачає визначення причин відхилень та ризиків їх повторення. Наприклад, перевищення планових витрат може бути зумовлене зміною цін на ресурси, неефективним використанням матеріалів, зниженням продуктивності праці або ж недосконалістю самого планування. Отже, контрольна інформація має давати змогу не лише констатувати проблему, а й з'ясувати її економічну природу.

Четвертий етап пов'язаний із коригуванням планових орієнтирів. Якщо контроль показує, що внутрішні або зовнішні умови суттєво змінилися, підприємство має переглянути відповідні показники, ресурси та строки реалізації заходів. Таким чином, контроль стає частиною безперервного циклу управління: планування → виконання → контроль → аналіз відхилень → коригування → нове планування.

Особливо актуальною така модель стає в умовах підвищеної невизначеності. План не може бути незмінним документом, адже фактичні умови господарювання часто відрізняються від тих, що були закладені на момент його розроблення. Тому економічний контроль має забезпечувати своєчасне надходження інформації про зміни, які можуть вплинути на досягнення запланованих результатів.

Важливо розмежовувати функції фінансового обліку, управлінського обліку та економічного контролю, не протиставляючи їх. Фінансовий облік формує систематизовану інформацію про результати діяльності та фінансовий стан. Управлінський облік забезпечує деталізованою внутрішньою інформацією процеси оперативного і стратегічного управління. Економічний контроль, використовуючи цю інформацію, оцінює відповідність фактичних результатів визначеним орієнтирам і формує інформаційну основу для коригування рішень.

Перспективним напрямом удосконалення економічного контролю є його інтеграція з обліковими та аналітичними інформаційними системами. Цифровізація дає змогу оперативніше отримувати інформацію, автоматизувати порівняння планових і фактичних показників, формувати аналітичні звіти та ідентифікувати критичні відхилення. Водночас технології самі по собі не

гарантують якості рішень: потрібні достовірні вихідні дані, правильна методика контролю та здатність управлінців інтерпретувати результати.

Фінансовий контроль також має значний інформаційний потенціал у системі управління. Л. В. Дікань, В. А. Васюренко, Т. А. Кривцова та інші автори розглядають його як систему, спрямовану на оцінювання фінансових аспектів діяльності та забезпечення відповідності господарських процесів установленим вимогам. У контексті планування це дозволяє оцінювати фінансову забезпеченість запланованих заходів, можливість залучення ресурсів та потенційні фінансові ризики [4].

Отже, економічний контроль у системі планування розвитку бізнесу виконує комплексну інформаційно-аналітичну функцію. Його результати дають змогу оцінити реалістичність планових показників, встановити причини їх невиконання, визначити внутрішні резерви та ризики, а також сформувати пропозиції щодо коригування подальших управлінських дій. Поєднання фінансового обліку, управлінського обліку та економічного контролю формує цілісну інформаційну основу для адаптивного планування, що є важливою передумовою стійкого розвитку підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища.

Економічний контроль у сучасній системі управління підприємством доцільно розглядати як інструмент забезпечення зворотного зв’язку між фактичними результатами діяльності та плановими орієнтирами. Його інтеграція з фінансовим і управлінським обліком сприяє формуванню релевантної інформації для оцінювання результатів, виявлення відхилень і ризиків та коригування планових рішень. Перспективним напрямом розвитку контрольної функції є посилення її превентивної та аналітичної спрямованості, що дозволяє перейти від реагування на вже сформовані проблеми до їх своєчасного виявлення та попередження. У результаті економічний контроль стає не завершальним етапом управлінського циклу, а його постійно діючим інформаційним механізмом, здатним підтримувати адаптивне планування і забезпечувати більш обґрунтоване управління розвитком бізнесу.

Список використаних джерел

1.Саюн А. О. Управлінський облік у системі стратегічного планування. *Фінансовий простір.* 2014. № 3 (15). С. 198–200.

2.Баланюк І. Ф., Іваночко Б. Р., Кузьмін Т. Л., Мельник І. О. Сутність економічного контролю та його місце в обліково-аналітичних системах бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Інноваційна економіка.* 2025. № 2. С. 252–259. DOI: 10.37332/2309-1533.2025.2.28.

3.Брохун Н. С., Новіченко Л. С. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: теоретичне осмислення економічного змісту. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 2 (50). С. 299–304.

4.Дікань Л. В., Васюренко В. А., Кривцова Т. А., Малахов В. А., Синюгіна Н. В. Фінансовий контроль зовнішньоекономічної діяльності підприємства: теоретико-методологічний аспект. *Харків : ПП «Технологічний центр»,* 2013. 252 с. DOI: 10.15587/978-966-97289-2-0.

5.Плекан В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Економіки.* 2026. № 1. С. 179–188.

Шамота В.М.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: ***Корицька О.І.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: МАТРИЦЯ РИЗИКІВ НБУ ЯК РАМКА ДЛЯ КОРПОРАТИВНИХ СЦЕНАРІЇВ

Сучасний бізнес працює в умовах, коли передбачити майбутнє стає дедалі складніше: війна, стрибки курсу валют, зміни цін на енергоносії та швидкі технологічні зрушення, роблять зовнішнє середовище нестабільним і малопрогнозованим. Класичні підходи до планування, які грунтуються на перенесенні минулих тенденцій у майбутнє, у таких часто не спрацьовують. Тому компанії все частіше звертаються до інструментів, які дозволяють брати до уваги не один, а декілька альтернативних шляхів розвитку ситуацій. Таким інструментом є сценарне планування. Воно дає змогу менеджменту не вгадувати єдине майбутнє, а заздалегідь продумати декілька правдоподібних сценаріїв і підготувати під кожен з них свою лінію поведінки.

Сутність сценарного планування полягає в тому, що менеджмент виокремлює чинники зовнішнього середовища, які майже напевно збережуться, та чинники, наслідки яких невідомі. Останні називають критичними невизначеностями, і саме на них будують сценарії. Важливо розуміти, що сценарій не є прогнозом. Він слугує способом перевірити, чи витримає стратегія підприємства різні умови [1].

У літературі прийнято розрізняти три групи методів сценарного планування: якісні, кількісні та комбіновані. Перша група спирається на думку експертів і текстовий опис сценаріїв, друга на статистичні та імітаційні моделі, а третя об'єднує обидва підходи й, за оцінками дослідників, дає найкращий результат. Останнім часом замість звичної тріади «базовий, оптимістичний, песимістичний» дедалі частіше використовують набір коротких мікросценаріїв, які простіше оновлювати.

В Україні сценарне планування застосовують переважно як реакцію на кризові ситуації, а не як постійну частину стратегічного управління. Серед причин дослідники називають розрізненість даних, нестачу фахівців і високу вартість аналітичних інструментів. Додатковою проблемою є відсутність спільних орієнтирів для держави й бізнесу. У ряді країн цю функцію виконують публічні реєстри національних ризиків з опорними сценаріями [2]. В Україні подібні орієнтири частково можна знайти в макроекономічних прогнозах Національного банку України, які містять базовий сценарій, його припущення та

оцінку ризиків. Підприємство може використати їх як зовнішню основу для власних сценаріїв і не будувати її самостійно [3].

Показовою в цьому відношенні є матриця ризиків з Інфляційного звіту НБУ (табл. 1). Вона розподіляє ризики за двома ознаками: ймовірністю настання та ступенем впливу на базовий сценарій. Таке поєднання відповідає логіці сценарного планування, тому що допомагає визначити, які ризики потребують готових планів дій, а які достатньо спостерігати.

Таблиця 1.

Ймовірність настання основних ризиків та ступінь їх впливу на базовий сценарій

Ступінь впливу на базовий сценарій	Низька <15%	Середня 15–25%	Висока 25–50%
Слабкий		Непередбачені прогнозом коригування адміністративно регульованих цін	
Помірний	Пришвидшення євроінтеграційних процесів та відбудови	Посилення негативних міграційних тенденцій та розширення дефіциту робочої сили Шоки пропозиції, пов'язані з погодними умовами	Виникнення додаткових бюджетних потреб
Сильний	Швидке закінчення активних бойових дій	Відтермінування та/або зміна обсягів міжнародної допомоги	

Джерело: складено автором за [3].

Ризики, що мають сильний вплив і високу ймовірність, зокрема ескалація бойових дій, руйнування виробничих і логістичних потужностей та затяжна війна на Близькому Сході, доцільно брати за основу «стресових» мікросценаріїв. Для них підприємство має заздалегідь підготувати конкретні дії. Ризики із сильним впливом, але низькою ймовірністю, як-от швидке завершення активних бойових дій, формують сценарії можливостей. До них також потрібно бути готовим, як і до несприятливих. Ризики середньої ймовірності, наприклад зміна обсягів міжнародної допомоги чи поглиблення дефіциту кадрів, потребують постійного моніторингу за визначеними індикаторами.

Практично це можна втілити у три етапи. Спочатку публічний прогноз регулятора приймають як зовнішній орієнтир і визначають, які його припущення найбільше впливають на витрати та виручку конкретного підприємства. Далі формують невеликий набір мікросценаріїв за найчутливішими змінними: вартість енергоресурсів, доступність експортних маршрутів, вартість кредитів, забезпеченість персоналом. На завершення для кожного мікросценарію встановлюють тригер, тобто подію чи показник, після якого запускається заздалегідь підготовлена дія (перегляд цін, зміна логістики, відтермінування інвестицій, програма утримання працівників). Управлінські рішення варто

перевіряти за принципом «no-regrets», надаючи перевагу тим, що виправдані в більшості сценаріїв [2].

Ефективність такого підходу значною мірою залежить від організаційних умов. По-перше, сценарне планування варто пов'язати із системою управління ризиками, щоб виявлені загрози не залишалися окремим переліком, а мали закріплені за ними сценарії, відповідальних осіб і порогові значення. По-друге, результати сценарного аналізу мають впливати на бюджетування: якщо сценарії існують окремо від фінансових планів, то під час зміни ситуації їх фактично не використовують. По-третє, потрібна група працівників, яка відповідає за оновлення сценаріїв і збір сигналів про зміни середовища. Для невеликого підприємства це можуть бути кілька керівників різних підрозділів, які збираються на короткі регулярні наради. Така взаємодія також покращує обмін інформацією між виробництвом, фінансами та збутом, які зазвичай по-різному оцінюють ризики. Не менш важливим є ставлення самого керівництва. Якщо зміну початкового плану сприймають як помилку менеджменту, то сценарії залишаються формальністю. Натомість в організації, де перегляд рішень вважають нормальною реакцією на нові дані, сценарне планування поступово формує культуру гнучкості й знижує залежність підприємства від випадкових подій.

Сценарії потрібно переглядати з тією частотою, з якою змінюється середовище. Макроекономічний прогноз НБУ оновлюється щокварталу, тому доцільно прив'язати до цього циклу й власне планування, а між оновленнями стежити лише за тригерними показниками. У такому разі сценарне планування стає частиною звичайного управлінського циклу, а не окремим проєктом.

Слід зауважити, що макропрогноз має загальноекономічний характер і не враховує галузевої специфіки, тому не може замінити власного аналізу підприємства. Крім того, в Україні поки бракує кількісних оцінок впливу сценарного планування на фінансові результати компаній, що відкриває можливості для подальших досліджень.

Таким чином, в умовах війни сценарне планування доцільно розглядати як постійний процес, а не одноразове завдання. Публічні макропрогнози можуть слугувати зовнішньою основою корпоративних сценаріїв, а поєднання матриці ризиків, мікросценаріїв і тригерів дає змогу вчасно переходити від одного плану дій до іншого. Для малого й середнього бізнесу, якому складні аналітичні платформи часто недоступні, це реалістичний спосіб підвищити стійкість підприємства.

Список використаних джерел

1. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *MIT Sloan Management Review*. 1995. Vol. 36, № 2. P. 25–40.

2. Пономарьов О. В., Поліщук О. В., Волчанський Д. В. Методи сценарного планування у стратегічному менеджменті підприємств під час війни: досвід України та зарубіжних країн. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9 (19). С. 705–729. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-705-729.

3. Інфляційний звіт. Липень 2026 року. Київ : Національний банк України, 2026. 56 с. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/report (дата звернення: 03.10.2026).

Шаровський Я.О.
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»,
Калиновський А.О.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»,
Завербний В.А.
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЦИФРОВОГО ТРАНСФОРМУВАННЯ І ЕКОСИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Як показало дослідження, сучасний стан глобального економічного середовища характеризується високим рівнем волатильності, геополітичною невизначеністю, прискоренням темпів цифровізування міжнародної торгівлі. Тому традиційні, усталені підходи щодо планування зовнішньоекономічної діяльності, що ґрунтуються на ретроспективному аналізуванні даних, дискретних коригуваннях стратегій, поступово але все ж таки втрачають свою ефективність. При досить частих розривів ланцюгів постачання, фрагментуванні світових ринків, жорсткої конкуренції виникає критична потреба у переході до гнучкого (Agile) планування, здатного реагувати на зовнішні шоки в режимі реального часу. А ключовим драйвером трансформуванняї процесів планування зовнішньоекономічної діяльності стає поєднання інструментарію цифрового трансформації (штучний інтелект, Big Data, Blockchain, Digital Twins), концепцій екосистемного менеджменту. Цифрові екосистеми дозволяють об'єднувати до єдиної мережі експортерів, імпортерів, логістичних операторів, фінансові установи, державні регуляторні органи. Дослідження напрямків інтегрування цих цифрових інструментів у контур стратегічного та оперативного планування зовнішньоекономічної діяльності є актуальним завданням для вітчизняних підприємств, які прагнуть виходу на нові ринки та забезпечення конкурентоспроможності.

Дослідження питань розвивання, вдосконалення системи планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств за сучасних умов є комплексною проблематикою, що охоплює фундаментальні засади стратегічного менеджменту, специфіку міжнародної торгівлі, цифровизування процесів, антикризове управління.

Теоретико-методологічні засади стратегічного управління формують праці Л. Довгань, Ю. Каракая, Л. Артеменко [1], Л. Скібіцької, В. Матвєєва, В. Щелкунова, С.М. Подрєзи [14]. У них висвітлено ключові принципи формування довгострокових цілей, оцінювання внутрішнього/зовнішнього середовища, побудови ефективних

організаційних структур корпоративного управління, які слугують базовим підґрунтям для побудови будь-якої спеціалізованої системи планування. Особливості формування стратегій міжнародного бізнесу, удосконалення механізмів планування зовнішньоекономічної діяльності досліджено у працях І. Морозової [11], В. Євтушенка, В. Ляшевської, Ю. Чупринюк [2], Ж. Жигалкевич, А. Драгомощенко [4]. Автори акцентують увагу на необхідності адаптування традиційного планування до динамічного міжнародного середовища. При цьому Д. Куліш [8] підкреслює галузеву диференціацію, зазначаючи про необхідність врахування специфіки конкретних сфер діяльності під час розроблення стратегій зовнішньоекономічної діяльності. Важливий вектор розвивання зовнішньоекономічної діяльності у контексті зовнішньополітичних, економічних векторів розглядають Ж. Жигалкевич, О. Станіславський [3], висвітлюючи особливості функціонування вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. Ключовою передумовою переходу до екосистемного менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності є формування якісного інформаційного підґрунтя. А. Завербний, Л. Залізна, О. Жук досліджували інформаційний аспект прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності [5], обґрунтовують функціональний підхід до інформаційного забезпечення системи управління експортно-імпортними операціями [6]. Перехід від окремих інформаційних інструментів до масштабних цифрових трансформацій обґрунтовують М. Огієнко, А. Огієнко, С. Под'ячев, М. Лагодієнко [12], які розробляють організаційно-економічний механізм реалізування стратегічних інституційних цифрових трансформацій, що безпосередньо створює технологічну основу для впровадження інструментів цифрової екосистеми в зовнішньоекономічній діяльності. Сучасний етап розвитку планування зовнішньоекономічної діяльності відбувається в умовах підвищеної ризиковості, геополітичної невизначеності. Особливостям стратегічного планування під час кризи присвячено дослідження Ю. Петрук, Л. Артеменко [13]. Розвиваючи тему інструментарію управління змінами в умовах турбулентності, А. Кулик [7], О. Мандич [10] пропонують організаційно-економічні механізми реалізування стратегічних зрушень та адаптації бізнес-моделей під час кризових ситуацій. О. Лозова, Н. Кужель, О. Кужель [9] поглиблюють цей напрям, визначаючи специфіку управління стратегічними змінами у контексті довгострокового розвитку підприємств під час війни та у повоєнний період відбудови.

Систематизування наукових доробків свідчить, що теоретичні засади стратегічного [1, 14] та міжнародного [2, 4, 8, 11] менеджменту наразі потребують конвергенції із новітніми інструментами цифровізування [5, 6, 12], гнучкими механізмами управління змінами в умовах кризи і воєнних викликів [7, 9, 10, 13]. Саме синтез інформаційно-цифрових технологій, екосистемної взаємодії та адаптивного планування є найбільш перспективним напрямом розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств.

Незважаючи на активний розвиток цифрових технологій, практичне впровадження новітнього інструментарію у системи планування зовнішньоекономічної діяльності зіштовхується із низкою системних перешкод:

Низький рівень цифровізування, фрагментування даних у зовнішньоекономічній діяльності. Значна частина підприємств надалі використовує застарілі ERP-системи, які не мають прямого інтегрування із міжнародними цифровими торговельними платформами, митними сервісами, банківськими API. Це створює інформаційні «колодязі» (data silos) та унеможливлює наскрізну аналітику.

Домінують статичні методи планування. Планування обсягів експортування / імпортування, логістичних маршрутів часто здійснюється на основі застарілих трендів без урахування предиктивних моделей, що призводить до касових розривів, простоїв вантажів, втрати ринкових ніш. Присутня також «закритість» бізнес-моделей (підприємства розглядають зовнішньоекономічної діяльності як ізольовану сукупність контрактів, а не як складний мережевий процес). Відсутність координування в межах галузевих, транскордонних екосистем обмежує синергетичний ефект від спільного використання ресурсів, даних та інфраструктури.

Сьогодні також відчувається нестача фахівців зі зовнішньоекономічної діяльності, які володіють інструментами Data Science, розуміють архітектуру цифрових екосистем, вміють застосовувати алгоритми машинного навчання для аналізу глобальних ринків. Слід відзначити й високі ризики кібербезпеки та регуляторна невизначеність (транскордонний обмін даними вимагає дотримання суворих міжнародних стандартів регулювання (GDPR, суверенний контроль даних), що стримує створення спільних аналітичних платформ).

Для розв’язання окресленої проблематики пропонується комплекс заходів за такими основними напрямками розвитку системи планування зовнішньоекономічної діяльності на засадах цифрового трансформування і екосистемного підходу:

- Перехід до предиктивного планування на основі ШІ, Big Data. Доцільно запровадити алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту на закордонних ринках, коливань валютних курсів, змін вартості фрахту та тарифних бар’єрів. Застосовувати інструменти автоматизованого скрапінгу та аналізу тональності (Sentiment Analysis) міжнародних медіа і соціальних мереж для раннього виявлення споживчих трендів і геополітичних ризиків.

- Розбудова цифрової екосистеми управління / менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Необхідно сформувати відкриту партнерську платформу, яка об’єднуватиме експортера, 3PL/4PL логістичних провайдерів, митних брокерів, страхові компанії, факторингові установи через єдиний API-інтерфейс. Перейти від транзакційної взаємодії з контрагентами до моделі спільного створення цінності в межах цифрової екосистеми.

- Застосування цифрових двійників ланцюгів постачання. Доцільно створювати віртуальні моделі транскордонних логістичних, виробничих процесів для симуляції кризових сценаріїв (наприклад, закриття кордонів, затримки в портах, зміна митних правил); використовувати результати симуляцій для динамічного перепланування маршрутів, оптимізування товарно-матеріальних запасів у реальному часі.

- Інтегрування смарт-контрактів, Blockchain-технологій. Вартує перевести планування та виконання зовнішньоекономічних контрактів на блокчейн-платформи для автоматизування акредитивів, митного оформлення, відстеження походження

товарів. Зменшити час підписання й погодження міжнародної документації шляхом впровадження єдиних цифрових стандартів e-FTI.

- Інституційне, кадрове трансформування. Необхідно реорганізовувати відділи зовнішньоекономічної діяльності у підрозділи «цифрового міжнародного розвитку», орієнтовані на роботу із аналітичними панелями (Dashboards) замість ручної звітності; запровадити програми підвищення кваліфікації працівників за напрямами цифрова торговельна аналітика, управління цифровими екосистемами.

Реалізування запропонованих напрямків має виражений економічний, операційний та стратегічний ефект для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Економічна складова ефективності сприятиме оптимізуванню оборотного капіталу за рахунок точнішого прогнозування запасів; зниження витрат за понаднормовий простій, штрафні санкції завдяки прозорій логістиці. Операційний елемент сприятиме скороченню циклу від розміщення замовлення до поставки; автоматизування рутинних операцій із документообігу, митного декларування. А стратегічний - підвищення рівня адаптивності бізнес-моделі до зовнішніх шоків; прискорення виходу на нові закордонні ринки; підвищення рівня довіри іноземних партнерів, інвесторів.

Застосування цифрового інструментарію, екосистемного менеджменту перетворює функцію планування зовнішньоекономічної діяльності із реактивного механізму контролю на активний драйвер міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє суб'єктам господарювання не лише ефективно адаптуватися до змін у глобальному середовищі, а й формувати власні цифрові мережі цінності.

В умовах сучасної волатильності та геополітичної невизначеності традиційне статичне планування зовнішньоекономічної діяльності втрачає ефективність, що зумовлює критичну потребу в переході до гнучкої, інноваційно-адаптивної парадигми. Ключовим драйвером цього трансформування виступає конвергенція цифрових інструментів (ШІ, Big Data, Blockchain, Digital Twins) із концепціями екосистемного менеджменту, які об'єднують усіх учасників ринку в єдину мережеву структуру. Перспективні напрями розвивання передбачають перехід до предиктивного аналізування попиту, впровадження відкритих партнерських API-платформ, симулювання ризиків через цифрові двійники ланцюгів постачання, блокчейн-діджиталізування документообігу. Успішне подолання наявних системних перешкод (фрагментування даних, дефіцит фахівців) вимагатиме інституційного реорганізування відділів зовнішньоекономічної діяльності, системного підвищення кваліфікації кадрів у сфері цифрової торгівлі. У результаті функція планування перетворюється з реактивного механізму контролювання на активний драйвер міжнародної конкурентоспроможності підприємства, скорочуючи цикл поставки, оптимізуючи оборотний капітал.

Список використаних джерел

1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.

2. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 23–29.

3. Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. № 16. С. 116–123.

4. Жигалкевич Ж., Драгомощенко А. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/895.

5. Завербний А. С., Залізна Л. В., Жук О. О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400.

6. Завербний А. С., Залізна Л. В., Жук О. О. Інформаційне забезпечення системи управління експортно-імпортною діяльністю на засадах функціонального підходу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4039.

7. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 289–296.

8. Куліш Д. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: особливості для різних сфер діяльності. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1 (26). URL: https://nvp.stu.cn.ua/article/view/286960.

9. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в повоєнний період. Бізнес Інформ. 2024. № 8. С. 386–392.

10. Мандич О. Організаційно-економічний механізм управління та стратегічні зміни в кризових умовах розвитку підприємств. Економічний аналіз. 2026. Т. 36, № 1. С. 99–106.

11. Морозова І.В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Приазовський економічний вісник. 2019. №6. С. 17–23.

12. Огієнко М., Огієнко А., Под'ячев С., Лагодієнко М. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегічних інституційних цифрових трансформацій економіки. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 2. С. 229–239. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/601.

13. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 22. С. 72-78.

14. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза С.М. Стратегічне управління корпораціями: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 480 с.

Швець В.А.
здобувачка вищої освіти (бакалавр)
Науковий керівник: ***Кривда О.В.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ

СЦЕНАРНЕ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне функціонування підприємств відбувається в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, що ускладнює прогнозування фінансових результатів та формування довгострокових управлінських рішень. Для українських підприємств проблема посилюється воєнними ризиками, пошкодженням енергетичної й транспортної інфраструктури, логістичними обмеженнями, дефіцитом кваліфікованих працівників, коливаннями попиту та зростанням виробничих витрат [1]. За таких умов традиційний бізнес-план, побудований на одному прогнозному варіанті розвитку подій, не завжди забезпечує достатню основу для управління майбутньою прибутковістю.

Актуальність бізнес-планування підтверджується і змінами у державній політиці підтримки підприємництва. У 2025 р. Кабінетом Міністрів України було запроваджено уніфікований формат бізнес-планів для участі малого та середнього бізнесу в окремих програмах державної фінансової підтримки. Серед обов'язкових складових такого плану передбачено прогноз доходів і витрат, визначення точки беззбитковості, інвестиційне планування, оцінювання ризиків та розрахунок періоду окупності [2]. Це свідчить про поступовий перехід від сприйняття бізнес-плану переважно як описового документа до його використання як інструменту комплексного економічного обґрунтування майбутньої діяльності підприємства.

Одним із ключових результатів такої діяльності є прибутковість. Водночас забезпечення прибутковості не повинно зводитися лише до максимізації прогнозованого абсолютного прибутку. Доцільним є формування такої системи планування, яка дає можливість визначати, наскільки стійким залишатиметься позитивний фінансовий результат за різних варіантів зміни доходів, витрат, обсягів реалізації, вартості ресурсів та інших чинників. Тому особливого значення набуває поєднання традиційного бізнес-планування зі сценарним підходом.

Сценарне планування передбачає розроблення декількох логічно узгоджених варіантів майбутнього замість орієнтації на єдиний прогноз. Його метою є визначення можливих умов функціонування підприємства та підготовка

відповідних управлінських рішень. О. Фрум, С. Дідух та Л. Лобоцька наголошують, що метод сценаріїв розширює можливості управління підприємством в умовах високої невизначеності та дає змогу моделювати результати реалізації стратегій прибутковості залежно від зміни ключових факторів формування прибутку, зокрема чистого доходу й собівартості реалізованої продукції [3, с. 418-422].

На відміну від традиційного бізнес-плану, в якому прогноз доходів і витрат найчастіше формується на основі одного очікуваного набору припущень, сценарне бізнес-планування передбачає паралельний розрахунок декількох варіантів. Базовий сценарій може відображати найбільш очікуваний розвиток подій за поточних тенденцій; оптимістичний – сприятливу зміну попиту, цін, витрат або інших параметрів; песимістичний – негативне відхилення ключових факторів. У дослідженні В. Дубіщева, А. Скрильника та М. Чижевської для підприємств торгівлі, наприклад, виділено інерційний, турбулентний, воєнний та інноваційний сценарії, а також запропоновано використання ранніх індикаторів, які сигналізують про необхідність зміни стратегії [4, с. 528-533].

У контексті управління прибутковістю кожний сценарій доцільно наповнювати конкретними фінансово-економічними параметрами. Наприклад, прогнозований обсяг реалізації, ціна продукції, змінні та постійні витрати, собівартість, операційний прибуток, чистий прибуток, рентабельність продажу, точка беззбитковості та запас фінансової міцності. Це дає змогу визначити не лише очікуваний рівень прибутку, але й межі, за яких діяльність підприємства перестає відповідати запланованому рівню ефективності.

Залежність прогнозованого прибутку від базових параметрів бізнес-плану в узагальненому вигляді може бути представлена як різниця доходів та сукупних витрат. Проте за сценарного підходу ключового значення набуває не сама формула, а варіювання її складових. Наприклад, песимістичний сценарій може передбачати одночасне скорочення обсягу реалізації та зростання змінних витрат, тоді як оптимістичний – збільшення обсягів продажу за відносно стабільної собівартості. Порівняння отриманих результатів дає змогу визначити чутливість прибутковості підприємства до зміни окремих факторів та виявити найбільш критичні для неї змінні.

Важливим показником у такому аналізі є точка беззбитковості, вона характеризує мінімальний обсяг діяльності, за якого доходи підприємства покривають його сукупні витрати. Її включення до сучасних вимог щодо бізнес-планів у програмах державної підтримки МСП підтверджує практичне значення цього показника [2]. У сценарному бізнес-плануванні доцільно визначати точку беззбитковості для кожного з розроблених сценаріїв. Якщо за негативного розвитку подій вона суттєво наближається до прогнозованого обсягу продажів або перевищує його, це є сигналом високого ризику втрати прибутковості.

Подібним чином доцільно аналізувати показники рентабельності. Збереження прибутку в абсолютному вираженні не завжди означає збереження економічної ефективності. Наприклад, збільшення доходу підприємства може супроводжуватися ще швидшим зростанням собівартості та операційних витрат,

унаслідок чого рентабельність знижуватиметься. Тому оцінювання сценаріїв лише за розміром прогнозованого прибутку є недостатнім. До системи показників доцільно одночасно включати абсолютний фінансовий результат і відповідні відносні показники.

Практична цінність сценарного підходу полягає також у можливості перейти від реактивного до проактивного управління. А. Гречко та О. Муха на прикладі виробничого підприємства демонструють використання оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв як основи коригування операційних процесів в умовах невизначеності. Автори пов'язують застосування сценарного планування з необхідністю оптимізації ресурсів і підвищення результативності управлінських рішень, зокрема за низького рівня рентабельності [5, с. 314-323].

У зв'язку із цим доцільно не обмежувати сценарне бізнес-планування одноразовим формуванням декількох прогнозів на момент підготовки документа. Ефективність може бути підвищена завдяки запровадженню системи постійного моніторингу та індикаторів, які дозволяють своєчасно встановлювати відхилення фактичних умов діяльності підприємства від параметрів базового сценарію. У такому випадку сценарний бізнес-план виконує не лише прогнозну, а й контрольну функцію, оскільки дає можливість порівнювати фактичні результати із запланованими та своєчасно реагувати на зміни.

До таких індикаторів можуть належати темпи зміни собівартості, динаміка обсягу замовлень, завантаження виробничих потужностей, закупівельні ціни, рівень дебіторської заборгованості, вартість кредитних ресурсів, тривалість логістичного циклу або показники кадрового забезпечення. Особливого значення набуває не лише фіксація зміни відповідного показника, а й визначення його критичного значення, після досягнення якого підприємству доцільно переглянути поточний сценарій. Наприклад, суттєве зростання собівартості або тривале скорочення обсягів замовлень може свідчити про необхідність переходу від базового до песимістичного сценарію та відповідного коригування витрат, цінової політики чи виробничих планів.

На цій основі сценарне бізнес-планування прибутковості доцільно формувати як послідовний процес. На першому етапі визначаються ключові внутрішні й зовнішні фактори, здатні впливати на доходи та витрати підприємства. На другому формуються базовий та альтернативні сценарії й задаються кількісні значення їхніх основних параметрів. На третьому для кожного сценарію розраховуються очікувані фінансові результати, рентабельність, точка беззбитковості та інші показники. Четвертий етап передбачає визначення критичних значень факторів і відповідних індикаторів переходу між сценаріями. На п'ятому етапі для кожного негативного відхилення заздалегідь формуються можливі управлінські дії щодо витрат, цінової політики, обсягів виробництва, структури фінансування або інвестиційної діяльності.

Таким чином формується зв'язок між бізнес-плануванням і безпосереднім управлінням прибутковістю. Бізнес-план у цьому випадку перестає бути статичним прогнозом та набуває ознак адаптивної моделі прийняття рішень.

Підприємство не лише визначає, який прибуток очікується за базових припущень, а й заздалегідь оцінює, як зміниться його фінансовий результат за несприятливого розвитку подій і які дії можуть бути застосовані для обмеження негативного впливу.

Для українських підприємств така трансформація особливо актуальна. ОЕСР зазначає, що бізнес в Україні одночасно функціонує під впливом інфраструктурних руйнувань, логістичних труднощів, обмежень на ринку праці, нестабільності внутрішнього попиту та високих виробничих витрат [1]. За таких умов істотне відхилення фактичних показників від початкового бізнес-плану може бути не винятком, а закономірною характеристикою середовища. Тому цінність планування визначається вже не стільки точністю одного прогнозу, скільки здатністю підприємства підготуватися до декількох потенційних траєкторій розвитку.

Крім того, сценарний підхід може підвищувати обґрунтованість інвестиційних та фінансових рішень. За однакового очікуваного рівня прибутку два проєкти можуть суттєво відрізнятися за стійкістю до негативних змін. Проєкт, фінансовий результат якого стає від'ємним уже за незначного скорочення попиту або підвищення витрат, характеризується більшою вразливістю, ніж проєкт із ширшим запасом фінансової міцності. Таким чином, у бізнес-плані доцільно оцінювати не тільки найбільш імовірне значення майбутньої прибутковості, а й діапазон її можливих змін.

Використання сценарного бізнес-планування водночас має певні обмеження. Якість отриманих результатів безпосередньо залежить від обґрунтованості припущень, достовірності вихідних даних та правильності визначення ключових факторів. Надмірна кількість сценаріїв може ускладнювати процес прийняття рішень, тоді як надто спрощене моделювання – не врахувати суттєвих взаємозалежностей. Тому доцільним є формування обмеженої кількості сценаріїв, які суттєво відрізняються за значущими для підприємства параметрами, а також їх періодичне оновлення відповідно до зміни середовища. Сучасні дослідження сценарного планування також підкреслюють необхідність поєднання сценаріїв із системою моніторингу та ранніх індикаторів, що дозволяє уникати стратегічної інерції [4, с. 530-532].

Отже, сценарне бізнес-планування може розглядатися як важливий інструмент управління прибутковістю підприємства в умовах економічної невизначеності. Його перевага полягає у формуванні декількох обґрунтованих варіантів розвитку подій та завчасному визначенні управлінських рішень для кожного з них. Інтеграція до бізнес-плану сценарного прогнозування доходів і витрат, показників прибутку та рентабельності, точки беззбитковості, запасу фінансової міцності й системи ранніх індикаторів створює передумови для більш гнучкого управління фінансовими результатами підприємства.

У сучасних українських умовах найбільш доцільним є перехід від статичного бізнес-плану до його регулярного сценарного перегляду. Це дозволяє розглядати прибутковість як керований результат, що залежить від своєчасного виявлення змін та відповідного коригування управлінських рішень. Важливою

перевагою такого підходу є можливість завчасно встановити найбільш чутливі параметри діяльності підприємства та визначити допустимі межі їх зміни.

Регулярне зіставлення фактичних показників із параметрами базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв дає змогу своєчасно виявляти загрози зниження прибутковості та коригувати заплановані дії. При цьому управлінські рішення можуть стосуватися перегляду структури витрат, цінової політики, обсягів виробництва і реалізації, потреби у фінансуванні або перенесення окремих інвестиційних рішень. У результаті сценарне бізнес-планування перетворюється на інструмент постійної адаптації підприємства до змін середовища та підтримання запланованого рівня економічної ефективності.

Список використаних джерел

1. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: An OECD Scoreboard. Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: https://www.doi.org/10.1787/075d8058-en. (дата звернення: 16.09.2026)

2. Уряд затвердив єдиний формат бізнес-планів для участі у програмах фінансової підтримки МСП. Урядовий портал, єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. 26.11.2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-iedynyi-format-biznes-planiv-dlia-uchasti-u-prohramakh-finansovoi-pidtrymky-msp (дата звернення: 17.09.2026)

3. Фрум О. Л., Дідух С. М., Лобоцька Л. Л. Методичні підходи до ефективного планування стратегій прибутковості підприємства на основі методу моделювання сценаріїв. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 3. С. 418–422. DOI: https://www.doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-75. (дата звернення: 17.09.2026)

4. Дубіщев В., Скрильник А., Чижевська М. Сценарне стратегічне планування розвитку підприємств торгівлі в умовах турбулентного економічного середовища. Сталий розвиток економіки. 2026. № 2 (59). С. 528–533. DOI: https://www.doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-72. (дата звернення: 18.09.2026)

5. Гречко А. В., Муха О. О. Сценарне планування як інструмент прийняття управлінських рішень у виробничій діяльності в умовах невизначеності. Економічний простір. 2026. № 215. С. 314–323. DOI: https://www.doi.org/10.30838/EP.215.314-323. (дата звернення: 19.09.2026)

Школенко О.Б.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Національний університет «Київський авіаційний інститут»,
Бичкова А.М.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ

АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

Повномасштабна війна та тривала макроекономічна нестабільність докорінно змінили бізнес-середовище України, змусивши суб'єктів господарювання всіх галузей переглянути фундаментальні парадигми функціонування [1, с. 89; 2, с. 15]. Традиційні маркетингові концепції, орієнтовані на стимулювання хаотичного споживання, лінійне розширення ринків та агресивну рекламну експансію, втратили свою дієвість у нових реаліях [2, с. 16]. Сучасний вітчизняний ринок функціонує в умовах високого рівня невизначеності, постійних безпекових ризиків, руйнування критичної інфраструктури, деформації логістичних ланцюгів та суттєвого зниження купівельної спроможності населення. За таких обставин адаптація маркетингових стратегій перетворилася з інструменту забезпечення тимчасових конкурентних переваг на вирішальний фактор збереження життєздатності, економічної стійкості та довгострокового розвитку підприємств [1, с. 92; 3, с. 116].

Метою дослідження є систематизація сучасних напрямів і стратегічних моделей адаптації маркетингової діяльності українських підприємств до кризових умов воєнного бізнес-середовища, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Аналіз динаміки споживчої поведінки свідчить про формування феномену «економіки ощадливості», у межах якого покупці демонструють високу раціональність, виваженість та прагматизм [4; 5]. Згідно з дослідженнями Deloitte, українські домогосподарства спрямовують близько 84% свого бюджету на товари першої необхідності – продукти харчування, медикаменти, комунальні послуги та щоденні побутові потреби [5]. При цьому емоційне та імпульсивне споживання змінилося глибоким аналізом цін, активним пошуком акційних пропозицій і схильністю до вибору власних торговельних марок (ВТМ) мереж [4; 5]. Водночас потужним каталізатором споживчого вибору став фактор «патріотичного ренесансу» та етичності бізнесу: українці свідомо віддають перевагу вітчизняним брендам, підтримують локальних виробників і бойкотують компанії, що не вийшли з ринку держави-агресора [4; 6, с. 75].

За даними дослідницької компанії Gradus у 2025–2026 роках споживачі формують нову систему пріоритетів, де ключове місце посідають турбота про ментальне та фізичне здоров'я, висока адаптивність та пошук позитивних емоцій через якісний споживчий досвід [4; 7]. Також змінилася структура медіаспоживання: смартфони стали основними пристроями для отримання оперативної інформації через месенджери, тоді як великі екрани (Smart TV) та відеохостинги використовуються для емоційного відпочинку [7]. Це вимагає від маркетологів відходу від громіздких рекламних кампаній на користь точкових, високоперсоналізованих комунікацій у цифровому просторі.

У відповідь на кардинальні зміни зовнішнього середовища провідні українські підприємства розробили та успішно реалізують кілька основних стратегічних моделей адаптації:

1. Перехід від сировинного орієнтиру до глибинної переробки та створення продуктів із високою доданою вартістю. Показовим є досвід агрохолдингу «МХП», який у відповідь на логістичні обмеження та зміну внутрішнього попиту здійснив трансформацію бізнес-моделі від продажу сировинного м'яса птиці до розробки готових кулінарних рішень для кінцевого споживача (розвиток франчайзингових мереж «М'ясомаркет», «Döner Маркет» та виробництво готових страв) [3, с. 118]. Аналогічні тенденції спостерігаються в агробізнесі розвинених країн, де диференціація, технологічне переоснащення та брендинг виступають головними чинниками рентабельності [8, с. 13].

2. Концептуалізація споживчого досвіду та емоційний маркетинг. Мережа супермаркетів «Сільпо» реалізує стратегію формування емоційної лояльності через відкриття концептуальних тематичних магазинів, унікальний асортимент «Власного імпорту», проведення кулінарних майстер-класів і ко-креацію з провідними шеф-кухарями, перетворюючи купівлю харчових продуктів на захоплюючий культурно-емоційний процес [9].

3. Цифрова омніканальність, сервісна гнучкість та міжнародна експансія. Логістичний оператор «Нова пошта» (Nova Post) продемонстрував високу адаптивність через діджиталізацію сервісів (розвиток зручного мобільного застосунку, автоматизована мережа поштоматів) та масовану експансію на ринки країн ЄС (Польща, Німеччина, Чехія тощо), що дозволило диверсифікувати ризики та зберегти фінансову стабільність [10, с. 42; 11, с. 88]. У банківському секторі аналогічну гнучкість демонструє monobank, видобуваючи переваги з відсутності фізичних відділень, дружнього інтерфейсу та гейміфікованих соціальних зборів («Банки») [12].

4. Соціально відповідальний маркетинг та інклюзія. В умовах війни соціальна відповідальність стала основою репутаційного капіталу. Підприємства активно інтегрують у свої стратегії допомогу ЗСУ, системне волонтерство, працевлаштування та соціальну адаптацію ветеранів й внутрішньо переміщених осіб. Спільні ініціативи Projector Foundation, Uklon та «Укрпошти» підтверджують, що щира соціальна позиція та підтримка суспільства підвищують довіру споживачів значно ефективніше за традиційні рекламні інструменти [6, с. 76; 13].

Таблиця 1

Характеристика сучасних стратегічних моделей адаптації маркетингу українських підприємств

Стратегічна модель	Ключові маркетингові інструменти	Основні переваги для бізнесу	Приклади підприємств
Глибинна переробка та готовий продукт	Нові торгові марки, кулінарні рішення, франчайзинг, ВТМ	Зростання маржинальності, вихід у нові ринкові ніші	Агрохолдинг «МХП»
Емоційний маркетинг та лояльність	Концептуальний дизайн, ко-креація, персоналізація, арт-інсталяції	Підвищення LTV клієнтів, якісна відбудова від конкурентів	Мережа «Сільпо»
Цифрова омніканальність та експансія	Мобільні застосунки, поштомати, геомаркетинг, трансграничний SMM	Міжнародна диверсифікація, зниження операційних витрат	«Нова пошта» (Nova Post), monobank
Соціально відповідальний маркетинг	Благодійні проєкти, підтримка ЗСУ, ветеранські програми, прозорість	Зміцнення бренду, формування високого соціального капіталу	Uklon, Укрпошта, Projector Foundation

Джерело: побудовано авторами

Окремим потужним драйвером трансформації виступає діджиталізація та впровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ). Використання генеративного ШІ (наприклад, GPT для розробки описів товарів та контенту), алгоритмів комп'ютерного зору та прогнозної аналітики дозволяє B2B та B2C підприємствам суттєво оптимізувати маркетингові витрати, автоматизувати роботу з лідами й прискорити реагування на клієнтські запити [14, с. 258; 15, с. 70]. Крім того, в умовах кризи набула поширення концепція ситуативного управління (Agile-маркетинг), яка базується на формуванні безперервних циклів розробки, швидкому тестуванні гіпотез (A/B-тестування) та оперативному перерозподілі рекламних бюджетів на найбільш ефективні канали [1, с. 94; 16, с. 247].

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що адаптація маркетингових стратегій українських підприємств до трансформаційних умов сучасного бізнес-середовища відбувалася поступово — від ситуативного антикризового реагування до формування системного підходу до стратегічного розвитку. Сформована парадигма передбачає комплексне поєднання трьох взаємопов’язаних стратегічних домінант: гнучкості бізнес-моделі, розвитку цифрової омніканальності та посилення етичної складової й соціальної відповідальності бізнесу**.** Їх інтеграція забезпечує підприємствам можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища,

підтримувати стійку взаємодію з цільовими аудиторіями та формувати довгострокові конкурентні переваги в умовах високої невизначеності.

З метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та підвищення потенціалу виходу українських підприємств на зовнішні ринки доцільним є реалізація таких стратегічних напрямів:

– систематичне коригування ціннісної пропозиції відповідно до трансформації споживчих пріоритетів та поширення тенденцій раціонального споживання, зокрема шляхом розвитку пропозиції товарів і послуг, що поєднують високу споживчу цінність із ціновою доступністю;

– розвиток цифрової взаємодії зі споживачами через розширення функціональності мобільних сервісів, застосування технологій штучного інтелекту та інструментів аналізу неструктурованих даних для підвищення рівня персоналізації маркетингових комунікацій і якості клієнтського досвіду;

– системна інтеграція принципів соціальної відповідальності та інклюзивності в операційну, маркетингову та комунікаційну діяльність підприємств, що передбачає їх позиціонування не як ситуативного інструменту репутаційного менеджменту, а як складової корпоративних цінностей та довгострокової стратегії розвитку бренду.

Список використаних джерел

1. Горбач В.О., Зайцева О.І. Адаптація маркетингових стратегій бізнесу до нових моделей споживчої поведінки в умовах воєнної економіки. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 15-17 квітня 2026 р.* Електронне видання у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2026. Т.1.2. С. 567-569. DOI: https://doi.org/10.35668/978-966-518-866-7

2. Бачурін І. О. Підприємницька компетентність майбутніх економістів: критична необхідність у сучасній економіці Збірник тез доповідей науково-педагогічних працівників, науковців та аспірантів *LVII Всеукраїнська науково-практична конференція* «*Освіта та наука для відновлення країни*» Української інженерно-педагогічної академії (м. Харків, 13-17 травня 2024 р.) С.15-16. https://science.uepa.karazin.ua/wp-content/uploads/2024/06/volume-3-conference.pdf

3. Коваль Д. П., Благодир Л. М. Адаптація маркетингових стратегій компанії MHP SE до змін споживчої поведінки // *Матеріали LIV Всеукраїнської науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 24-27 березня 2025 р. Електрон. текст. дані. 2025. URI: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/24300

4. Споживчі тренди українців 2025: турбота про себе, спонтанність та нові цінності – дослідження Gradus Research. URL: https://rau.ua/news/spozhivchi-trendi-2025-gradus-research/ (дата звернення: 28.09.2026).

5. Дослідження Deloitte Ukraine: споживацькі настрої українців у 2025 році. Асоціація ритейлерів України. URL: https://rau.ua/news/doslidzhennia-deloitte-ukraine-spozhyvatcki-nastroyi-ukrayintciv-u-2025-rotci/ (дата звернення: 28.09.2026).

6. Гугельчук Н.М., Царьова Т.О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні. *B2B MARKETING: зб. матер. XVII Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. С. 75–77. URL: https://oklander.info/wp-content/uploads/2024/01/246_doclad.pdf (дата звернення: 28.09.2026).

7. Як українці розподіляють увагу між платформами та екранами у 2026 – дослідження Gradus. All Retail. URL: https://allretail.ua/analytics/82084-yak-ukrajinci-rozpodilyayut-uvagu-mizh-platformami-ta-ekranami-u-2026-doslidzhennya-gradus (дата звернення: 28.09.2026).

8. Величко Ю., Мунька С. Сучасні маркетингові стратегії розвитку агробізнесу в економічно розвинених країнах і можливості їх упровадження в Україні. *Аграрна економіка.* 2023, Т. 16, № 1-2. С. 118–124. DOI: https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.118

9. Бєлицька О. Емоційний маркетинг – головний чинник формування лояльності. URL: https://rau.ua/news/olena-bielicka-silpo-emocijnij-marketing-jak-golovnij-chinnik-formuvannja-lojalnosti-prezentacija/

10. Созанський Р.І., Нехай В.В. Формування новітніх методів розробки маркетингової стратегії підприємства: кваліфікаційна магістерська робота. Запоріжжя: ТДАУ, 2025. 86 с. URL: https://elar.tsatu.edu.ua/items/72098f79-9d34-4fa5-9e9a-e69698cfe7e4

11. Чернова І.В., Вдовічена О.Г. Виклики та можливості для брендів при виході на міжнародні ринки. *Інвестиції: практика та досвід*, № 23. 2024. С. 88–93. https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5211

12. Monobank – офіційний сайт. URL: https://monobank.ua/

13. Безоплатне навчання для військових, ветеранів та ветеранок від Projector Foundation та Uklon. Projector Foundation. URL: https://osvitaveteraniv.prjctrfoundation.com/

14. Сербін В.І. Інструменти штучного інтелекту для створення описів товарів в електронній комерції. *B2B MARKETING: зб. матер. XVII Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. С. 258–260. URL: https://oklander.info/wp-content/uploads/2024/01/246_doclad.pdf

15. Андрющенко О.Б., Баскаков Д.В. Комплексна оцінка ефективності SMM-кампаній в системі маркетингової аналітики. Збірник тез доповідей науково-педагогічних працівників, науковців та аспірантів LVII *Всеукраїнська науково-практична конференція «Освіта та наука для відновлення країни»* Української інженерно-педагогічної академії (м. Харків, 13-17 травня 2024 р.). С.74-77. https://science.uepa.karazin.ua/wp-content/uploads/2024/06/volume-3-conference.pdf

16. Пархоменко Р.О., Зозульов О.В. Ситуативне управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах нестабільності. *B2B MARKETING: зб. матер. XVII Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. С. 203–207. URL: https://oklander.info/wp-content/uploads/2024/01/246_doclad.pdf

Штефан А-В. В.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: ***Грибик І.І.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ОСНОВА ОТРИМАННЯ ТА УТРИМАННЯ ЗІРКИ MICHELIN У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний ресторанний бізнес характеризується високою конкуренцією, зростанням вимог споживачів та посиленням ролі нематеріальних чинників у формуванні ринкової позиції закладу. У таких умовах якість перестає бути лише характеристикою готової страви та охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів: вибір сировини, організацію виробництва, дотримання технології, контроль результатів та забезпечення стабільності. Саме тому управління якістю набуває стратегічного значення для розвитку ресторанного бізнесу.

Відповідно до підходів ISO до управління якістю, його основу становлять орієнтація на споживача, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, постійне вдосконалення, прийняття рішень на основі доказів та управління взаємовідносинами [1]. Особливе значення для ресторанної сфери мають процесний підхід і постійне вдосконалення, оскільки якість кінцевого результату залежить від великої кількості операцій, які повинні виконуватися узгоджено та стабільно.

Одним із найбільш відомих прикладів зовнішнього оцінювання якості у ресторанній сфері є MICHELIN Guide. Система зірок сформувалася на початку XX століття: перші зірки були запроваджені у 1926 році, а з 1931 року використовується трирівнева система оцінювання. Сьогодні інспектори MICHELIN Guide використовують п'ять універсальних критеріїв: якість інгредієнтів, гармонійність смаків, майстерність кулінарних технік, індивідуальність кухні та стабільність якості страв у межах меню й у різні періоди [2].

Особливу увагу привертає саме критерій стабільності. Отримання високої оцінки за один вдалий вечір не є достатнім для довгострокового збереження зірки. MICHELIN Guide проводить повторне оцінювання вже відзначених ресторанів, щоб перевірити, чи підтримується відповідний рівень приготування страв протягом наступних періодів [2]. Інспектори працюють анонімно, самостійно оплачують рахунки та прагнуть отримати звичайний досвід відвідувача.

Таким чином, між принципами управління якістю та критеріями MICHELIN Guide можна простежити безпосередній зв'язок. Якість інгредієнтів пов'язана з управлінням постачанням та вхідним контролем; майстерність

кулінарних технік – із дотриманням технологічних процесів і професійною підготовкою персоналу; гармонія смаків – із контролем характеристик готової продукції; індивідуальність кухні – із формуванням власної концепції; а стабільність – із постійним контролем та вдосконаленням процесів. Таким чином, критерії MICHELIN Guide тісно пов'язані з основними елементами управління якістю, що представлено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Взаємозв'язок критеріїв MICHELIN Guide з елементами управління якістю

Критерій MICHELIN Guide	Елемент управління якістю	Практичний прояв
Якість інгредієнтів	Управління постачанням і вхідний контроль	Вибір постачальників, перевірка свіжості та характеристик сировини
Гармонія смаків	Контроль якості продукції	Стандартизація рецептур, дегустаційний контроль
Майстерність технік	Процесний підхід	Дотримання технології приготування та температурних режимів
Індивідуальність кухні	Управління розвитком продукту	Створення авторських страв і гастрономічної концепції
Стабільність	Постійне вдосконалення та контроль	Повторюваність результату незалежно від зміни умов

Джерело: складено автором на основі [1,2].

З наведеного порівняння можна зробити висновок, що зірка Michelin є не окремою характеристикою ресторану, а результатом функціонування сукупності процесів, пов'язаних із формуванням та контролем якості. Водночас важливо не ототожнювати систему Michelin із повноцінною системою управління якістю. MICHELIN Guide оцінює насамперед кухню: інтер'єр, стиль закладу та формальність обслуговування не є критеріями присудження саме зірки [2].

Науковий інтерес становить також питання того, що відбувається після отримання зірки. Дослідження D. Bang, K. Choi та A. J. Kim, проведене на основі понад 160 тис. відгуків щодо 218 ресторанів, показало, що після отримання Michelin Star змінювалися окремі компоненти сприйнятої споживачами цінності, зокрема соціальна, гедонічна та сервісна складові. Водночас дослідники не виявили статистично значущого впливу на функціональні характеристики, такі як сприйняття якості їжі чи атмосфери [3]. Це свідчить про те, що сама нагорода не замінює внутрішньої роботи з якістю, а формує додаткову нематеріальну цінність навколо ресторану.

На основі результатів зазначеного дослідження можна стверджувати, що отримання Michelin Star пов'язане не лише зі зміною гастрономічної оцінки ресторану, а й із трансформацією його сприйняття споживачами та умов подальшого функціонування. Тому для ресторану важливим стає не лише отримання відзнаки, а й визначення змін, які виникають після її отримання, та відповідне коригування системи управління якістю. З цією метою узагальнено основні зміни соціальної, гедонічної, сервісної та економічної складових і

визначено практичні напрями дій, спрямовані на підтримання та подальше підвищення якості (табл. 2).

Таблиця 2.

Характеристика змін складових якості ресторанного бізнесу після отримання Michelin Star

Складова	Характеристика змін	Рекомендації для збереження та підвищення якості
Соціальна	Зростає престиж ресторану, посилюється його репутація та суспільне визнання. Зірка стає додатковим нематеріальним активом і підвищує увагу до закладу.	Підтримувати репутацію через стабільну якість, послідовну комунікацію з гостями та збереження гастрономічної концепції.
Гедонічна	Посилюється емоційна цінність відвідування: ресторан сприймається не лише як місце споживання їжі, а як частина гастрономічного досвіду.	Регулярно вдосконалювати меню, поєднання смаків і подачу, зберігаючи авторський стиль кухні.
Сервісна	Зростають очікування гостей щодо загального досвіду відвідування. Водночас сервіс не є безпосереднім критерієм присудження зірки MICHELIN.	Узгоджувати сервіс із гастрономічною концепцією, проводити навчання персоналу та контролювати якість взаємодії з гостями.
Економічна	Підтримання високого рівня якості потребує значних витрат на персонал, продукти та організацію виробничих процесів.	Контролювати собівартість, оптимізувати закупівлі та використання трудових ресурсів без зниження якості продукту й технологічних стандартів.

Джерело: складено автором на основі [3-5].

Отже, після отримання Michelin Star змінюється не лише зовнішнє сприйняття ресторану. Зростання соціальної та гедонічної цінності супроводжується підвищенням очікувань споживачів, тоді як підтримання високої гастрономічної якості потребує постійного використання ресурсів. Тому отримання зірки доцільно розглядати не як кінцевий результат, а як новий етап управління якістю.

Інше дослідження, проведене на вибірці 866 ресторанів у Франції, Німеччині та Великій Британії, розглядало відмінності між оцінюванням експертами, зокрема MICHELIN Guide, та оцінюванням споживачами. Автори зазначають, що якість і ціна позитивно пов’язані з оцінками експертів, тоді як споживчі відгуки мають інше значення для ринкової поведінки закладів [4].

Особливо важливим для утримання високого рівня якості є показник стабільності. Якщо за чотирма критеріями ресторан отримує високі оцінки, але стабільність становить лише 5-6 балів, середній індекс суттєво знижується. Саме тому управління якістю має бути орієнтоване не лише на створення окремих авторських страв, а й на відтворюваність результату. Такий підхід відповідає процесній логіці ISO, відповідно до якої взаємопов’язані процеси необхідно розглядати як єдину систему для підвищення її результативності.

Важливим є також економічний аспект. Висока гастрономічна якість потребує відповідних витрат на продукти, персонал та організацію процесів. Дослідження 140 Michelin-ресторанів в Іспанії за 2014-2019 роки показало, що витрати на персонал для таких закладів мають вагоме значення поряд із витратами на продукти, що підкреслює необхідність узгодження політики якості

з управлінням витратами. Окреме дослідження 46 Michelin-ресторанів Італії за 2010-2019 роки виявило позитивний зв'язок між ефективністю та якістю у сфері fine dining [5].

На основі проведеного аналізу запропоновано авторський індекс відповідності ресторану критеріям стабільної якості. Його особливістю є поєднання п'яти критеріїв MICHELIN Guide з різними ваговими коефіцієнтами залежно від їх значення для довгострокового підтримання якості. У розрахунку кожен критерій оцінюється за шкалою від 1 до 10 балів, після чого визначається середньозважене значення:

$$Ів = \sum (Бі \times Ві),$$

де Ів – індекс відповідності;

Бі – оцінка відповідної складової;

Ві – ваговий коефіцієнт відповідної складової; $\sum Ві = 1$.

Для демонстрації практичного застосування запропонованого підходу сформовано умовну оцінку ресторану (табл. 3).

Таблиця 3.

Розрахунок авторського індексу відповідності

Критерій	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Якість інгредієнтів	9	0,20	1,80
Гармонія смаків	9	0,20	1,80
Майстерність технік	8	0,20	1,60
Індивідуальність кухні	9	0,15	1,35
Стабільність	7	0,25	1,75
Разом		1	8,30

Джерело: розраховано автором.

За результатами розрахунку індекс відповідності становить 8,30 бала з 10 можливих. При цьому найнижчу оцінку отримала стабільність результату – 7 балів. Це демонструє практичну цінність запропонованого підходу: навіть за високих оцінок якості інгредієнтів, гармонії смаків та індивідуальності кухні слабшою ланкою може залишатися відтворюваність результату.

Отже, для утримання високого рівня якості ресторану доцільно зосереджувати увагу не лише на створенні нових авторських страв, а й на стандартизації технологічних операцій, навчанні персоналу, контролі сировини та регулярному аналізі результатів. Саме стабільність забезпечує відтворення досягнутого рівня якості незалежно від зміни персоналу, завантаження закладу або інших операційних умов.

Таким чином, проведене дослідження показало, що отримання та утримання зірки MICHELIN безпосередньо пов'язані з системним управлінням якістю ресторанного продукту та стабільністю пов'язаних із ним процесів. Високий рівень гастрономічної якості формується не окремим фактором, а сукупністю взаємопов'язаних елементів: якістю та контролем сировини, дотриманням технологічних процесів, професійною підготовкою персоналу, розвитком авторської кухні та здатністю відтворювати отриманий результат у різні періоди.

Встановлено, що критерії MICHELIN Guide мають тісний зв'язок із принципами управління якістю ISO. Зокрема, якість інгредієнтів потребує ефективного управління постачанням і вхідного контролю, майстерність кулінарних технік – чіткої організації та стандартизації процесів, гармонія смаків – контролю готового продукту, індивідуальність кухні – постійного розвитку гастрономічної пропозиції, а стабільність – безперервного контролю та вдосконалення. Це дає підстави розглядати зірку MICHELIN не лише як зовнішню відзнаку, а як результат функціонування системи процесів, здатної забезпечувати високий і відтворюваний рівень якості.

Аналіз наукових досліджень також показав, що після отримання Michelin Star можуть змінюватися окремі складові сприйнятої споживачами цінності ресторану. Соціальна складова пов'язана з посиленням престижу та репутації, гедонічна – зі зростанням емоційної цінності гастрономічного досвіду, сервісна – з підвищенням очікувань гостей. Одночасно зростає значення економічного аспекту, оскільки підтримання високої якості потребує відповідних витрат на продукти, персонал, навчання, організацію виробничих процесів і контроль результатів. Тому отримання зірки створює для ресторану не лише додаткову нематеріальну цінність, а й необхідність підтримувати відповідний рівень.

Отже, довгострокове утримання зірки MICHELIN доцільно розглядати як безперервний процес управління якістю, а не як одноразове досягнення. Ресторану необхідно одночасно підтримувати якість сировини, технологічну дисципліну, професійний рівень персоналу, авторський характер кухні та стабільність готового продукту. Саме поєднання цих складових формує основу для збереження високого гастрономічного рівня, підтримання позитивного сприйняття ресторану споживачами та раціонального використання ресурсів.

Список використаних джерел

1. Quality management principles: The foundation for success . *International Organization for Standardization.* URL: https://www.iso.org/quality-management/principles (дата звернення: 27.09.2026).

2. The MICHELIN Guide 101. MICHELIN Guide. 2026. URL: https://guide.michelin.com/en/article/features/the-michelin-guide-101 (дата звернення: 27.09.2026).

3. Bang D., Choi K., Kim A. J. Does Michelin effect exist? An empirical study on the effects of Michelin stars. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. DOI: https://doi.org/ https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-1025 (дата звернення: 27.09.2026).

4. Taeyoung Y., Kyung-Hee. S., Experts vs. the public in the evaluation of restaurants: A business ecosystem approach. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103265 (дата звернення: 27.09.2026).

5. Moreno-Gene J., Daries N., Cristobal-Fransi E., Effects of restaurant expenses on enhanced profitability: Do Michelin-starred restaurants perform differently? *International Journal of Hospitality Management*. 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2023.100811 (дата звернення: 27.09.2026).

Юрчук Н.П.
к.е.н., доцент
Вінницький національний технічний університет
м. Вінниця

ОСНОВНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Масштабна цифровізація економіки докорінно змінює архітектуру корпоративного управління. В умовах високої динамічності ринкового середовища, експоненційного зростання обсягів даних (Big Data) та невизначеності традиційні ретроспективні методи аналізу втрачають свою ефективність. Цифрова трансформація вимагає від бізнес-аналітики переходу від пасивного опису минулих подій до предикативного моделювання та автоматизованого формування стратегічних рішень.

Незважаючи на стрімкий розвиток Data Science і систем Business Intelligence (BI), багато підприємств стикаються із проблемою фрагментарної інтеграції аналітичних інструментів у бізнес-процеси. Виникає науково-практичне завдання визначення пріоритетних векторів розвитку бізнес-аналітики, що забезпечать її конвергенцію з новітніми цифровими технологіями і підвищать адаптивність суб'єктів господарювання.

Сучасні дослідження підтверджують тенденцію до інтеграції Business Intelligence у загальну систему цифрового менеджменту. Зокрема, Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. розглядають інтеграцію BI у цифровий менеджмент як чинник забезпечення стійкого розвитку підприємства, акцентуючи увагу на необхідності поєднання технологічних, організаційних та управлінських компонентів цифрової трансформації [1]. Водночас дослідження сучасних стратегій і практик Business Intelligence демонструють, що розвиток BI охоплює не лише технологічне оновлення аналітичних платформ, а й трансформацію процесів прийняття рішень та організаційної культури [2]. Значущість інтелектуалізації бізнес-аналітики також підтверджується дослідженнями застосування технологій Deep Learning, що відкривають нові можливості для прогнозування і виявлення складних закономірностей, водночас формуючи нові вимоги до якості даних, прозорості моделей і компетентностей персоналу [3].

На основі систематизації сучасних технологічних, організаційних та управлінських тенденцій доцільно виокремити основні взаємопов'язані вектори розвитку бізнес-аналітики.

Перший вектор – інтелектуалізація аналітики (AI-driven Analytics). Він передбачає активне впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання, глибокого навчання та генеративного штучного інтелекту в процеси збору, обробки, інтерпретації та візуалізації бізнес-даних. На відміну від традиційних BI-систем, що переважно відображають заздалегідь визначені показники, інтелектуальні аналітичні рішення здатні автоматично виявляти

приховані закономірності, аномальні значення, нетипові поведінкові патерни та прогнозні залежності. Застосування алгоритмів машинного навчання створює можливості для прогнозування попиту, оцінювання ризиків, сегментації клієнтів, оптимізації цінової політики і виявлення нетипових операцій. Окремий напрям формує генеративний штучний інтелект, що дозволяє формулювати складні запити до корпоративних даних природною мовою та отримувати автоматично згенеровані пояснення і звіти.

Другий вектор – еволюція аналітичного інструментарію від Descriptive до Predictive та Prescriptive Analytics. Вона характеризується зміщенням акцентів від фіксації та пояснення минулих подій (Descriptive та Diagnostic Analytics) до прогнозування майбутніх станів (Predictive) і визначення оптимальних управлінських дій (Prescriptive Analytics). Використання сценарного моделювання, оптимізаційних алгоритмів та інструментів штучного інтелекту дає змогу оцінювати альтернативні варіанти рішень до їх фактичної реалізації, що гарантує високу адаптивність підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Третій вектор – демократизація даних та аналітичних інструментів (Data Democratization). Розвиток Self-Service BI, No-Code/Low-Code платформ, інтерактивних Dashboard та інтерфейсів на основі Natural Language Processing створює можливості для залучення до аналітичного процесу працівників різних функціональних рівнів. Менеджери отримують можливість самостійно формувати інформаційні запити, аналізувати показники та здійснювати сегментацію даних без постійного залучення IT-фахівців, що суттєво скорочує часовий лаг при прийнятті рішень.

Четвертий вектор – Continuous Analytics та Real-Time Processing. Розвиток цифрової економіки зумовлює перехід від періодичного аналізу до безперервного моніторингу бізнес-процесів. Використання потокової обробки даних, хмарних технологій та IoT-рішень створює можливість аналізувати інформацію практично в момент її виникнення. Real-Time Analytics має критичне значення для електронної комерції, фінансових операцій, логістики, виробництва й цифрового маркетингу, оскільки дозволяє виявляти операційні відхилення на ранніх стадіях і здійснювати своєчасні коригувальні дії.

П’ятий вектор – інтеграція різнорідних джерел даних і формування єдиного цифрового інформаційного середовища. Сучасні підприємства генерують дані в ERP-, CRM-, SCM-, HRM-системах, мобільних застосунках, соціальних мережах та IoT-сенсорах. Фрагментарність цих потоків ускладнює отримання цілісної картини діяльності суб'єкта господарювання. Важливою тенденцією є формування інтегрованої data architecture на основі Data Warehouse, Data Lake, Lakehouse-архітектур, API-інтеграції і хмарних обчислювальних платформ, що створює технологічну основу для масштабованої аналітичної інфраструктури.

Шостий вектор – розвиток Data Governance і забезпечення якості даних. Зі збільшенням ролі даних у прийнятті рішень зростає значення їх точності, повноти, актуальності, узгодженості та доступності. Недостатня якість

первинної інформації призводить до викривлення результатів аналітичних моделей. Data Governance передбачає формування системи правил, процедур та регламентів, спрямованих на контроль життєвого циклу даних, визначення їх власників, стандартизацію довідників та забезпечення відповідності нормативним вимогам.

Сьомий вектор – формування data-driven culture і розвиток аналітичних компетентностей. Технологічно розвинена аналітична платформа не забезпечить очікуваного ефекту, якщо результати аналізу не інтегруються у процес прийняття управлінських рішень. Data-driven підхід передбачає системне використання даних як основи для обґрунтування дій на всіх рівнях управління. Відповідно, важливого значення набуває розвиток компетентностей персоналу: data literacy, навичок інтерпретації аналітичних результатів, розуміння принципів роботи прогнозних моделей і здатності критично оцінювати отриману інформацію.

Зазначені вектори розвитку є взаємозалежними: інтелектуалізація аналітики потребує якісної та інтегрованої інформаційної бази; демократизація даних – ефективної системи Data Governance; Real-Time Analytics – відповідної цифрової інфраструктури; Prescriptive Analytics – якісних прогнозних моделей та управлінської готовності використовувати їх результати. Систематизацію характеристик та очікуваних управлінських ефектів виокремлених векторів наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Ключові вектори розвитку бізнес-аналітики в умовах цифровізації

Вектор розвитку	Основний зміст та технологічний базис	Очікуваний управлінський ефект
1. Інтелектуалізація аналітики (AI-driven Analytics)	Впровадження штучного інтелекту, ML, Deep Learning та Generative AI в процеси обробки даних	Автоматичне виявлення прихованих патернів, аномалій, автоматизація звітності природною мовою
2. Еволюція від Descriptive до Prescriptive Analytics	Перехід від описового аналізу до сценарного моделювання, прогнозних моделей та алгоритмів оптимізації	Підтримка проактивних рішень, оцінка альтернативних сценаріїв до їх фактичної реалізації
3. Демократизація даних (Data Democratization)	Розвиток Self-Service BI, No-Code/Low-Code інструментів та NLP-інтерфейсів	Залучення менеджерів усіх рівнів до аналізу, скорочення часового лагу прийняття рішень
4. Безперервна аналітика (Continuous / Real-Time Analytics)	Застосування потокової обробки даних, хмарних обчислень та IoT-рішень	Моніторинг бізнес-процесів у режимі реального часу, операційне реагування на відхилення
5. Інтеграція джерел та єдине Data-середовище	Побудова Data Warehouse, Data Lake, Lakehouse-архітектур, API-інтеграція ERP-, CRM-, SCM-систем	Усунення фрагментарності інформації, створення єдиного "джерела правди" (Single Source of Truth)
6. Розвиток Data Governance	Впровадження регламентів контролю якості, стандартизації та управління життєвим циклом даних	Підвищення точності, повноти та відповідності даних нормативним вимогам

7. Формування Data-driven Culture	Розвиток аналітичних компетентностей (data literacy) персоналу та культура прийняття рішень на основі даних	Системна інтеграція результатів аналітики в управлінську практику підприємства

Джерело: систематизовано та узагальнено автором на основі [1–3]

Таким чином, досягнення максимального управлінського ефекту можливе лише за умови гармонійного поєднання технологічних інновацій із відповідними організаційними змінами. Практична реалізація окреслених векторів вимагає від підприємств системного перегляду наявної аналітичної інфраструктури та формування єдиного цифрового середовища. Синергетичний ефект виникає тоді, коли аналітичні інструменти стають невід'ємною складовою щоденних бізнес-процесів і прийняття стратегічних рішень.

Наскрізною умовою успішної реалізації всіх векторів є забезпечення кібербезпеки і відповідального використання даних. Зростання обсягів інформації підвищує ризики несанкціонованого доступу і витоку конфіденційних відомостей, тому розвиток бізнес-аналітики має відбуватися із суворим дотриманням принципів інформаційної безпеки, прозорості та етичності алгоритмічних рішень.

У практичному вимірі це формує необхідність розробки комплексних стратегій розвитку аналітичної функції підприємства, що охоплюють аудит наявної інфраструктури, інтеграцію джерел даних, впровадження Data Governance, розвиток цифрових компетентностей і поступову інтеграцію AI-інструментів. При цьому цифрова трансформація не повинна зводитися виключно до придбання нового програмного забезпечення, а має визначатися ступенем інтеграції технологій у реальні бізнес-процеси і здатністю підприємства перетворювати дані на практичні управлінські дії.

Отже, цифрова трансформація зміщує парадигму бізнес-аналітики від реєстрації фактичних даних до проактивного управління майбутнім станом підприємства. Сучасна аналітика орієнтується на своєчасне виявлення можливостей і ризиків, сценарне моделювання й підтримку обґрунтованого вибору дій. Подальший розвиток галузі визначатиметься конвергенцією штучного інтелекту, Big Data, хмарних технологій та організаційних інновацій.

Систематизовані вектори можуть слугувати концептуальною основою для формування дорожніх карт (roadmaps) цифрової трансформації підприємств, створюючи передумови для оптимізації використання ресурсів, підвищення оперативності управління та посилення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Інтеграція Business Intelligence у цифровий менеджмент як чинник стійкого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 21. С. 190–198. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.190.

2. Gurcan F., Ayaz A., Menekse Dalveren G. G., Derawi M. Business Intelligence Strategies, Best Practices, and Latest Trends Analysis of Scientometric Data from 2003 to 2023 Using Machine Learning. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 13. Article 9854. DOI: https://doi.org/10.3390/su15139854.

3. Schmitt M. Deep learning in business analytics: A clash of expectations and reality. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2023. Vol. 3, Issue 1. Article 100146. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2022.100146.

Ярмак А.О.
здобувачка 6зф5 групи ЦЗФН,
Одеський національний економічний університет,
Котелевська Я.В.
доктор філософії, ст. викладач,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ КРЮЇНГОВИХ ПОСЛУГ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Крюїнгові компанії є важливим елементом міжнародного морського ринку, оскільки забезпечують взаємодію між судновласниками та моряками, здійснюючи пошук, відбір, перевірку кваліфікації, працевлаштування та супровід членів екіпажів. Тому зміни, які відбуваються на ринку морських перевезень і міжнародному ринку праці, безпосередньо впливають на умови функціонування та конкурентоспроможність крюїнгових підприємств [1, с. 77–104].

Для України ця тема є доволі актуальною, оскільки воєнні дії, зміна міграційних і мобілізаційних процесів, обмеження функціонування портової інфраструктури, необхідність забезпечення безпечного працевлаштування українських моряків за кордоном, а також реформування системи їх дипломування суттєво змінюють умови функціонування вітчизняних крюїнгових компаній [2].

Водночас трансформація морської галузі має не лише негативний, а й структурний характер. Розвиток цифрових технологій, поширення альтернативних видів палива та підвищення вимог до кваліфікації екіпажу формують нові потреби судновласників. Відповідно, конкурентоспроможність крюїнгової компанії дедалі більше визначається не тільки кількістю кандидатів, а й якістю кадрового резерву, швидкістю закриття вакансій, цифровізацією бізнес-процесів та здатністю забезпечувати відповідність моряків міжнародним стандартам.

Зазначена ситуація формує для крюїнгових компаній одночасно виклики та можливості. З одного боку, високий попит на кваліфікованих моряків розширює потенційний ринок послуг з підбору персоналу. З іншого боку, дефіцит офіцерського складу посилює конкуренцію між крюїнговими компаніями за найбільш досвідчених і кваліфікованих кандидатів. Тому конкурентна перевага компанії поступово переміщується від простого посередництва у працевлаштуванні до формування довгострокового кадрового резерву та управління кадрами.

Важливою тенденцією є також підвищення вимог до компетентностей моряків. Міжнародна морська організація (IMO) у 2025-2026 роках активізувала роботу щодо підготовки моряків до використання альтернативних видів палива

та нових технологій [3]. У 2025 році було схвалено загальні тимчасові рекомендації щодо підготовки моряків для роботи на суднах з альтернативними видами палива та новими технологіями. У лютому 2026 року ІМО завершила роботу над окремими рекомендаціями щодо підготовки моряків для суден, які використовують метанол/етанол та аміак як паливо [4].

Таким чином, для крюїнгової компанії поняття «кваліфікований моряк» набуває ширшого змісту. Окрім традиційних вимог STCW, дедалі більшого значення набувають компетентності, пов'язані з експлуатацією суден на альтернативних видах палива, цифровими технологіями, автоматизованими системами управління та новими вимогами до безпеки [3;4].

Окремим фактором трансформації є цифровізація кадрових процесів. В Україні цифрові сервіси поступово змінюють взаємодію моряків із державними органами та іншими учасниками ринку. За даними Адміністрації судноплавства, після початку реформи дипломування моряків було видано понад 100 тис. кваліфікаційних документів, з яких 71 664 документи припали на 2024 рік, порівняно з 28 869 у 2023 році [5]. Заявники можуть подавати документи, зокрема, онлайн через портал «Дія».

Ці зміни мають безпосередній вплив на діяльність крюїнгових компаній. Перехід від паперових процедур до електронної взаємодії дозволяє скорочувати часові витрати, оперативніше перевіряти інформацію про кандидатів та підвищувати прозорість кадрових процесів. Відповідно, цифрова зрілість компанії стає одним із факторів її конкурентоспроможності.

Вплив війни є додатковим фактором для українського ринку на доступ моряків до міжнародного ринку праці. У матеріалах Міжнародної організації праці зазначалося, що військова мобілізація, а також труднощі з поновленням паспортів і послужних книжок моряків продовжували впливати на доступ українських моряків до міжнародного ринку праці. Водночас ILO у 2025 році відзначала значний потенціал українського морського сектору для відновлення та розвитку [6].

В умовах трансформації ринку конкурентоспроможність крюїнгової компанії доцільно розглядати як комплексну характеристику, яка формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів (табл.1).

Таблиця 1

Основні фактори конкурентоспроможності крюїнгових компаній

Група факторів	Основні прояви	Вплив на конкурентноспроможність
Кадрові	кількість та якість кадрового резерву, дозвід моряків	визначають здатність швидко закривати вакансії
Репутаційні	довіра моряків і судновласників, історія працевлаштування	впливають на залучення клієнтів та кандидатів
Цифрові	CRM-системи, онлайн рекрутинг, елекронний документообіг	скорочують час та витрати на підбір персоналу
Міжнародні	співпарця з іноземними судновласниками та партнерами	розширють ринок збуту послуг

Кваліфікаційні	відповідність STCW та новим вимогам до компетентностей	підвищують цінність кадрової пропозиції
Безпекові	перевірка роботодавців, умов контракту та маршруту	знижують ризики для моряків та компанії
Організаційні	швидкість обробки заявок, якість комунікації	формують клієнтський досвід
Інноваційні	застосування штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизіції	створюють потенціал для підвищення ефективності

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2].

Важливим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності крюїнгових компаній є ефективне управління людським капіталом. В умовах прогнозованого глобального дефіциту офіцерського складу крюїнгові компанії мають переходити від реактивної моделі рекрутингу, за якої пошук фахівців розпочинається безпосередньо перед виникненням кадрової потреби, до системного стратегічного управління кадровим резервом. Такий підхід передбачає постійне формування та актуалізацію бази потенційних кандидатів, підтримання регулярної комунікації з моряками під час перебування на березі, моніторинг їхнього професійного досвіду, кваліфікацій і сертифікації, а також планування подальшого професійного розвитку. Важливим напрямом є формування довгострокових взаємовідносин із перспективними фахівцями ще до виникнення безпосередньої потреби в їх працевлаштуванні. Це дає змогу скоротити час закриття вакансій, знизити ризик дефіциту кваліфікованих кадрів та підвищити передбачуваність кадрового забезпечення. Водночас кадровий резерв доцільно розглядати не лише як перелік потенційних кандидатів, а як керовану систему, що передбачає оцінювання професійного потенціалу моряків, визначення потреб у підвищенні кваліфікації, формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку та підготовку кандидатів до зайняття посад вищого рівня. Така трансформація кадрової політики дозволяє крюїнговій компанії завчасно формувати пропозицію трудових ресурсів відповідно до прогнозованих потреб судновласників і тим самим посилювати власну конкурентоспроможність на ринку морської праці.

Другим важливим напрямом є цифровізація. Конкурентоспроможна крюїнгова компанія може використовувати єдину цифрову систему для зберігання даних про моряків, автоматичного контролю термінів дії документів, формування списків кандидатів відповідно до вимог конкретної вакансії та комунікації з клієнтами.

Третім фактором є здатність компанії адаптувати кадрову пропозицію до технологічних змін у судноплавстві. Якщо судновласники збільшують попит на моряків, які мають підготовку для роботи з альтернативними видами палива, компанія, яка заздалегідь формує відповідний кадровий резерв, отримує можливість швидше реагувати на потреби ринку. Саме тому інвестиції у професійне навчання та підвищення кваліфікації моряків можуть розглядатися як інструмент довгострокового забезпечення конкурентоспроможності.

З урахуванням сучасних тенденцій можна визначити декілька перспективних напрямів розвитку крюїнгових компаній:

1) цифровізація рекрутингу через онлайн-співбесіди, електронний документообіг, автоматизований пошук кандидатів та використання аналітичних систем дозволяють скорочувати тривалість процесу працевлаштування;

2) формування спеціалізованих кадрових резервів, тобто, замість орієнтації лише на загальну кількість моряків у базі даних доцільно формувати окремі резерви офіцерів, інженерів та інших спеціалістів відповідно до типу суден, технологій і вимог судновласників;

3) розвиток сервісної моделі для взаємодії із судновласниками - крюїнгова компанія може створювати додаткову цінність не лише шляхом пошуку моряків, а й через перевірку документів, організацію навчання, контроль відповідності вимогам, інформаційний супровід та аналітику кадрових потреб клієнта;

4) підготовка моряків до технологічних змін;

Діяльність ІМО свідчить про поступове формування міжнародної системи підготовки кадрів до роботи з альтернативними видами палива та новими технологіями. Це означає, що крюїнговим компаніям доцільно співпрацювати з морськими закладами освіти та тренінговими центрами для створення кадрового резерву, орієнтованого на майбутні потреби судноплавства.

5) підвищення стандартів надійності та прозорості;

Для українських компаній це особливо актуально з огляду на процес адаптації національної системи до міжнародних стандартів. У 2025 році Україна продовжила роботу над ратифікацією Конвенції МОП про працю в морському судноплавстві 2006 року, що має сприяти посиленню соціального захисту моряків та узгодженню національного регулювання з міжнародними стандартами [5; 6].

Таким чином, трансформація ринку крюїнгових послуг відбувається під впливом декількох взаємопов'язаних процесів: зміни структури попиту на морські кадри, дефіциту кваліфікованих офіцерів, цифровізації рекрутингу, технологічної модернізації флоту, декарбонізації судноплавства та геополітичних факторів.

Для українських крюїнгових компаній додаткове значення мають воєнні ризики, зміни доступу моряків до міжнародного ринку праці та реформування системи державних послуг у морській галузі. Водночас наявність значного кадрового потенціалу українських моряків створює передумови для збереження ролі України на міжнародному ринку морської праці [7; 8; 9].

У таких умовах конкурентоспроможність крюїнгової компанії доцільно оцінювати не лише за фінансовими результатами, а й за комплексом показників: якістю та величиною кадрового резерву, швидкістю закриття вакансій, рівнем цифровізації, кількістю постійних судновласників, відповідністю моряків міжнародним стандартам, якістю сервісу та здатністю компанії адаптуватися до технологічних змін.

Отже, перспективною моделлю розвитку крюїнгового підприємства є перехід від традиційного посередництва у працевлаштуванні до цифрової

сервісної платформи управління морськими кадрами, яка поєднує рекрутинг, перевірку кваліфікації, кадровий резерв, професійне навчання та довгострокову взаємодію із судновласниками. Саме така трансформація може стати одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності крюїнгових компаній у сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Бакаєв Л. О., Бакаєв О. Л. Міжнародні морські перевезення та управління судноплавством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020.

2. Кириченко О. А., Кізима А. С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2019.

3. International Maritime Organization (IMO). Preparing seafarers for the energy transition. URL: https://www.imo.org/en/mediacentre/hottopics/pages/preparing-seafarers-for-the-energy-transition.aspx

4. International Maritime Organization (IMO). IMO steps up efforts to train seafarers on alternative fuels and new technologies. 2025.URL: https://www.imo.org/en/mediacentre/pages/whatsnew-2336.aspx

5. Державна служба морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України. Результати реформи дипломування моряків, зокрема 100 тис. виданих кваліфікаційних документів. 2024. URL: https://marad.gov.ua/ua/news/rezultati-reformi-diplomuvannya-moryakiv-zokrema-100-tis-vidanih-kvalifikacijnih-dokumentiv?utm_source.

6. International Labour Organization (ILO). Ukraine advances on the path to ratifying the ILO Maritime Labour Convention, 2006. 2025. URL: https://www.ilo.org/resource/news/ukraine-advances-path-ratifying-ilo-maritime-labour-convention-2006.

7. International Labour Organization (ILO). Compendium of Maritime Labour Instruments. 5th revised ed., 2026. URL: https://www.ilo.org/publications/compendium-maritime-labour-instruments.

8. Державна служба морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України. Публічний звіт за 2024 рік. URL: https://marad.gov.ua/storage/app/sites/1/gromadska-rada/Zvit/Zvit_2024.pdf?utm_source.

9. Державна служба морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України. Послуги з дипломування моряків на порталі «Дія». URL: https://marad.gov.ua/ua/news/poslugy-z-dyplomuvannia-diia?utm_source.

Ярова Ю.М.
к.е.н.,
доцент кафедри маркетингу та реклами,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Мазур В.Г.
к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету,
м. Вінниця

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах зростаючої турбулентності бізнес-середовища, посилення конкуренції та стрімкої цифровізації економічних процесів управління ризиками перетворюється на один із ключових факторів забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Традиційні підходи до ризик-менеджменту, орієнтовані переважно на фінансові та операційні показники, дедалі частіше виявляються недостатніми для своєчасного виявлення загроз, що формуються у зовнішньому середовищі – передусім на ринку збуту, серед споживачів та конкурентів. У цьому контексті маркетингові дослідження набувають статусу не лише інструменту обґрунтування комерційних рішень, а й повноцінного елементу системи управління ризиками підприємства, здатного забезпечити ранню ідентифікацію, кількісне та якісне оцінювання ризиків ринкового походження.

У сучасних умовах функціонування українських підприємств, ускладнених наслідками воєнного стану, порушенням логістичних ланцюгів постачання та трансформацією структури споживчого попиту, система ризик-менеджменту потребує адаптивних інструментів моніторингу зовнішнього середовища, здатних оперативно реагувати на швидкозмінні ринкові умови [5, 63-69]. Саме маркетингові дослідження, завдяки своїй орієнтованості на постійний моніторинг ринку та поведінки споживачів, здатні виконувати функцію системи раннього попередження (early warning system) у структурі корпоративного ризик-менеджменту.

Метою дослідження є обґрунтування ролі маркетингових досліджень як інструменту ідентифікації та оцінювання ризиків у системі управління підприємством, а також систематизація методів маркетингового аналізу, придатних для застосування на різних етапах ризик-менеджменту.

Маркетингові дослідження традиційно розглядаються як систематичний процес збору, обробки та аналізу інформації про ринок, споживачів, конкурентів

і макросередовище підприємства. Водночас саме ця інформація становить основу для ідентифікації переважної більшості ризиків підприємницької діяльності: ризику зниження попиту, втрати частки ринку, посилення конкурентного тиску, зміни споживчих уподобань, репутаційних втрат тощо [4, с. 54-57]. Аналіз кон'юнктури ринку, моніторинг цінової політики конкурентів, вивчення динаміки споживчої поведінки та оцінювання рівня задоволеності клієнтів дають змогу виявити ризикові сигнали задовго до їх трансформації у фінансові втрати, що підтверджує превентивну функцію маркетингових досліджень у структурі ризик-менеджменту.

Особливого значення застосування маркетингових досліджень для цілей ризик-менеджменту набуває в умовах цифрової трансформації бізнесу, коли обсяги ринкової та поведінкової інформації суттєво перевищують можливості традиційних методів аналізу. Використання технологій Big Data дає змогу опрацьовувати значні масиви неструктурованих даних – відгуки споживачів, активність у соціальних мережах, пошукові запити, транзакційну історію – та виявляти приховані закономірності, що сигналізують про зростання ризику [1]. Інструменти штучного інтелекту, своєю чергою, розширюють аналітичні можливості маркетингових досліджень за рахунок прогнозної аналітики, автоматизованої сегментації аудиторії та побудови моделей раннього попередження, що дає змогу не лише ідентифікувати ризик, а й оцінити ймовірність та потенційні наслідки його настання [2, с. 120-125].

Систематизацію основних видів підприємницьких ризиків, для ідентифікації та оцінювання яких доцільно застосовувати методи маркетингових досліджень, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Систематизація видів ризиків підприємства та методів маркетингових досліджень для їх ідентифікації

Вид ризику	Чинники виникнення	Методи маркетингових досліджень	Показники оцінювання
Ризик зниження попиту	Зміна споживчих уподобань, поява товарів-замінників	Опитування споживачів, аналіз пошукових запитів, прогнозування попиту	Динаміка обсягу продажів, індекс купівельних намірів
Конкурентний ризик	Посилення активності конкурентів, цінові війни	Конкурентний бенчмаркінг, моніторинг цінової політики	Частка ринку, індекс цінової конкурентоспроможності
Репутаційний ризик	Негативні відгуки, кризові комунікації у соціальних мережах	Соціальний моніторинг (social listening), аналіз тональності	Індекс лояльності (NPS), рівень згадуваності бренду
Ризик втрати клієнтської бази	Зниження рівня задоволеності, погіршення якості обслуговування	Опитування задоволеності (CSI), аналіз відтоку клієнтів	Коефіцієнт відтоку (churn rate), індекс CSI

Ризик неефективного позиціонування	Невідповідність пропозиції очікуванням цільової аудиторії	Сегментаційний аналіз, тестування концепцій (concept testing)	Рівень впізнаваності бренду, конверсія цільової аудиторії

Наведена систематизація свідчить про те, що маркетингові дослідження здатні охоплювати весь спектр ризиків ринкового походження – від ризиків, пов'язаних із коливаннями споживчого попиту, до репутаційних та іміджевих загроз, що набувають особливої актуальності в умовах поширення цифрових комунікацій. Важливою перевагою маркетингового підходу до ідентифікації ризиків є його орієнтація на випереджувальне виявлення слабких сигналів (weak signals) ринкового середовища, що дозволяє підприємству формувати превентивні управлінські рішення до настання кризової ситуації.

Важливою перевагою маркетингового підходу до ідентифікації ризиків є його орієнтація на випереджувальне виявлення слабких сигналів (weak signals) ринкового середовища, що дозволяє підприємству формувати превентивні управлінські рішення до настання кризової ситуації. Формування карти ризиків при цьому може бути використано як практичний інструмент систематизації ризикових факторів та визначення пріоритетних напрямів реагування [6].

Кількісне оцінювання ризиків, ідентифікованих за допомогою маркетингових досліджень, здійснюється на основі системи показників, що характеризують ринкову позицію підприємства та поведінку його клієнтів. До таких показників належать індекс споживчої лояльності (NPS), коефіцієнт відтоку клієнтів (churn rate), динаміка обізнаності про бренд (brand awareness), волатильність частки ринку, а також індекс задоволеності споживачів (CSI). Зіставлення динаміки цих показників із встановленими пороговими значеннями дає змогу формалізувати процедуру оцінювання ризику за класичною матрицею «ймовірність – наслідки» та інтегрувати результати маркетингового аналізу до загальної карти ризиків підприємства.

Практичний досвід застосування маркетингових досліджень для оцінювання ефективності управлінських рішень підтверджує їх методологічну придатність і для цілей ризик-менеджменту. Так, використання інструментарію маркетингових досліджень для моніторингу якості надання послуг дає змогу не лише оцінити рівень задоволеності споживачів, а й своєчасно виявити чинники, що формують ризик втрати довіри до підприємства чи установи [3, с. 334-339]. Подібний підхід може бути адаптований до потреб ризик-менеджменту комерційних підприємств шляхом інтеграції показників маркетингових досліджень до системи ключових індикаторів ризику (Key Risk Indicators, KRI).

Інтеграція маркетингових досліджень до системи управління ризиками підприємства доцільна на кожному з класичних етапів ризик-менеджменту. На етапі ідентифікації ризиків маркетингові дослідження забезпечують виявлення потенційних загроз шляхом аналізу ринкового середовища та поведінки стейкхолдерів. На етапі оцінювання кількісні методи маркетингового аналізу (індекси задоволеності, показники частки ринку, коефіцієнти лояльності) дають змогу визначити ймовірність та масштаб можливих наслідків ризику. На етапі реагування результати маркетингових досліджень слугують підставою для

коригування маркетингової стратегії з метою мінімізації виявлених загроз, а на етапі моніторингу забезпечують безперервне відстеження змін ризикового профілю підприємства завдяки регулярному оновленню ринкової інформації [5, с. 1-3].

На етапі реагування результати маркетингових досліджень слугують підставою для коригування маркетингової стратегії з метою мінімізації виявлених загроз, а на етапі моніторингу забезпечують безперервне відстеження змін ризикового профілю підприємства завдяки регулярному оновленню ринкової інформації. У цифровому середовищі такі процеси можуть посилюватися використанням Big Data та технологій штучного інтелекту, які забезпечують оперативне опрацювання значних обсягів маркетингової інформації [1; 2, с. 120-123].

Таким чином, маркетингові дослідження виступають дієвим інструментом ідентифікації та оцінювання ризиків у системі управління підприємством, забезпечуючи раннє виявлення ринкових загроз, кількісну оцінку їх імовірності та наслідків, а також інформаційну основу для прийняття превентивних управлінських рішень. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення інтегрованої моделі управління ризиками підприємства, що поєднує традиційний інструментарій ризик-менеджменту із сучасними методами маркетингового аналізу на основі технологій Big Data та штучного інтелекту.

Список використаних джерел

1. Ярова Ю. М. Особливості використання Big Data при прийнятті маркетингових рішень. Ефективна економіка. 2026. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.5.227.

2. Ярова Ю. М. Штучний інтелект у цифровому маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2026. Т. 350, № 1. С. 119–125. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-350-15.

3. Мазур В. Г., Ярова Ю. М. Використання маркетингових досліджень в управлінні якістю адміністративних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 10. С. 334–339. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.334.

4. Карпенко Л. Ф., Чорненька Л. М. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 54–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-8.

5. Махмудов Х., Михайлова О., Писаренко С. Оцінка ризиків при веденні підприємницької діяльності. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 1. С. 63- 69. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.10

6. Колодненко Н. В., Устік Т. В. Особливості управління маркетинговими ризиками як засіб покращення маркетингової політики підприємств сфери агробізнесу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 1(88). DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.1.42

Ясінська Ю.А.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: ***Корицька О.І.***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

ВІД ТЕЛЕКОМ-ОПЕРАТОРА ДО ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ KYIVSTAR

Цифровізація економіки змінює не лише способи ведення бізнесу, а й саму логіку створення цінності для споживача. Якщо раніше підприємства здебільшого спеціалізувалися на виробництві певного товару або наданні конкретної послуги, то сьогодні дедалі більшого поширення набувають цифрові платформи та екосистеми, у межах яких користувач може задовольняти одразу декілька своїх потреб. Особливо помітною ця тенденція є у телекомунікаційній сфері, де традиційний мобільний та фіксований зв'язок поступово стає основою для розвитку цифрових сервісів у сфері транспорту, медицини, розваг, електронної комерції та інших напрямів. Показовим прикладом такої трансформації в Україні є Kyivstar.

Тривалий час бізнес-модель Kyivstar була зосереджена насамперед на наданні мобільного зв'язку, мобільного інтернету та фіксованого доступу до мережі. Проте зміна ринкового середовища поступово сформувала необхідність пошуку нових напрямів розвитку. Мобільний зв'язок та інтернет перетворилися на базову потребу, тому конкуренція дедалі більше зміщується від простого надання доступу до мережі до пропозиції додаткової цінності для користувача. Розвиток цифрових технологій змінив споживчі звички: користувачі очікують отримувати різні послуги швидко, дистанційно та через цифрові платформи.

Додатковим фактором стали події останніх років в Україні. Повномасштабна війна продемонструвала критичне значення стабільного цифрового зв'язку та водночас виявила вразливість традиційної інфраструктури до пошкоджень, відключень електроенергії та інших кризових факторів. Для телекомунікаційної компанії це означало необхідність не лише розширювати спектр послуг, а й підвищувати стійкість власної інфраструктури та впроваджувати альтернативні технології зв'язку. Одним із практичних результатів цього напряму став розвиток супутникової технології Starlink Direct to Cell, яка дозволяє підтримувати зв'язок у місцях без наземного мобільного покриття.У результаті змінилася сама логіка розвитку компанії. Телекомунікаційна мережа залишилася основою бізнесу, однак навколо неї почали формуватися взаємопов'язані цифрові продукти. Одним із ключових інструментів такого розвитку стала диверсифікація через придбання та інтеграцію компаній, які вже мають власну аудиторію та цифрову інфраструктуру.

Показовим прикладом є придбання Uklon. У 2025 році Kyivstar придбав 97% акцій компанії, що дозволило йому вийти за межі телекомунікаційного ринку та посилити присутність у сфері мобільності й доставки. У другому кварталі 2026 року Uklon здійснив 43 млн поїздок та 1,4 млн доставок, а його дохід становив 32,8 млн дол. США. Крім того, у 2026 році Uklon розширив свою діяльність завдяки запуску Uklon Store та розвитку інших сервісів мобільності. Таким чином, цифрова платформа використовується не для одного виду послуг, а як основа для формування ширшого комплексу пропозицій [1].

Іншим важливим напрямом стала цифрова медицина. У лютому 2026 року Kyivstar завершив придбання 100% Tabletki.ua за 160 млн дол. США. Платформа доповнила медичний цифровий напрям, у якому вже функціонувала Helsi. У другому кварталі 2026 року через Tabletki.ua було здійснено 44,9 млн замовлень, а кількість платних користувачів Helsi перевищила 109 тис. Таким чином, компанія розвиває цифрові сервіси не лише у сфері зв'язку, а й у напрямі охорони здоров'я, використовуючи можливості взаємодії між різними платформами [1; 2].

Ще одним напрямом екосистеми є цифрові розваги. Kyivstar TV дозволяє компанії взаємодіяти з користувачем уже не тільки через послуги зв'язку. У другому кварталі 2026 року дохід сервісу становив 13,9 млн дол. США, а кількість користувачів досягла 3,6 млн. Отже, цифровий контент стає додатковою точкою взаємодії з клієнтом та джерелом диверсифікації доходів [1].

Показовим прикладом подальшої сегментації цифрових послуг став запуск у серпні 2026 року першого Дитячого тарифу Kyivstar для дітей віком від 6 до 16 років. Він поєднує мобільний зв'язок та інтернет із можливостями для навчання, спілкування й дозвілля. Тариф передбачає 20 ГБ мобільного інтернету, безлімітні дзвінки в мережі Kyivstar та 300 хвилин на інші мобільні й міські номери України. Важливою особливістю є відсутність додаткової тарифікації після використання основного пакета, що дозволяє батькам контролювати витрати. Також діє послуга «Знання без меж», завдяки якій низка освітніх і державних цифрових сервісів не витрачає основний пакет мобільного інтернету [4]. Отже, компанія адаптує свої продукти не лише за функціональним призначенням, а й відповідно до потреб конкретних груп користувачів. Основні напрями трансформації бізнес-моделі Kyivstar та приклади їх реалізації узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Ключові напрями трансформації бізнес-моделі Kyivstar

Напрям	Приклад	Основний результат
Телекомунікації	Мобільний і фіксований інтернет	Основа клієнтської бази та інфраструктури
Мобільність	Uklon	Вихід на нові цифрові ринки
Digital health	Helsi, Tabletki.ua	Розвиток цифрової медицини
Контент	Kyivstar TV	Додаткова взаємодія з користувачем
Сегментовані послуги	Дитячий тариф	Адаптація пропозиції до окремих груп
Супутниковий зв'язок	Starlink Direct to Cell	Підвищення стійкості та доступності зв'язку

AI	Syaivo та інші рішення	Розвиток нових технологічних можливостей

Джерело: складено автором на основі [1–4].

Результативність такого підходу підтверджується фінансовими показниками. За підсумками 2025 року загальний дохід Kyivstar становив 1,157 млрд дол. США, що на 25,9% більше порівняно з попереднім роком. При цьому дохід від цифрових сервісів зріс у 4,7 раза – до 124 млн дол. США, а його частка у структурі доходів досягла 10,7%. У другому кварталі 2026 року цифрові доходи становили вже 73,7 млн дол. США, або 21,7% квартального доходу компанії [1; 3]. Це свідчить про поступове зростання ролі цифрових продуктів у загальній структурі бізнесу.

Важливим показником зміни характеру взаємодії з клієнтами є розвиток multiplay-послуг. У другому кварталі 2026 року кількість multiplay-користувачів досягла 8,1 млн, або 39,9% активної абонентської бази. Доходи від таких сервісів становили 139 млн дол. США, що відповідало 41,1% загального доходу за квартал [1]. Це означає, що користувач дедалі частіше взаємодіє не з одним окремим продуктом, а з декількома сервісами одночасно. Для підприємства така модель створює можливість збільшувати цінність клієнтської бази без необхідності постійно залучати нових абонентів.

Окреме значення для трансформації компанії має розвиток Starlink Direct to Cell. У березні 2026 року Kyivstar повідомив, що 5 млн його абонентів уже хоча б один раз підключалися до мережі через супутник. У червні технологію було розширено: користувачі отримали можливість у тестовому режимі використовувати окремі месенджери та навігаційні застосунки через супутникове з’єднання у місцях, де відсутнє наземне покриття. За результатами другого кварталу 2026 року технологією вже користувалися понад 6 млн абонентів [1]. Для України це має особливе значення, оскільки технологія підвищує стійкість комунікацій у місцях, де традиційна інфраструктура недоступна або пошкоджена.

Наступним напрямом розвитку є штучний інтелект. Kyivstar бере участь у розвитку української великої мовної моделі, яка отримала назву «Syaivo». Це демонструє, що роль компанії поступово виходить за межі надання телекомунікаційної інфраструктури: оператор бере участь у створенні технологій, які можуть використовуватися для розвитку нових цифрових продуктів та сервісів [1].

Водночас трансформація бізнес-моделі має не лише економічний і технологічний, а й соціально-поведінковий аспект. Чим більше повсякденних потреб людина може задовольнити через цифрові сервіси, тим частішою стає її взаємодія з цифровим середовищем. Якщо раніше контакт із телекомунікаційним оператором міг обмежуватися дзвінками, повідомленнями та використанням інтернету, то тепер через пов’язані цифрові сервіси користувач може замовляти транспорт, отримувати медичні послуги, переглядати контент, користуватися навігацією та здійснювати інші повсякденні операції.

З одного боку, така модель робить отримання послуг зручнішим і скорочує час на виконання багатьох повсякденних операцій. З іншого боку, збільшення кількості цифрових взаємодій може впливати на формування звичок користувача, рівень інформаційного навантаження та концентрацію уваги. Постійні повідомлення, рекомендації, контент і взаємодія із застосунками формують середовище, у якому людина проводить значну частину часу онлайн. Водночас сам факт активного використання цифрових технологій не означає автоматично негативного впливу на психіку, оскільки наслідки залежать від тривалості використання, характеру контенту та індивідуальних особливостей людини.

У цьому контексті набуває значення поняття цифрового добробуту. Для цифрових компаній важливим стає не лише залучення користувача до більшої кількості сервісів, а й формування зрозумілого та комфортного цифрового середовища. У випадку Kyivstar це особливо актуально, оскільки компанія поступово розширює присутність у різних сферах повсякденного життя – від комунікацій і розваг до транспорту та медицини. Таким чином, взаємодія підприємства з клієнтом стає постійною та багатоканальною, що змінює не тільки бізнес-модель, а й характер взаємодії людини з цифровими технологіями.

Трансформація Kyivstar є результатом одночасного впливу технологічних змін, розвитку цифрового споживання, необхідності диверсифікації бізнесу та нових викликів, сформованих умовами повномасштабної війни. Компанія використовує телекомунікаційну інфраструктуру та велику клієнтську базу як основу для розвитку нових напрямів, серед яких мобільність, цифрова медицина, контент, сегментовані послуги, супутниковий зв’язок та штучний інтелект. Фінансові результати й зростання кількості multiplay-користувачів свідчать про посилення ролі цифрових сервісів у структурі бізнесу.

Отже, приклад Kyivstar показує, що сучасний телекомунікаційний оператор поступово перетворюється на цифрову платформу, яка об’єднує різні сфери навколо потреб користувача. Конкурентоспроможність такої моделі визначається вже не лише якістю зв’язку, а здатністю компанії створювати взаємопов’язані продукти, використовувати технологічні інновації та адаптувати пропозицію до різних груп споживачів. Водночас подальший розвиток цифрових екосистем потребує врахування їхнього впливу на повсякденну поведінку людей. Тому перспективи Kyivstar пов’язані не лише з розширенням кількості цифрових сервісів, а й із поєднанням економічної ефективності, технологічної стійкості, інноваційності та принципів відповідального цифрового розвитку.

Список використаних джерел

1. Група підвищує прогноз щодо доходу. *Kyivstar*. URL: https://kyivstar.ua/news/id310720260915 (дата звернення: 30.09.26)

2. Київстар розширює портфель цифрових медичних послуг. *Kyivstar.* URL: https://kyivstar.ua/news/id100220261745 (дата звернення: 30.09.26)

3. Дохід Київстар зріс. *Kyivstar*. URL: https://kyivstar.ua/news/id130320260900 (дата звернення: 30.09.26)

4. Про Дитячий тариф. *Kyivstar*. URL: https://kyivstar.ua/news/id070820260930 (дата звернення: 30.09.26)

De Sousa Assis, J.
PhD in Law, Assistant Professor,
Vice-Dean for International Affairs, Lisbon Accounting and Business School,
Polytechnic University of Lisbon,
Lisbon, Portugal

CONSUMER-PRIORITY RIGHTS IN EUROPEAN INSOLVENCY LAW

Summary

EU insolvency law does not seek to enhance market confidence by protecting consumers against insolvent businesses. Rather, it provides consumers with fragmented and sector-specific protection. This short report examines the case for stronger consumer protection within EU insolvency law, as well as national insolvency laws in Europe, through a critical analysis of national judicial practice in Portugal and the protective role of the Court of Justice of the European Union (CJEU) at EU level.

In Portugal, as an example, the courts have developed a *de facto* consumer priority within insolvency law, through the right of retention available to promissory purchasers of residential property when the seller becomes insolvent. This protects consumers dealing with insolvent real-estate sellers, reflecting a concern not only with consumer protection, but also with strengthening security and confidence in the market.

The CJEU's insistence that national courts examine unfair terms of their own motion in insolvency proceedings, as illustrated by *Wiszkier* (Case C-582/23), also demonstrates how the EU protects consumers in specific contexts. By requiring national courts to ensure the effectiveness of consumer protection even within insolvency proceedings, the Court has used the interaction between consumer and insolvency law to reinforce consumer security and, indirectly, market trust and stability.

Therefore, both EU and national courts have identified a gap that insolvency law is expected to provide, yet no legislative action seems to have been taken to address it. This raises a fundamental question: should insolvency law remain so primarily focused on protecting creditors' interests that it becomes disconnected from the objectives of market stability and security? Disregarding consumers as fundamental market players and their legitimate expectations may have a serious impact on the market.

This short report advocates for the introduction of consumer priority rights at both EU and national level. Furthermore, it suggests that such reforms should move beyond sector-specific consumer safeguards, leading to concrete rules that protect consumer's expectations, therefore strengthening confidence the market.

Introduction

EU insolvency law mainly pursues market integration and efficiency, and do not take consumer protection as one of its main objectives. This may be observed under statutes such as EU Regulation (EU) 2015/848 on insolvency proceedings [1], the 2019

Restructuring and Second Chance Directive, where only consumer over-indebtedness as "a matter of great economic and social concern" was mentioned [2, Paragraph 22], or the new Directive (EU) 2026/799 on harmonising certain aspects of insolvency law, where consumer protection was forgotten once again [3]. In this sense, EU insolvency law does not give consumers a special ranking in the distribution of the insolvent's assets, leaving the ranking of consumer claims largely to national law.

The CJEU action towards further consumer protection

From an insolvency law perspective, the European Commission is actively working towards consumer protection within the EU with the objective of boosting confidence in the EU capital markets. With that aim, it is attempting to increase convergence of national laws in order to decrease discrepancies in national corporate (non-bank) insolvency laws, by considering the legitimate interests of all creditor groups, from investors to consumers [4]. But so far there are no signs of willingness to establish substantive consumer priority rights in the ranking of claims in future insolvency proceedings.

On the contrary, the EU approach seems to be directly connected to the correction of negative effects of an insolvency proceeding towards consumers' interests in specific economic areas. One such case is package travel, where through the Package Travel Directive (EU) 2015/2302 [5, articles 17-19] consumers (or "travellers") are protected against their contractual counterpart's insolvency ("traders") if they purchase a package travel or, in limited circumstances, a linked travel arrangement, covering refunds of payments made and even repatriation [5, article 17].

But in the opposite direction, the Court of Justice of the European Union (CJEU) has set a strong case towards consumer protection in the advent of insolvency proceedings. The recent CJEU judgment in Case C 582/23 [6, Wiszkier, 3 July 2025] is a good example of that, where the CJEU held that national courts ruling on insolvency matters must be able to review unfair terms in consumer loan contracts in order to shied consumers when necessary, while national rules cannot prevent national courts from reviewing unfair terms in these contracts even after a list of claims is final. This will not change the distribution priority order set under national law, but it will actively shield consumers against over enforcement of unfair creditor claims.

The Portuguese example

The Portuguese Supreme Court of Justice (STJ) has addressed consumer protection within insolvency proceedings whenever a purchaser-promisees is affected by insolvency proceedings being brought upon a seller-promisee by recognising them as holders of a right of retention over immovable promise. This means, in short, that if a consumer enters into a contract of promise to purchase immoveable property, and the seller becomes insolvent, then consumers are given priority in the ranking of claims, due to being recognised as holders of a right of retention towards that immovable property, therefore ranking them higher than other creditors.

These decisions expressly declare that a purchaser-promisee may benefit from the creditor privilege provided by the right of retention, under article 755 of the Portuguese Civil Code [7], while stating that consumers who moved into the property should be the beneficiary of this privilege, further defining consumer as those who acquire goods for the satisfaction of personal or family needs, outside the scope of a regular economic activity, refusing the granting of the right of retention to those who acquire property for letting or investment purposes [8].

The Portuguese Supreme Court has justified the preferential treatment of consumers in the ranking of claims against other unsecured creditors with the fact that consumers are perceived as the weaker party in these transactions. If we specifically look at STJ decision n.º 801/12.7TYLSB-F.L1-1 of 2022 [9], where the protection conferred upon a consumer was disputed by another creditor, who is a company, the STJ clearly stated that the consumer, as a natural person buying a home, typically invests their savings, and may incur in long term debt, while lacking legal and financial advice usually available to business creditors.

In this sense, the right of retention granted upon consumers functions as a security interest by preventing the insolvent seller from taking back home where the consumer is already living, has developed his private life, raising their family, and after the consumer has paid a substantial deposit (*sinal*). Therefore, the consumer's claim for restitution of the amount paid should be secured and rank before other secure creditors, including mortgage creditors [9].

Although these decisions are substantial in number, and may therefore be considered as settled jurisprudence, lower national courts have criticised the stance of the STJ by deeming it excessively restrictive by confining this protection only to purchasers-promisees who are consumers [10], or by arguing that not all consumers are vulnerable, and that they may be acquiring immovable property to generate income. In these cases, it is claimed, protection should be lifted to non-final consumers [11].

The author does not agree with this last criticism towards consumers who wish to economically benefit from purchasing their own home. This position is based on the fact that in order to be granted with the right of retention, the consumer-promisee must have moved to the property it intends to purchase: this means the relevant consumers will live at the property they intend to purchase in the future. If the intention of living in a property is not deemed as "family" use of such property, then very few things will be. In addition, any consumers may, at any point, decide to move and live elsewhere. The consumer's self-determination and family-life decision to move elsewhere cannot be compromised by the law, as they are essential rights under the Portuguese constitution [12, articles 26 and 65].

Following this line of thought, restricting the protection of promisee-consumers only to "final-consumers" would be deemed unconstitutional under the Portuguese constitution. The right of retention is only available to consumers in the case of advance delivery of the property, which means that they are living in property when insolvency was declared, and there is no reason why this protection should remain confined within such narrow limits.

Therefore, it must be recognised that, in most cases, delivery of the property to the consumer-purchaser takes place only upon conclusion of the sale and purchase agreement, where the consumer becomes not only the *de facto* holder of the property, but also its actual owner. In short, the right of retention is a provision that is being used correctly by the national courts in Portugal.

Concluding remarks

EU insolvency law has not yet developed a coherent, horizontal framework for consumer protection. Instead, it leaves consumers to rely on fragmented, sector-specific safeguards, such as protection against being stranded while travelling, but never being granted with a higher rank than other unsecured creditors in insolvency proceedings because they are consumers (and therefore perceived as more vulnerable). At the same time, the CJEU's willingness to require national courts to examine unfair terms affecting consumers in insolvency proceedings, as in C-582/23 Wiszkier, shows that consumer protection and insolvency law are not necessarily incompatible.

The Portuguese judicial practice was also shortly examined in this paper and has demonstrated that, in the case of Portugal, consumers are not given priority rights against other creditors in general. However, in order to avoid unfair situations where the right to family life and housing is affected, Portuguese courts have created a *de facto* consumer priority that safeguards them against the insolvency of seller-promisees when delivery has occurred (and consequently consumers are living in the relevant property). This enhanced protection reflects a recognition that consumers who have paid substantial sums, and often taken possession of a home, require more than the ordinary status of unsecured creditors.

These reveal a shared concern among national and EU courts towards consumer protection, where they take into consideration legitimate expectations of consumers who deal with insolvent businesses. But in the absence of legislative reform, such concerns remain what they are now: solely concerns, and therefore dependent on national casuistic decisions on a case-by-case basis.

The undergoing EU insolvency reforms missed an important opportunity, failing to translate the recognised consumer vulnerability into a principled framework applicable across insolvency proceedings, which is, in the author's opinion, a necessary development towards future integration within the common market. Protecting consumers against the consequences of business insolvency strengthens trust in the market, encourages responsible commercial practices and ensures that insolvency law serves not only creditors, but also the wider economic community as a whole.

References

1. Regulation (EU) 2015/848 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015 on insolvency proceedings (recast) // Official Journal of the European Union. 2015. L 141. P. 19–72.

2. Directive (EU) 2019/1023 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on preventive restructuring frameworks, on discharge of debt and disqualifications, and on measures to increase the efficiency of procedures concerning restructuring, insolvency and discharge of debt, and amending Directive (EU) 2017/1132 (Directive on restructuring and insolvency) // Official Journal of the European Union. 2019. L 172. P. 18–55.

3. Directive (EU) 2026/799 of the European Parliament and of the Council of 30 March 2026 harmonising certain aspects of insolvency law // Official Journal of the European Union. 2026. L 2026/799. 01.04.2026.

4. European Commission. Insolvency laws: increasing convergence of national laws to encourage cross-border investment. URL: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12592-Insolvency-laws-increasing-convergence-of-national-laws-to-encourage-cross-border-investment_en (дата звернення: 08.10.2026).

5. Directive (EU) 2015/2302 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on package travel and linked travel arrangements // Official Journal of the European Union. 2015. L 326. P. 1–33. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2015/2302/oj (дата звернення: 08.10.2026).

6. Case C-582/23, R.S. v C. S.A. and Others (Wiszkier), Judgment of the Court of Justice of the European Union (Fourth Chamber) of 3 July 2025, ECLI:EU:C:2025:518. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:62023CJ0582 (дата звернення: 08.10.2026).

7. Supremo Tribunal de Justiça (Portugal). Revista n.º 427/12.5TBFAF-F.G1.S1 : judgment of 14 February 2017 / rel. João Camilo. URL: https://www.dgsi.pt/jstj.nsf/954f0ce6ad9dd8b980256b5f003fa814/2a2f302ab62c249d802580c70052993a?OpenDocument (дата звернення: 08.10.2026).

8. Supremo Tribunal de Justiça (Portugal). Revista n.º 427/12.5TBFAF-F.G1.S1 : judgment of 14 February 2017 / rel. João Camilo. URL: https://www.dgsi.pt/jstj.nsf/954f0ce6ad9dd8b980256b5f003fa814/2a2f302ab62c249d802580c70052993a?OpenDocument (дата звернення: 08.10.2026).

9. Tribunal da Relação de Lisboa (Portugal). Processo n.º 801/12.7TYLSB-F.L1-1 : judgment of 26 April 2022 / rel. Isabel Fonseca. URL: https://www.dgsi.pt/Jtrl.nsf/e6e1f17fa82712ff80257583004e3ddc/fa0185205fef89e980258854002ca1da?OpenDocument (дата звернення: 08.10.2026).

10. Tribunal da Relação de Lisboa (Portugal). Processo n.º 801/12.7TYLSB-F.L1-1 : judgment of 26 April 2022 / rel. Isabel Fonseca. URL: https://www.dgsi.pt/Jtrl.nsf/e6e1f17fa82712ff80257583004e3ddc/fa0185205fef89e980258854002ca1da?OpenDocument (дата звернення: 08.10.2026).

11. Supremo Tribunal de Justiça (Portugal). Revista n.º 1511/12.0TBBRG-E.G1.S1 : judgment of 27 November 2019 / rel. Ana Paula Boularot. URL: https://www.dgsi.pt/jstj.nsf/954f0ce6ad9dd8b980256b5f003fa814/9cf2a6e5288ce6c8802584c0003f289a?OpenDocument (дата звернення: 08.10.2026).

12. Portugal. Constituição da República Portuguesa. URL: https://www.parlamento.pt/ (дата звернення: 08.10.2026).

Haisha Olena
Doctorate student,
University "Dunarea de Jos din Galati",
Galati, Romania
Haisha Oleksandr
PhD, Associate Professor,
Associate Professor of Engineering Technologies Department
Pylyp Orlyk International Classical University,
Mykolaiv, Ukraine

ANALYSIS OF THE FORECAST ECONOMIC EFFICIENCY OF VERTICAL AXIS UNDERWATER SYSTEMS FOR CLEAN MARINE ENERGY COLLECTION

Today, there is a persistent (and even growing) interest in technologies for generating electricity from renewable sources. The increasing cost of conventional energy resources, the need to reduce greenhouse gas emissions, enhance energy security, and decentralize power supply encourage the search for technological solutions capable of generating electricity without burning fossil fuels. One possible approach in this regard is the use of hydrokinetic technologies, which make it possible to convert the kinetic energy of naturally moving water into electricity without constructing conventional dams or creating a significant head difference. Hydrokinetic installations can use the energy of river flows, marine currents, and tidal processes [1].

Unlike solar and wind generation, the potential of hydrokinetic systems is determined directly by the velocity of the moving water medium. The power available in the flow is proportional to the cube of its velocity, making even a relatively small increase in flow velocity economically significant. According to the general relationship, the power of the flow is determined as

$$P_{flow} = 1/2\ \rho S v^3$$

where P_{flow} is the theoretical power of the water flow, W;

ρ is the water density, kg/m³;

S is the area crossed by the flow, m²;

v is the water velocity, m/s.

The actual electrical power is determined taking into account the flow energy utilization coefficient and losses in the mechanical and electrical parts of the installation [2].

One promising option for such equipment is vertical-axis turbines. Unlike horizontal-axis designs, vertical-axis installations do not require a complex rotor orientation system relative to the flow direction. This is particularly important for ocean currents and tidal conditions, where the direction of water movement may change. The main types of vertical-axis hydrokinetic turbine designs include Savonius turbines, Darrieus turbines, H-rotor Darrieus turbines, helical rotors, as well as combined designs that combine the operating principles of different rotor types. Their

differences primarily concern the nature of the forces responsible for rotation, blade geometry, and the range of operating flow velocities [3].

The Savonius turbine is the simplest from a technological point of view. Its rotor can be formed by two semi-cylindrical blades positioned relative to each other with an offset, whereby the water flow creates a difference in hydrodynamic forces on the concave and convex surfaces. The main advantages of this configuration are self-starting capability, structural simplicity, relatively low requirements for manufacturing accuracy, and the possibility of using inexpensive sheet metals. At the same time, its disadvantage is a comparatively low coefficient of flow energy utilization due to the considerable resistance of the blade moving against the main flow direction [4].

Experimental and numerical studies show that the power coefficient C_p for two-bladed Savonius designs can range approximately from 0.20 to 0.28 depending on geometry, flow velocity, tip-speed ratio, blade overlap ratio, and installation conditions. Modern studies also demonstrate the possibility of increasing efficiency by optimizing blade shape and using additional guide elements [4; 5]. Thus, taking into account basic geometric optimization of the blades and the use of serial solutions to improve efficiency, an optimized value of $C_p = 0.24$ is appropriate for the calculation.

For the calculation, let us consider a modular turbine with a vertical axis, a height of 1 m, and a diameter of 1 m. The working rotor consists of two semi-cylindrical blades. The projected area of the rotor, which is directly used in the calculation of hydrodynamic power, is:

$$S = H \cdot D = 1 \cdot 1 = 1 \text{ m}^2$$

An appropriate structural material is stainless steel, since the installation is intended for long-term operation in a water environment. According to available market data for 2026, the approximate global price of stainless steel is about USD 2.3–3.0 per kg [6]. Due to the transition to small-batch production and wholesale purchases of metal, a price of USD 2.4/kg will be assumed for the calculation.

At a sheet steel thickness of 3 mm, the area of the two semi-cylindrical blades is approximately equal to the surface area of a cylinder:

$$S = 2\pi rH = 2\pi \cdot 0.5 \cdot 1 \approx 3.14 \text{ m}^2$$

The mass of metal required to manufacture the blades will be:

$$m_{bl} = S\delta\rho_s = 3.14 \cdot 0.003 \cdot 7850 \approx 74 \text{ kg}$$

where δ is the sheet thickness and ρ_s is the steel density. In addition to the blades, the structure requires upper and lower support plates, a vertical shaft, fasteners, a support frame, and protective structures. By optimizing the material consumption of the support frame and shaft, the total mass of metal components can be reduced to approximately 125 kg. Thus, the cost of metal for one module will be approximately:

$$C_m = 125 \cdot 2.4 = 300 \text{ USD}$$

It should of course be noted that the cost of the finished product is not determined solely by the price of metal; however, such an assumption may be acceptable for a preliminary assessment. From the technological point of view manufacturing the two semi-cylindrical blades requires sheet cutting, rolling or bending, joint preparation, and welding. According to current estimates of metalworking costs, general production labor rates may range from approximately USD 60–150 per hour [7]. Through the use

of serial production and assembly optimization, labor requirements can be reduced to 3 hours of combined cutting, bending, welding, and initial assembly operations at a rate of USD 80/hour, corresponding to USD 240 in production costs.

The cost of the rotor must also include the generator, bearing units, seals, electrical converter, fasteners, and initial assembly. Through a wholesale discount on the purchase of components and electronics, their total cost can be reduced to USD 510 per module. Thus, the approximate cost (CapEx, Capital Expenditures) of the basic installation, excluding transportation, installation, design, and specialized infrastructure costs, amounts to USD 1,050.

The next stage is to forecast the amount of electricity that such an installation can generate. For the calculation, an average flow velocity of 1.5 m/s will be assumed. This level is reasonable for a preliminary assessment, since flow velocities of approximately 1.5–3.5 m/s are considered suitable for hydrokinetic technologies [2; 8].

At $\rho = 1000$ kg/m³, $S = 1$ m², $v = 1.5$ m/s, and $C_p = 0.24$, the mechanical power of the rotor will be determined as:

$$P_{mech} = 1/2 \cdot 1000 \cdot 1 \cdot 1.5^3 \cdot 0.24 = 405 \text{ W}$$

If the combined efficiency of the mechanical transmission and generator is taken at 0.85, the electrical power will be:

$$P_{el} = 405 \cdot 0.85 = 344.25 \text{ W}$$

The actual water flow velocity varies over the day, season, and year, and the installation may periodically be stopped for maintenance. Therefore, a capacity utilization factor of 0.50 will be assumed. The annual electricity generation will then be:

$$E_{annual} = 0.34425 \cdot 8760 \cdot 0.50 \approx 1507.8 \text{ kWh}$$

Thus, under the assumed conditions, one turbine of the specified dimensions can provide approximately 1.51 MWh of electricity per year [9].

To determine the economic result, we focus on commercial and distributed generation markets, taking into account the dynamics of global prices in 2026, which makes it possible to assume an electricity price of USD 0.185 per 1 kWh [10]. The approximate value of the electricity generated by one module during one year will then be:

$$V_{annual} = 1507.8 \cdot 0.185 \approx 278.94 \text{ USD}$$

If the projected service life of the installation is assumed to be 15 years, the total generation will be:

$$E_{15} = 1507{,}8 \cdot 15 = 22617 \text{ kWh.}$$

Accordingly, the economic value of the electricity generated over this period will be:

$$V_{15} = 22617 \cdot 0{,}185 \approx 4184.15 \text{ USD}$$

Thus, the expected value of electricity over the entire calculation period is approximately 3.98 times higher than the CapEx. The Simple Payback Period is:

$$\text{SPP} = 1050 / 278{,}94 \approx 3{,}76 \text{ years.}$$

The net project profit over 15 years of operation (without discounting) may amount to:

Net Profit = 4184,15 – 1050 = 3134,15 USD,

which demonstrates the economic efficiency of the proposed technology.

The consolidated technical and economic indicators of the solution under consideration are presented in Table 1.

Table 1

Approximate structure of the initial cost of the modular turbine

Indicator	**Approximate value**
Stainless steel price	USD 2.4/kg
Total mass of metal	125 kg
Production costs (labor)	USD 240 (3 h)
Cost of components and electronics	USD 510
Total cost (CapEx)	USD 1,050
Power coefficient (C_p)	0.24
Electrical power	344.25 W
Annual generation (E_{annual})	1,507.8 kWh
Annual revenue (V_{annual})	USD 278.94
Simple payback period (SPP)	3.76 years

References

1. Karakaya D., Karakaya S., Özcan B. Ç., Kanber Y. E., Elçi Ş. Experimental Study on the Performance of Three Vertical Axis Hydrokinetic Turbines. International Journal of Energy Research. 2026. DOI: 10.1155/er/2341781.

2. Khan M. J., Iqbal M. T., Quaicoe J. E. River, Tidal, and Ocean Current Hydrokinetic Energy Technologies: Status and Future Opportunities. Renewable Energy. 2009.

3. Recent advances and performance characteristics of vertical axis hydrokinetic turbines: A review. Energy Reports. 2025. Vol. 14. P. 5170–5203. DOI: 10.1016/j.egyr.2025.11.080.

4. Numerical Analysis of Three Vertical Axis Turbine Designs for Improved Water Energy Efficiency. Energies. 2024. Vol. 17, No. 6. 1398.

5. Saha U. K., Rajkumar M. J. Parametric analysis of model Savonius hydrokinetic turbines through experimental and computational investigations. Energy Conversion and Management. 2018. Vol. 158. P. 36–49.

6. Stainless Steel Prices, Trends and Forecast 2026. IMARC Group. 2026.

7. Metal Fabrication Cost Per Hour: Pricing Guide. One and Done Prep. 2026.

8. In-Stream Hydrokinetic Power – A Review and Appraisal. U.S. Department of Energy / OSTI.

9. Idénergie. River Turbine – Technical Specifications.

10. GlobalPetrolPrices.com. Electricity Prices Around the World. Q3 2026.

Kichuk N.
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Chair of Economics, Law and Business Management,
Odesa National Economic University,
Odesa, Ukraine
Silicheva N.
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Chair of Economics,
Varna Free University,
Varna, Bulgaria

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A DRIVER OF GREEN TRANSFORMATION OF COMMUNITIES: EXPERIENCE OF UKRAINE AND THE WORLD

The transition towards a green and sustainable economy is becoming an important direction of economic transformation in both Ukraine and the world. Green transformation involves not only reducing environmental pressures and introducing resource-efficient technologies but also creating new employment opportunities, supporting local entrepreneurship and improving the quality of life in communities. In this context, social entrepreneurship can become an effective mechanism for combining economic, social and environmental objectives.

The scale of the social economy demonstrates its significant economic potential. According to the European Commission, the EU social economy comprises approximately 2.8 million enterprises and organisations, representing about 10% of all businesses, and provides employment for approximately 13.6 million people, or around 6.2–6.3% of the EU workforce. In addition, social economy organisations mobilise volunteers equivalent to approximately 5.5 million full-time workers. The sector contributes to employment, social cohesion, regional development and environmental protection [1].

The European social economy ecosystem is also economically significant: the European Commission estimates that the proximity and social economy ecosystem accounts for approximately 6.54% of EU GDP [2]. Its organisations operate in areas closely connected with green transformation, including repair, reuse, recycling, sustainable production, energy, local services and community development.

The Ukrainian context makes the integration of social entrepreneurship and green transformation particularly important. Micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) constitute the backbone of the Ukrainian economy. According to UNDP, they account for 99.98% of all business entities, provide 74% of all jobs and generate 64% of value added. Moreover, more than 82% of businesses that had suspended operations in 2022 had partially resumed their activities by the end of 2023, demonstrating considerable entrepreneurial resilience [3].

The importance of local entrepreneurship will increase further during Ukraine's recovery. According to the fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), published in February 2026 by the Government of Ukraine, the World Bank, the European Commission and the United Nations, the total cost of Ukraine's reconstruction and recovery over the next decade is estimated at almost USD 588 billion. Direct damage had already exceeded USD 195 billion by the end of 2025. Energy, housing and transport are among the sectors most severely affected [4].

These figures demonstrate that Ukraine's recovery cannot be limited to the physical reconstruction of destroyed infrastructure. It requires the creation of more resilient, decentralised and environmentally sustainable local economies. Social enterprises can contribute to this process by developing business models based on renewable energy, circular economy principles, waste management, sustainable agriculture, repair and reuse, energy efficiency and the integration of vulnerable groups into employment.

The energy sector provides a particularly relevant example. More than half of Ukraine's electricity generation capacity has been destroyed as a result of the full-scale war. In response, international partners have increasingly focused on decentralised renewable energy solutions at the community level. In 2025, the European Investment Bank, UNDP and GIZ launched cooperation aimed at financing renewable energy projects in Ukrainian municipalities, including photovoltaic systems, solar thermal systems, biomass heating and heat pumps [5].

The scale of financial support also illustrates the growing importance of green recovery. In October 2025, UNDP and Ukraine's Ministry for Development of Communities and Territories launched the Renewable Energy Solutions Programme with EUR 16.5 million in financing for renewable energy solutions in public infrastructure, including schools, kindergartens and hospitals. In July 2025, Norway additionally committed USD 200 million to support the greening and modernisation of Ukraine's energy sector, including solar energy, energy efficiency, energy storage and green energy projects [4].

At the community level, green transformation is already associated with measurable energy-efficiency effects. For example, the modernisation of street lighting in Voznesensk is expected to reduce energy consumption by more than 50%, demonstrating how green technologies can simultaneously reduce costs, improve public safety and strengthen local resilience.

The potential contribution of social entrepreneurship to green community development can therefore be structured into several interconnected areas (table1).

Table 1.

Key statistical indicators of social entrepreneurship and green transformation

Direction	Indicator	Contribution of social entrepreneurship
EU social economy	2.8 mln EUR	Social and green business models
EU employment	13.6 mln EUR	Inclusive employment
Ukrainian MSMEs	99.98%	Local entrepreneurship
MSME employment	74%	Job creation
MSME value added	64%	Local economic development
Ukraine recovery needs	588 bln USD	Green reconstruction

Renewable energy programme	16.5 mln EUR	Community energy projects
Green energy support	200 mln USD	Energy transition

Source: based on the databases 3-5

Social entrepreneurship has significant potential to become a driver of green transformation at the community level by combining economic, social and environmental objectives. International experience demonstrates that the social economy already represents a substantial economic sector, while the Ukrainian MSME sector provides a strong entrepreneurial foundation for local recovery and sustainable development.

The analysis shows that green social entrepreneurship can contribute to the development of circular economy practices, renewable energy, energy efficiency, sustainable agriculture, green employment and environmentally responsible local services. For Ukraine, this potential is particularly important given the scale of war-related destruction and the estimated USD 588 billion recovery and reconstruction needs.

The integration of social entrepreneurship into green recovery can enable territorial communities to transform environmental and social challenges into economically viable solutions, create employment, reduce resource consumption and strengthen local resilience. Therefore, the development of favourable financial, institutional and educational conditions for green social enterprises should become an important component of Ukraine's recovery policy and European integration.

References

1. European Commission. Social economy in the EU. European Commission. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu_en (accessed 03 October 2026)
2. European Commission. Proximity and Social Economy. European Monitor of Industrial Ecosystems. URL: https://monitor-industrial-ecosystems.ec.europa.eu/industrial-ecosystems/proximity-and-social-economy (accessed 03 October 2026)
3. United Nations Development Programme. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. Kyiv, 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine (accessed 03 October 2026)
4. United Nations Development Programme. Tenacious Ukrainian small, medium businesses optimistic about recovery, UNDP study finds. 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/tenacious-ukrainian-small-medium-businesses-optimistic-about-recovery-undp-study-finds (accessed 03 October 2026)
5. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 23 February 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (accessed 03 October 2026)

Korniienko B.S.
Student, group IS-33
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
Scientific supervisor: ***Melnychuk V.E.***
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economic Cybernetics
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
Kyiv, Ukraine

ECONOMIC FEASIBILITY OF INTEGRATING CRM WITH ACCOUNTING IN SMALL IT FIRMS

The economic case for integrating customer relationship management (CRM) and accounting software depends on the value it adds and the resources needed to maintain it. For a small IT firm, reducing duplicate data entry may not justify the investment if the firm issues few invoices or if the time saved does not lower expenses. This paper develops a scenario model that separates between staff time freed for other work and financial benefits actually realised. The model examines the conditions under which integration becomes economically viable.

The analysis draws on publicly documented software features, a proposed billing workflow and show investment calculations. All implementation costs, invoice volumes and financial outcomes used in the calculation are hypothetical.

The model considers a small IT service firm that already uses a CRM and a separate accounting system. The investment comparison includes only costs that change as a result of integration. An accounting subscription the firm already pays for should therefore not be counted as a new connector cost. If integration requires an upgrade, the additional cost must be included.

In the 2025 OECD D4SME Survey, the share of respondents citing maintenance costs as a barrier to digitalisation averaged 40% across the countries surveyed. The average share citing a lack of time for training was 39% [1, pp. 14–15]. The survey gathered 1,009 responses in ten countries, including Spain, through digital platform partners. Its findings are not representative of the SME population as a whole [1, p. 8] and cannot be used as estimates for Ukrainian IT firms.

Examples from Ukraine and Spain show why the required software package matters. Dilovod lists access to an application programming interface and accounting operations among the features of its PROFI+ package [2]. Holded’s business packages have different limits on users and invoices [3]. Table 1 presents the monthly prices advertised on 28 September 2026, excluding introductory discounts. It compares advertised package features rather than equivalent implementations or national averages.

Table 1.

Selected monthly software packages

Offering	Posted monthly price	Relevant published limits or features
Dilovod PROFI+	EUR 20	One user; accounting operations and API access
Holded Estándar	EUR 59	Four users; 3,000 invoices per year; full accounting
Holded Avanzado	EUR 99	Seven users; 10,000 invoices per year; custom roles

Source: official vendor price pages [2; 3]. Holded prices exclude VAT. Implementation and support costs are additional to the listed package prices.

A cheaper subscription does not necessarily mean a cheaper implementation. The number of users required, annual invoice limits, access rights and local accounting functions all affect whether a package fits the firm's needs. Holded's published API reference covers contacts, invoices, payments and ledger entries [4], but the available endpoints alone reveal little about the cost of building and running a connector. Estimating that cost involves checking subscription eligibility and technical limits, as well as the work needed to map the firm's data.

In the proposed workflow, an IT service billing record is approved in CRM before its customer, service, amount and currency details are transferred to an accounting document for review. Confirmation from the accounting system is linked back to the original CRM record. Incomplete customer details, rejected transfers and other exceptions remain visible to the employee responsible for resolving them. Successful transmission alone does not establish that the transaction is ready for accounting recognition.

Orders, invoices and payments record different events, so their statuses remain separate in the data model. IFRS 15, used here as a conceptual reference, links revenue recognition to satisfying a performance obligation rather than to the existence of a CRM order [5]. The applicable accounting framework and recognition policy are established for each firm. The integration's role is to provide reliable information to support that policy; the accountant remains responsible for the accounting treatment.

The investment includes one-off spending on configuration or development, data preparation, testing and training. Running costs cover additional subscription charges, hosting, connector maintenance and monitoring. In the model, N is the number of sales invoices sent from CRM for accounting review each month. Average employee handling time, including exceptions, is t_0 minutes before integration and t_1 minutes afterwards, while w is the hourly labour cost in euros. The distinction between time saved and money saved is captured by the financial realisation coefficient θ: the ratio of the verifiable financial benefit from released staff time to the labour-cost value of that time. If the released time supports additional sales, their contribution is calculated net of the costs needed to generate them.

Monthly net benefit B is:

$$B = \theta N \frac{(t_0 - t_1)w}{60} + E - C \quad (1)$$

Here, C covers recurring incremental monthly costs, and E represents independently estimated benefits from avoided errors. To avoid counting the same saving twice, E excludes labour savings already captured in the time term. It is set to zero in the illustrative case. If salaries remain unchanged and the released time has no demonstrated financial use, θ is also zero. The saved hours may still improve day-to-day operations without producing a cash saving.

For a one-off investment I, simple payback is I/B, provided that B is positive and constant. This measure ignores the time value of money and cash flows after the payback point. Net present value (NPV) evaluates the investment over T months at a monthly discount rate r:

$$\text{NPV} = -I + \sum_{t=1}^{T} \frac{B_t}{(1+r)^t} \quad (2)$$

Using a separate value of B_t for each month allows the calculation to reflect how the project develops. Gradual adoption may reduce benefits in the early months, while later changes to external interfaces may increase support costs. Assigning cash flows to the periods in which they occur makes it possible to evaluate a pilot followed by wider use without assuming constant performance.

For the illustrative calculation, the initial investment is EUR 1,500: EUR 1,000 for configuration and testing, EUR 300 for data preparation and EUR 200 for training. Recurring incremental costs are assumed to be EUR 90 per month. This is an independent assumption, unrelated to the packages in Table 1. Handling time falls from six minutes to one minute per invoice, at a labour cost of EUR 12 per hour. In this example, $\theta = 0.60$ assumes that 60% of the released handling hours reduce paid labour. The evaluation covers 36 months, using an assumed annual effective discount rate of 12%, equivalent to approximately 0.9489% per month.

Table 2.

Results of the hypothetical volume scenarios

Invoices per month	Net monthly benefit, EUR	Simple payback, months	NPV over 36 months, EUR
80	-42	No payback	-2,776
200	30	50	-589
400	150	10	3,056

Source: author's calculations using the stated hypothetical assumptions. Amounts are rounded to the nearest euro.

At 200 invoices per month, integration frees approximately 16.7 working hours, with a labour-cost value of EUR 200. Applying the realisation coefficient brings the financial benefit included in the calculation to EUR 120. After monthly costs, EUR 30 remains, giving a payback period of 50 months, longer than the evaluation horizon. At 400 invoices, the realised benefit reaches EUR 240 per month and the net benefit EUR 150, producing a positive NPV. With these inputs, monthly net benefit becomes

positive above 150 invoices, while recovering the initial investment on a discounted basis within 36 months requires at least 233 invoices per month.

The result is sensitive to how the released time is used. Reducing θ from 0.60 to 0.30 in the 400-invoice scenario lowers monthly net benefit to EUR 30 and NPV to approximately minus EUR 589. Higher invoice volume therefore offers little justification for investment unless the firm can turn the additional capacity into a financial result.

System capacity and recurring costs are held constant across the scenarios, although actual package limits may change the cost estimate. Four hundred invoices per month amount to 4,800 per year, above Holded Estándar's published limit of 3,000 [3]. The calculations are therefore illustrative rather than quotations for a particular package. Applying the model to a project involves reviewing the required plan, invoice formats and API support costs, and revisiting them if the workload or interface conditions change.

A pilot provides a way to replace the assumptions with observations. Before implementation, the firm can measure handling time for a representative sample of invoices, separate routine cases from exceptions and identify whose workload changes. The pilot can then test incomplete records, repeated transfer attempts, cancellations and corrections. This assessment also provides a basis for comparing manual entry, scheduled file imports and an API connector using the same invoice set and accounting requirements. Existing exports or simple imports belong in the baseline wherever they are feasible; comparing a connector only with the least efficient manual process would overstate its value.

A scheduled import may remove repeated typing while retaining a human validation step. An API connector may provide more timely updates, but it also brings work associated with failed transfers and changes in external interfaces. More frequent data exchange has economic value only when it improves a decision, removes a measurable expense or enables work whose contribution exceeds the additional cost.

Under the stated assumptions, integration has a positive 36-month NPV at 400 invoices per month, but not at 200. In this example, that result depends on paid work actually being reduced. Replacing the assumed handling times and costs with pilot measurements gives the firm a basis for recalculating the cash benefit before committing to the full investment.

References

1. Bianchini M., Lasheras Sancho M. SME digitalisation for competitiveness: The 2025 OECD D4SME Survey. OECD SME and Entrepreneurship Papers. 2025. No. 68. DOI: https://doi.org/10.1787/197e3077-en.

2. Dilovod. Пакети послуг та ціни. URL: https://dilovod.ua/prices/ (accessed: 28.09.2026).

3. Holded. Precios a tu medida. URL: https://www.holded.com/es/precios (accessed: 28.09.2026).

4. Holded. Referencia de la API. URL: https://www.holded.com/es/desarrolladores/referencia-api (accessed: 28.09.2026).

5. IFRS Foundation. IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers/ (accessed: 28.09.2026).

Anastasiia Samoilikova
PhD,
Senior Researcher, Assistant Professor at the Department of Financial Technologies and Entrepreneurship,
Sumy State University,
Sumy, Ukraine

DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURSHIP AMIDST WARTIME CHALLENGES: HUMAN CAPITAL, BARRIERS, AND PROSPECTS

The digital transformation of entrepreneurship has acquired strategic importance for Ukraine's economic resilience and sustainable recovery under conditions of prolonged war. Russia's full-scale invasion has simultaneously destroyed physical business assets, disrupted supply chains, intensified labour shortages and population mobility, and stimulated the emergence of new, geographically flexible forms of entrepreneurial activity. Therefore, digitalisation has become not only a technological trend but also an adaptation mechanism that enables enterprises and local communities to preserve economic activity under conditions of uncertainty.

At the same time, digitalisation is changing the structure of human capital by increasing demand for technological literacy, artificial intelligence (AI) and data-related competencies, cybersecurity awareness, analytical and creative thinking, adaptability, resilience, and lifelong learning. The relevance of this transformation is reinforced by the rapid development of the digital economy worldwide. These changes are occurring against the background of the transition towards emerging conceptual agenda of Industry 6.0.

Consequently, the central research problem is not merely how to digitalise Ukrainian enterprises, but how to ensure that technological transformation is accompanied by the development of human capital capable of using new technologies productively, creatively and responsibly.

The scale of contemporary digital transformation is reflected in the findings of the Digital 2026 Global Overview Report, according to which more than 6 billion people were using the Internet by October 2025, corresponding to 73,2% of the global population. The report also highlights the growing importance of AI, mobile connectivity and e-commerce, demonstrating that digital technologies have become an integral part of economic and social activity and are increasingly shaping how businesses reach customers, organise operations and create value [1].

Small and medium-sized enterprises constitute the core of Ukraine's entrepreneurial ecosystem and have been particularly exposed to the consequences of the full-scale invasion. According to the OECD, approximately 64% of Ukrainian SMEs temporarily halted or ceased their business activities following the beginning of the invasion. At the same time, digitalisation is identified as an important mechanism through which SMEs can increase productivity, resilience and their capacity for

recovery. Against this background, digitalisation provides enterprises with an important mechanism for reducing dependence on physical location. E-commerce, social networks, cloud services, digital payments, online customer communication and remote collaboration enable businesses to maintain operations even when conventional channels are disrupted [2]. The Ukrainian e-commerce market illustrates this transformation. The growth of online consumption indicates that digital channels have become an established component of the Ukrainian economic environment rather than merely a temporary wartime substitute for traditional trade.

Thus, the war has generated a paradoxical effect: while weakening the physical foundations of entrepreneurship, it has simultaneously accelerated the transition towards business models less dependent on physical location. Digitalisation increasingly performs the function of business-continuity infrastructure, allowing entrepreneurs to maintain customer relations, reorganise supply channels and access wider markets.

In turn, the strategic vision of Ukraine's Global Innovation Strategy WinWin 2030 is centred on accelerating economic development through innovation-driven products, services and industries. Its implementation is associated with strengthening human capital, removing regulatory barriers, fostering entrepreneurship and high-tech sectors, creating quality employment opportunities, and expanding international cooperation. The Strategy also envisages Ukraine as a highly digitalised economy with accessible e-government and social services, where digital technologies contribute to higher living standards and greater institutional transparency [3].

The digital transformation of entrepreneurship is fundamentally a transformation of human capital. The relevant competency profile is moving beyond basic digital literacy towards a combination of technological, analytical, entrepreneurial and socio-emotional capabilities. Three shifts are particularly important:

1) digital competence is becoming a universal component of entrepreneurial competence. Entrepreneurs increasingly need to understand e-commerce, digital marketing, cloud technologies, cybersecurity, data analytics, AI and digital financial services. The OECD distinguishes generic, advanced and complementary digital skills, emphasising that information processing, problem-solving, interpersonal, managerial and organisational capabilities are essential for obtaining economic value from digital technologies [2].

2) adaptability and continuous learning are becoming economically productive competencies. The Future of Jobs Report 2025 estimates that approximately 39% of workers' existing skill sets may be transformed or become outdated by 2030. AI and big data, networks and cybersecurity, and technological literacy are among the fastest-growing skill areas, while creative thinking, resilience, flexibility and analytical thinking are also becoming increasingly important [4].

3) war-induced mobility is changing the geography of human capital. Internal displacement, migration and military mobilisation have reduced the availability of some categories of workers while increasing the importance of remote employment and geographically independent entrepreneurship. The OECD identifies shortages of experienced employees and expertise as major obstacles to SME digital transformation

in Ukraine, alongside the effects of migration and disruption to the availability of skilled IT specialists [2].

Recent World Bank evidence provides an additional dimension to this transformation. Analysing millions of Ukrainian online vacancies between 2021 and 2025, Kleban and Rude demonstrate that invasion-related disruption has been associated with changes in employer demand for digital competencies [5]. This suggests that the war is influencing not only the quantity of available labour but also the qualitative structure of labour demand.

Despite the evident benefits, digital transformation remains uneven. The barriers can be grouped into four interconnected dimensions:

1) financial barriers include insufficient investment resources, the cost of digital technologies and cybersecurity, limited access to finance, and the prioritisation of immediate business survival over long-term technological investment;

2) human-capital barriers concern shortages of qualified employees, insufficient digital skills, limited managerial capacity to select appropriate technologies, and unequal opportunities associated with age, education and mobility. The problem also has a pronounced digital inequality dimension, restriction of the ability of older entrepreneurs and workers to benefit from new digital opportunities.

3) institutional and legal barriers relate to the need to adapt regulation to e-commerce, digital contracts, data protection, AI, cybersecurity, digital taxation and platform-based forms of work;

4) infrastructure and security barriers. Damage to communication infrastructure, electricity interruptions and cyber threats can undermine otherwise viable digital business models. The OECD notes that attacks on internet infrastructure have made reliable connectivity a matter of national priority and highlights the use of alternative solutions such as Starlink, satellite Internet, generators and national roaming to maintain digital connectivity [2].

Consequently, the Ukrainian approach to entrepreneurial digitalisation must combine digital efficiency with digital resilience.

The strategic value of digitalisation under wartime conditions lies in its ability to solve several business problems simultaneously. E-commerce expands market reach; social-media marketing reduces communication costs; cloud technologies support geographically dispersed teams; AI and analytics facilitate decision-making and automation; digital payments maintain transactions; and cybersecurity technologies protect increasingly digital business processes. An equally important dimension is the digitalisation of the state–business interface. Ukraine’s Diia ecosystem has reduced administrative barriers to entrepreneurship by transferring numerous procedures online. The development of Diia.Business and related digital services has been identified by the OECD as an important component of Ukraine’s efforts to strengthen the SME ecosystem and support entrepreneurship during wartime [2]. The e-Entrepreneur service represents a further step towards integrated digital interaction between entrepreneurs and the state. It enables a number of business-registration and related administrative procedures to be initiated through a single digital application. Such services reduce transaction costs, the need for physical presence, administrative

time and dependence on conventional paperwork. This demonstrates that entrepreneurial digitalisation and public-sector digitalisation are mutually reinforcing. When registration, taxation, administrative communication and other procedures become digital, the institutional costs of formal entrepreneurship decline.

On this basis, the research focuses on a framework of entrepreneurial digital transformation, in which four outcomes are pursued simultaneously:

1) Business win – greater resilience, market access, productivity and competitiveness;

2) Human-capital win – development of digital, analytical, entrepreneurial and adaptive competencies;

3) Community win – employment preservation, inclusion of displaced and mobile populations, and strengthening of local economic ecosystems;

4) Public-sector win – formalisation of economic activity, lower administrative costs, improved service delivery and stronger capacity for evidence-based policy.

For Ukraine's local communities, this creates an opportunity to connect digitalisation with sustainable recovery.

So, the digital transformation of Ukrainian entrepreneurship under wartime conditions should be understood as a process of simultaneous technological and human-capital transformation. The war has created severe economic, infrastructural and demographic constraints, but it has also accelerated the adoption of online business models, e-commerce, remote work, digital public services and new forms of entrepreneurial activity. The principal challenge is therefore shifting from access to technology towards the capacity to use technology effectively. Future competitiveness will increasingly depend on a combination of digital literacy, AI and data competence, cybersecurity awareness, creativity, entrepreneurial initiative, resilience and lifelong learning. The proposed approach provides a framework for aligning these interests and transforming digitalisation into an instrument of entrepreneurial resilience, inclusive local development and sustainable post-war reconstruction.

The research was funded by the Ministry of Education and Science of Ukraine and performed the results of the project «Formation of a Competitive Economic Development Model for Ukraine: Human Capital, Financial Sustainability, and the Development of Innovative Industries under Wartime Challenges and the Emergence of the Sixth Technological Paradigm» (БФ/25-2026)

References

1. Digital 2026 Global Overview Report. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2026-global-overview-report

2. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Publishing, Paris. 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

3. Ukraine's Global Innovation Strategy WinWin 2030. URL: https://winwin.gov.ua/

4. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum. 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

5. Kleban Y., Rude B. L. Labor Demand for Digital Skills in Post-2022 Ukraine: Evidence from Online Job Vacancy Data. World Bank Policy Research Working Paper. 2026. № 11446. DOI: https://doi.org/10.1596/1813-9450-11446

СЕКЦІЯ 3.
ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ



Ангелко І.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасний розвиток економіки значною мірою залежить від активності суб'єктів підприємництва, їхньої здатності адаптуватися до змін, створювати нові продукти та послуги, впроваджувати інновації та знаходити нові можливості для розвитку. Водночас результати підприємницької діяльності залежать не лише від ресурсного забезпечення та управлінських рішень суб'єктів підприємництва, а й від середовища, у якому вони здійснюють свою діяльність. Власне підприємницьке середовище охоплює сукупність економічних, правових та суспільних умов і передбачає наявність зрозумілих та стабільних правил, за якими суб'єкти підприємництва можуть започатковувати і розвивати свою діяльність, взаємодіяти з іншими учасниками ринку та реалізовувати власні економічні інтереси. Ці правила формуються під впливом економічних, правових і суспільних інститутів, які визначають характер взаємодії між представниками бізнесу, державою та суспільством. Від того, наскільки такі інститути є узгодженими, передбачуваними та дієвими, значною мірою залежать стимули до підприємницької активності, рівень економічної свободи та готовність суб'єктів підприємництва інвестувати у власний розвиток. Такий вплив зумовлений тим, що інститути є важливою основою організації економічних відносин і визначають правила поведінки та взаємодії їх учасників. Для суб'єктів підприємництва вони створюють певні рамки здійснення економічної діяльності, визначаючи можливості реалізації економічних інтересів, доступ до ресурсів, характер взаємовідносин із державою та іншими учасниками ринку. Водночас інститути не лише встановлюють обмеження, а й формують стимули до економічної активності, інвестування, конкуренції та пошуку нових можливостей для розвитку.

Варто зазначити, що функціональне значення інститутів не обмежується безпосереднім регулюванням економічних відносин. Вони також виконують координаційну та стимулюючу роль, сприяючи узгодженню дій учасників економічного життя, формуванню передбачуваних моделей поведінки та створенню умов для реалізації економічних інтересів. Поряд із функціями інститутів важливе значення мають також механізми забезпечення дотримання встановлених правил, контролю та взаємодії між учасниками економічних відносин. У сукупності це сприяє впорядкуванню економічної діяльності та створює основу для стабільного функціонування підприємницького середовища [1, с. 40].

Важливо врахувати, що реалізація зазначених функцій та дія відповідних механізмів можуть забезпечуватися різними за характером інститутами, які ґрунтуються як на офіційно встановлених правилах, так і на нормах, що формуються у процесі суспільної та економічної взаємодії. У цьому контексті прийнято розрізняти формальні та неформальні інститути.

Як відомо формальні інститути охоплюють законодавчі та нормативні правила, права власності, механізми державного регулювання, договірні відносини та інші встановлені суспільством норми, дотримання яких забезпечується відповідними механізмами контролю. Неформальні інститути формуються на основі суспільних норм, традицій, ділових звичаїв, моральних установок та усталених моделей поведінки [2, с. 9]. Їхній вплив на підприємницьку діяльність може бути не менш важливим, оскільки вони визначають характер взаємодії між учасниками економічних відносин та впливають на їхню поведінку.

Попри відмінності у характері формальних і неформальних інститутів, ефективність інституційного середовища значною мірою залежить від того, наскільки узгоджено вони взаємодіють. Формально встановлені правила створюють необхідні умови для ведення підприємницької діяльності, однак їхня практична результативність залежить від того, наскільки вони відповідають реальним економічним відносинам та підтримуються учасниками. Якщо встановлені правила є зрозумілими, стабільними та однаково застосовуються до всіх суб'єктів підприємництва, це сприяє формуванню довіри та зменшенню невизначеності. Натомість складні або суперечливі правила, часті зміни регуляторних вимог і значний розрив між формальними нормами та реальною практикою можуть створювати додаткові бар'єри для підприємницької діяльності та сприяти поширенню неформальних практик її здійснення. Тому важливим є не лише формальне існування відповідних інститутів, а й їхня узгодженість, послідовність та здатність забезпечувати належні умови для здійснення підприємницької діяльності. Саме від цього значною мірою залежить, наскільки суб'єкти підприємництва можуть планувати свою діяльність, приймати довгострокові рішення та використовувати наявні можливості для розвитку.

Особливого значення це набуває в сучасній економіці, для якої характерні швидкі технологічні зміни, цифровізація, посилення конкуренції та поява нових форм економічної діяльності. Такі процеси змінюють не лише способи ведення підприємницької діяльності, а й вимоги до інституційного середовища. Інститути, які відповідали попереднім умовам господарювання, не завжди здатні належним чином враховувати нові форми взаємодії, технологічні можливості та зміни у структурі економічних відносин.

У зв'язку з цим розвиток підприємницького середовища потребує постійного оновлення інституційних механізмів відповідно до економічних змін. Йдеться не про постійну зміну самих правил, а про їх здатність своєчасно реагувати на нові явища та не створювати зайвих перешкод для економічної активності. Особливо це стосується цифрових форм підприємництва,

інноваційної діяльності, нових моделей зайнятості, електронної торгівлі та інших напрямів, які формуються під впливом сучасних технологічних і суспільних змін.

У такому розумінні інституційне середовище є не статичною сукупністю норм, а системою, що розвивається разом з економікою. Його зміни мають забезпечувати відповідність інституційних механізмів новим формам підприємницької діяльності та сприяти реалізації економічного потенціалу суб'єктів підприємництва. Саме тому вдосконалення інституційних засад є важливою передумовою розвитку підприємництва та підвищення його внеску в економічну динаміку.

Важливе місце у формуванні такого середовища посідає держава, оскільки саме через державні інститути значною мірою встановлюються та змінюються формальні правила здійснення підприємницької діяльності. Законодавство, податкова система, механізми захисту прав власності, порядок започаткування та припинення діяльності, державний нагляд і контроль безпосередньо впливають на характер взаємодії суб'єктів підприємництва з державою та іншими учасниками економічних відносин. Варто зазначити, що реалізація такого впливу здійснюється через відповідний механізм, який охоплює сукупність форм, засобів і заходів впливу на підприємницьку діяльність. Цей механізм не обмежується окремими регуляторними заходами, а передбачає їх поєднання з урахуванням економічних умов та суспільних потреб [3, с. 281].

У цілому прийнято вважати, що конкретного змісту державний вплив набуває через застосування відповідних методів та інструментів. Методи визначають основні способи впливу держави на підприємницьку діяльність, тоді як інструменти забезпечують практичну реалізацію такого впливу та дають змогу досягати поставлених цілей. У цьому контексті інструменти державного впливу можна розглядати як практичні засоби реалізації відповідних методів, за допомогою яких держава впливає на умови діяльності суб'єктів підприємництва та спрямовує їхню діяльність відповідно до визначених економічних і суспільних завдань [4]. Такий взаємозв'язок дає змогу розглядати методи та інструменти не відокремлено, а як взаємопов'язані складові механізму державного впливу.

Як відомо, на практиці інструменти державного впливу можуть мати різний характер і спрямованість, тому серед них виокремлюють правові, економічні, адміністративні та соціальні інструменти. Правові інструменти пов'язані з формуванням нормативних засад підприємницької діяльності та захистом прав її учасників. Економічні охоплюють засоби, що впливають на економічні стимули та фінансові умови діяльності суб'єктів підприємництва. Адміністративні передбачають безпосередній вплив державних органів через встановлення певних вимог, процедур і механізмів контролю. Соціальні інструменти спрямовані на врахування суспільних інтересів та підтримку тих напрямів підприємницької діяльності, які мають соціальне значення [3, с. 281-282]. Поєднання зазначених інструментів дає змогу враховувати різні сторони підприємницької діяльності та застосовувати державний вплив залежно від конкретних економічних умов.

Враховуючи зазначене очевидно, що державний вплив має бути спрямований не лише на встановлення певних вимог і обмежень, а й на формування умов, за яких суб'єкти підприємництва можуть вільно реалізовувати свою ініціативу, приймати економічні рішення та розвивати свою діяльність без зайвих адміністративних перешкод. У цьому контексті важливо зберігати належний баланс між необхідністю державного регулювання та економічною свободою суб'єктів підприємництва. Надмірне втручання держави може збільшувати витрати на дотримання встановлених вимог і обмежувати самостійність суб'єктів підприємництва у прийнятті економічних рішень. Водночас недостатність регулювання може створювати передумови для порушення прав учасників ринку, недобросовісної конкуренції та поширення неформальних практик. Тому інституційне забезпечення підприємницької діяльності має передбачати такий характер державного впливу, який поєднує необхідне регулювання із можливістю вільної реалізації підприємницької ініціативи.

У результаті якість інституційного середовища визначається не кількістю встановлених норм, а їх здатністю забезпечувати належне функціонування економічних відносин. Важливим є те, наскільки встановлені механізми реально працюють, наскільки доступними є передбачені ними процедури та наскільки послідовно застосовуються відповідні вимоги. Саме практична дієвість інститутів перетворює формально встановлені норми на реальний чинник розвитку підприємницької діяльності.

У загальному підсумовуючи, доцільно зазначити, що інституційне середовище безпосередньо пов'язане з можливостями розвитку підприємництва. Коли інститути відповідають реальним економічним умовам і належно виконують свої функції, суб'єкти підприємництва отримують більше можливостей для започаткування та розширення діяльності, реалізації нових ідей і використання наявних ресурсів. Тому важливим напрямом розвитку сучасної економіки є формування такого інституційного середовища, яке не створює зайвих перешкод для підприємницької активності та водночас забезпечує належний порядок економічних відносин.

Список використаних джерел

1. Стрижак О.О. Поняття інституту: основні підходи до визначення суті та змісту. Економіка та держава. 2016. №8. С. 38-43.

2. Вініченко І.І. Роль та значення інститутів у формуванні конкурентних відносин. Економіка та суспільство. 2021. №33. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/929/891

3. Ангелко І.В. Основні засади та механізми державного регулювання підприємництва в умовах невизначеності та структурних змін. Інноваційна економіка. 2026. Вип. 2. С. 279-286.

4. Гордієнко В.П., Богдан Е.І. Механізм державного регулювання підприємницької діяльності у кризових умовах. Актуальні питання економічних наук. 2024. №5. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14441856

Біляка Я.І.
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів

СУДОВИЙ ЗАХИСТ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Судовий захист права інтелектуальної власності (далі – ІВ) є невід'ємною складовою системи забезпечення такого права. Спеціалізація судочинства у сфері ІВ здатна надавати додаткові гарантії справедливого правосуддя, підвищуючи якість, доступність та оперативність розгляду справ. Попри позитивну судову статистику, зокрема щодо формування підходів до розрахунку компенсації, загальна система судового захисту прав ІВ є перевантаженою через відсутність єдиного підходу до розгляду цієї категорії справ спеціалізованим органом. Незважаючи на законодавче створення Вищого суду з питань інтелектуальної власності (далі – ВСПІВ), його робота досі не розпочата, що зумовлює виникнення певних проблем.

Конституція України гарантує право кожної особи володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю, результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності (стаття 41); свободу літературної, художньої, наукової і технічної творчості, захист інтелектуальної власності, їхніх авторських прав, моральних і матеріальних інтересів, що виникають у зв'язку з різними видами інтелектуальної діяльності (стаття 54) [1]. Захист права ІВ здійснюється у неюрисдикційній та юрисдикційній формах. Перша полягає в тому, що особа має право на самозахист свого цивільного права та права іншої особи від порушень і протиправних посягань. Однак, у сфері ІВ вона рідко здатна повною мірою усунути всі наслідки правопорушення. Тому, перевага надається юрисдикційній формі, яка реалізується шляхом звернення особи до суду, коли інші методи захисту права ІВ не задовольнили її права та законні інтереси.

Найефективнішою юрисдикційною формою захисту права інтелектуальної власності є судовий захист, що здійснюється судами загальної юрисдикції у порядку цивільного чи кримінального провадження, адміністративними та господарськими судами. Право на судовий захист закріплено у статті 55 Конституції України, а стаття 432 Цивільного Кодексу України визначає способи судового захисту інтелектуальних прав [2], перелік яких не є вичерпним, оскільки допускається застосування інших способів захисту, передбачених як загальними нормами, так і іншими спеціальними законами. До прикладу, Закон України «Про авторське право і суміжні права» у статті 55 деталізує способи цивільно-правового захисту авторського права і суміжних прав. Зокрема, визначено суб'єктів, повноважних звертатись за захистом авторського права або суміжних прав, а також права особливого роду (sui generis) у встановленому порядку до суду, зміст вимог про захист авторського права або суміжних прав та

способи відновлення порушених прав ІВ в судовому порядку (відшкодування моральної (немайнової) шкоди, відшкодування збитків, стягнення компенсації (разового грошового стягнення), що визначається судом замість відшкодування збитків або стягнення доходу на розсуд суб'єкта авторського права та/або суб'єкта суміжних прав, тощо) [3].

Окреме значення у системі захисту має судова заборона як запобіжний захід, який полягає у негайному припиненні дій, що порушують або можуть порушити інтелектуальні права. Попередня заборона може бути ухвалена лише за умови доведення достатнього рівня ймовірності того, що порушення є невідворотним [4, с. 253]. Також, суб'єкти права ІВ мають можливість захисту своїх особистих немайнових та майнових прав у Європейському суді з прав людини, що, як зазначає Д. Г. Олійник забезпечує право на справедливий суд та ефективний засіб судового захисту [5, с. 114-115].

Незважаючи на різноманіття процесуальних механізмів судового захисту прав ІВ, виникає проблема відсутності єдиного та спеціалізованого підходу до розгляду такої категорії справ. Саме тому утворення Вищого суду з питань інтелектуальної власності (далі – ВСПІВ) є необхідним для забезпечення ефективного захисту суб'єктів ІВ. Рішення про його заснування було ухвалено Указом Президента України у вересні 2017 року. Після створення суду, Вища кваліфікаційна комісія суддів України (далі – ВККСУ) оголосила конкурс на 21 вакантну посаду судді ВСПІВ, що мало забезпечити відбір фахівців, які відповідають критеріям для здійснення правосуддя у цій сфері [7, с. 385]. У 2019 році ВККСУ провела співбесіди з кандидатами, спрямовані на обговоренні їх попередньої професійної діяльності та навичок. Однак, формування ВСПІВ зупинилося саме на цьому етапі. Ситуація з кандидатами виглядає наступним чином: для 47 оголошено перерву в ухваленні рішення за результатами оцінювання; для 13 співбесіди не були завершені або взагалі не проводилися; 2 кандидати припинили участь у конкурсі; оцінювання для 1 зупинено. Аналогічна ситуація спостерігається і з формуванням Апеляційної палати ВСПІВ: із 97 кандидатів успішно пройшли тестування 38, 9 з яких залишаються в очікуванні призначення. Єдиним помітним кроком вперед стала державна реєстрація ВСПІВ як юридичної особи 13 лютого 2020 року [6, с. 385].

Фактичне припинення формування ВСПІВ спричинило певні негативні наслідки, зокрема: перевантаження господарський судів, які наразі (в більшості випадків) розглядають справи прав ІВ, що призводить до уповільнення розгляду та зниження якості судових рішень; особи, чиї права ІВ порушені, часто утримуються від звернення до місцевих судів, чекаючи на початок роботи спеціалізованого суду; зупинення конкурсного відбору кандидатів негативно впливає на рівень вмотивованості, тобто фактично особа втрачає місце роботи та можливість набуття професійних навичок у сфері ІВ [6, с. 385]; зберігається проблема підсудності справ, спеціалізації суддів та дотримання єдності судової практики.

Повноцінний початок роботи ВСПІВ міг би вирішити більшість вищезгаданих проблем. Тому, для їх вирішення варто: поновити набір кандидатів

як на посади суддів ВСПІВ, так і до його Апеляційної палати; завершити формування суду та розпочати повноцінну роботу; звернути увагу на практику функціонування спеціалізованих судів в інших країнах, зокрема Німеччині, Франції, Швейцарії, тощо, для перегляду умов та доцільності початку роботи ВСПІВ.

О. П. Світличний звертає увагу на те, що подальша доля ВСПІВ залишається невизначеною, оскільки обговорюється можливість припинення діяльності цього суду та його Апеляційної палати, які так і не розпочали здійснення правосуддя. Питання щодо доцільності подальшого існування спеціалізованого суду пов'язується з визначенням напрямів розвитку системи правосуддя в Україні до 2029 року. Водночас можливість ліквідації ВСПІВ викликає дискусії серед науковців і фахівців, які наголошують на необхідності спеціалізованого розгляду спорів у сфері інтелектуальної власності. Відмова від такої моделі судового захисту потребує особливо виваженого підходу, оскільки держава має забезпечити ефективні механізми охорони та захисту прав ІВ відповідно до взятих на себе міжнародних зобов'язань і загальновизнаних стандартів у цій сфері [7, с. 31].

Отже, судовий захист прав інтелектуальної власності є важливою складовою розвитку правової системи України. Відсутність єдиного спеціалізованого підходу до розгляду спорів у сфері ІВ негативно впливає на ефективність захисту порушених прав. Створення ВСПІВ мало сприяти спеціалізації суддів та забезпеченню єдності судової практики, однак його діяльність так і не була розпочата. Тому подальше реформування системи має забезпечити професійний та своєчасний розгляд спорів у сфері ІВ відповідно до міжнародних стандартів і зобов'язань України.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР: станом на 1 січня 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text.

2. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV: станом на 5 жовтня 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text.

3. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX: станом на 18 листопада 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text.

4. Стрельник В.В., Калита А.В., Тарасенко А.Ю. Захист права інтелектуальної власності в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. Вип. 79. Том 1. С. 249-253.

5. Олійник Д.Г. Способи захисту права інтелектуальної власності в Україні. *Актуальні питання приватноправового регулювання в умовах євроінтеграції:* тези доп. учасн. ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 травн. 2024 р.). Київ, 2024. С. 112-115.

6. Кісліцина І. Утворення вищого суду з питань інтелектуальної власності в Україні: дискусійні питання. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 383-393.

7. Світличний О.П. До питання судового захисту прав інтелектуальної власності в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2025. № 74. С. 29-32.

Варламова І.С.
д.е.н., доцент,
професор кафедри обліку та оподаткування,
Запорізький національний університет,
Проскуріна Н.М.
д.е.н., професор,
професор кафедри обліку та оподаткування,
Запорізький національний університет,
Харченко А.Г.
бухгалтер відділу сервісного обслуговування,
ТОВ «Полетехніка»,
м. Запоріжжя

ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Фінансова звітність для суб'єктів господарювання є домінуючим інструментом для аналізу фінансового стану та ефективності діяльності компанії. Саме фінансова звітність є ключовим підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень щодо інвестицій, залучення фінансування, управління активами, оптимізації витрат та стратегічного розвитку. Проте успішність, зазначених рішень у галузі управління безпосередньо залежить від точності, правдивості та своєчасності наданої фінансової інформації.

Неточності та викривлення інформації у звітності можуть призвести до виникнення додаткових ризиків спотвореного уявлення про фінансово-господарський стан підприємства, що призводить до помилкових прогнозів і управлінських помилок. У зв'язку з цим, важливе значення має нормативно-правове регулювання бухгалтерського обліку, яке встановлює єдині стандарти підготовки та оприлюднення фінансових даних.

Метою даного дослідження є вивчення впливу нормативно-правових основ формування фінансової звітності на якісне інформаційне забезпечення та обґрунтованість управлінських рішень підприємства.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює організацію ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності підприємствами України, є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1].

Правове регулювання фінансової звітності виконує як нормативну, так і інформаційну функції. Встановлення єдиних вимог щодо визнання, оцінки та розкриття інформації формує основу для порівнянності даних різних підприємств і періодів.

Важливим аспектом нормативно-правового регулювання є принципи бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Серед них для прийняття

управлінських рішень особливо важливими є принципи послідовності, безперервності діяльності, нарахування, всебічного висвітлення та пріоритету сутності над формою [1; 2].

Застосування цих принципів забезпечує формування інформаційної бази, придатної для ефективного аналізу фінансового стану підприємства. Дані фінансової звітності слугують основою для оцінювання ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Взаємозв'язок між нормативно-правовим регулюванням, фінансовою звітністю та управлінськими рішеннями можна представити таким чином: правові вимоги → організація бухгалтерського обліку → формування фінансової звітності → фінансовий аналіз та аудит → оцінка альтернатив → управлінське рішення.

Недотримання нормативних вимог на початковому етапі може призвести до викривлення інформації на подальших етапах, що в кінцевому підсумку вплинуть на ефективність прийнятих управлінських рішень. Це одним домінучим фактором в підготовці інформаційної бази є якісно сформована та своєчасно оновлена облікова політика підприємства.

Особливе значення має облікова політика підприємства, адже згідно з законодавчими актами, підприємство самостійно визначає її в межах встановлених регламентів. Обрані методи обліку та аналізу можуть суттєво впливати на оцінку активів і зобов'язань, а також на розмір доходів, витрат і фінансовий результат.

Тому, аналізуючи фінансову звітність, керівництво повинно враховувати специфіку, затвердженої ним облікової політики підприємства. Порівняння показників без урахування застосованих методів обліку може призвести до неправильних висновків та прийняття неефективних управлінських рішень. Слід зазначити, що аудит господарської діяльності та фінансової звітності може виступати важливим інструментом для забезпечення достовірності фінансових даних.

Його мета — отримати достатні та належні докази для формування висновків щодо фінансової звітності. Результати аудиту підвищують рівень довіри користувачів до фінансової інформації та слугують додатковою основою для прийняття управлінських та інвестиційних рішень. Оцінюючи якість фінансової звітності з точки зору ухвалення управлінських рішень, варто звертати увагу на такі характеристики:

Таблиця 1.

Значення основних характеристик інформації для прийняття управлінських рішень

Характеристика інформації	Значення для управлінських рішень
Достовірність	Зменшує ризик прийняття рішень на основі викривлених даних
Повнота	Забезпечує комплексність оцінки діяльності
Своєчасність	Дає змогу оперативно реагувати на зміни

Характеристика інформації	Значення для управлінських рішень
Зіставність	Дозволяє оцінювати динаміку показників
Зрозумілість	Полегшує інтерпретацію результатів аналізу

Джерело: складено автором.

Ми вважаємо, що для покращення ефективності управлінських рішень в галузі аналізу важливо забезпечити тісну взаємодію між нормативно-правовими вимогами до фінансової звітності, внутрішнім контролем, фінансовим аналізом та аудитом. Такий метод дозволить не тільки дотримуватися нормативних стандартів звітності, але й підвищити її практичну цінність для управління підприємством.

До основних напрямів удосконалення доцільно віднести:

- Регулярний та своєчасний моніторинг змін законодавства та стандартів бухгалтерського обліку національного та міжнародного рівня ;
- Своєчасне внесення змін до облікової політики підприємства;
- посилення внутрішньогосподарського контролю за внесенням достовірної звітної інформації до фінансової звітності;
- застосування аналітичних процедур під час оцінювання фінансових показників;
- використання результатів аудиту для вдосконалення облікових і контрольних процедур;
- дотримання вимог цифрового простору до процесів формування та перевірки фінансової інформації.

Водночас важливо враховувати, що якість фінансової інформації визначається не лише дотриманням формальних вимог законодавства, а й організацією внутрішніх процесів її формування, перевірки та використання. Ефективна система бухгалтерського обліку повинна забезпечувати своєчасне відображення господарських операцій, належне документальне підтвердження даних та можливість їх подальшої перевірки й аналізу. У цьому контексті нормативно-правове регулювання створює необхідні передумови для формування єдиного підходу до обліку, однак практична якість інформації значною мірою залежить від того, наскільки належно ці вимоги реалізуються безпосередньо на підприємстві.

Крім того, в умовах динамічного економічного середовища зростає значення оперативності фінансової інформації. Управлінські рішення щодо розподілу ресурсів, фінансування поточної діяльності, контролю витрат та оцінювання фінансових ризиків потребують актуальних даних. Несвоєчасне відображення або оновлення інформації може знизити її практичну цінність навіть за умови формальної достовірності. Тому система формування фінансової звітності має бути орієнтована не лише на відповідність нормативним вимогам, а й на забезпечення потреб внутрішніх користувачів інформації.

Окремої уваги потребує взаємозв'язок фінансової та управлінської інформації. Фінансова звітність містить узагальнені показники діяльності підприємства, які можуть бути використані керівництвом для оцінювання результатів діяльності та визначення основних напрямів подальшого розвитку. Водночас для прийняття окремих оперативних рішень може виникати потреба в більш деталізованій інформації, сформованій на основі даних бухгалтерського обліку. [5]

Тобто, ефективність управління значною мірою залежить від здатності підприємства трансформувати нормативно сформовані облікові дані в аналітичну інформацію, придатну для оцінювання альтернатив та прогнозування наслідків управлінських рішень.

Правові нормативи, що регламентують формування фінансової звітності, встановлюють єдині вимоги до ведення бухгалтерського обліку та складання звітної документації. Дотримання цих вимог є обов'язковою умовою для забезпечення точності та порівнянності фінансових даних підприємства. Якість фінансової звітності має прямий вплив на результати фінансового аналізу та обґрунтованість управлінських рішень.

Таким чином, нормативне регулювання слід сприймати не тільки як сукупність обов'язкових вимог, а й як основу для створення якісного інформаційного середовища на підприємстві.

Для підвищення ефективності ухвалення управлінських рішень необхідно поєднувати правове регулювання, облікову політику, внутрішній контроль, фінансовий аналіз та аудит. Комплексне використання цих інструментів сприяє зниженню інформаційних ризиків, покращенню достовірності фінансових звітів та забезпеченню більш обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14 (дата звернення: 14.09.2026).

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13 (дата звернення: 14.09.2026).

3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства : Наказ Міністерства фінансів України від 27.06.2013 № 635. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0635201-13 (дата звернення: 14.09.2026).

4. COSO. Internal Control – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: https://www.coso.org/internal-control (дата звернення: 14.09.2026).

5. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2258-19 (дата звернення: 14.09.2026).

Волчецька Ю.С.
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Науковий керівник: ***Процик І.С.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: СТРАХУВАННЯ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ РЕГУЛЮВАННЯ

Трансформація підприємницького середовища в Україні відбувається в безпрецедентних умовах повномасштабної збройної агресії та одночасного виконання масштабних зобов'язань щодо гармонізації вітчизняного законодавства з правом Європейського Союзу. Сучасне бізнес-середовище зіштовхується із системними викликами: фізичним руйнуванням виробничих потужностей, логістичними блокуваннями, міграцією робочої сили та високим рівнем інвестиційної невизначеності. У таких реаліях традиційні цивільно-правові та господарські інструменти захисту права власності й договірних зобов'язань виявляються недостатніми для гарантування стабільності суб'єктів господарювання [1, с. 44].

Особливого значення набуває створення дієвого правового поля, здатного знімати критичні інвестиційні бар'єри. Ключовим фактором перезапуску ділової активності та залучення довгострокового приватного капіталу є наявність зрозумілих, гарантованих державою та міжнародними інституціями механізмів компенсації та страхування воєнно-політичних ризиків. Водночас модернізація регуляторного середовища не може розглядатися відірвано від загального процесу дерегуляції, діджиталізації процедур ліцензування та адаптації норм до стандартів ОЕСР і Директив ЄС. Це вимагає розроблення цілісної правової концепції захисту та стимулювання підприємництва, яка б органічно поєднувала антикризові регуляторні послаблення із довгостроковою фінансово-правовою стійкістю ринку.

Це вимагає розроблення цілісної правової концепції захисту та стимулювання підприємництва, яка б органічно поєднувала антикризові регуляторні послаблення із довгостроковою фінансово-правовою стійкістю ринку.

Метою дослідження є теоретико-правовий аналіз поточного стану підприємницького середовища в Україні, оцінка ефективності новітнього законодавства щодо страхування воєнних ризиків та обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення правових механізмів підтримки суб'єктів підприємництва у період повоєнного відновлення

Фундаментом сприятливого підприємницького клімату є правова

визначеність і захищеність майнових прав. Традиційне комерційне страхування виключає покриття збитків, завданих бойовими діями, актами тероризму чи військовими операціями, з огляду на дію загального форс-мажорного застереження та відсутність актуарних моделей оцінки таких масштабних втрат. Як наслідок, приватний бізнес опинився у зоні абсолютного ризику, що заблокувало більшість інвестиційних програм, які потребують кредитного фінансування.

Значним кроком уперед стало прийняття Закону України № 3498-IX щодо страхування інвестицій від воєнних ризиків, який надав Експортно-кредитному агентству (ЕКА) повноваження страхувати та перестраховувати від воєнних і політичних ризиків прямі інвестиції українських та іноземних підприємств, спрямовані на створення об'єктів та інфраструктури, необхідних для розвитку переробної промисловості й експорту [2]. Водночас інституційна спроможність ЕКА залишається суттєво обмеженою обсягом власного капіталу та потребою у встановленні стійких синдикованих зв'язків із міжнародними інституціями (MIGA Світового банку, DFC США, європейськими експортно-кредитними агенціями Euler Hermes, Credendo тощо).

З правової точки зору, в умовах оновлення приватноправового регулювання та рекодифікації цивільного законодавства, дефініція «воєнно політичні ризики» потребує чіткої нормативної уніфікації в Цивільному кодексі України або у спеціальному законі щодо засад повоєнного відновлення економіки. На сучасному етапі доцільно розрізняти такі групи ризиків у підприємницькій діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація та правові інструменти компенсації воєнно-політичних ризиків бізнесу

Група ризиків	**Об'єкти ураження**	**Правовий механізм захисту / мінімізації**
Прямі фізичні збитки	Рухоме та нерухоме майно, товарно матеріальні запаси, виробничі лінії	Страхування через ЕКА; спільні поліси MIGA/DFC; фіксація збитків у Державному реєстрі збитків (RD4U) [3].
Регуляторні та фінансові ризики	Валютні розрахунки, транскордонний рух капіталу, зміна фіскального режиму	Постанова НБУ № 18; встановлення мораторіїв; спеціальні податкові преференції для індустріальних парків [4].
Ризики зупинки діяльності	Операційний прибуток, ланцюги постачання, контракти з іноземними партнерами	Додаткові страхові застереження у ЗЕД контрактах; звернення до ТПП України щодо сертифікації форс-мажору.
Ризики втрати персоналу та мобілізаційні ризики	Людський капітал, безперервність управління	Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» (е Бронювання через портал Дія).

Як демонструє систематизація, підприємницьке середовище потребує комплексної багаторівневої правової підтримки.

Другим стратегічним аспектом розвитку бізнес-середовища є дерегуляція та скорочення адміністративного навантаження. З початком повномасштабного вторгнення було запроваджено принцип декларативної форми провадження певних видів господарської діяльності (без обов'язкового отримання ліцензій та дозволів до завершення дії воєнного стану), що дозволило сотням релокованих підприємств оперативно розгорнути потужності на заході та в центрі країни. Водночас постає нагальне завдання планової гармонізації цих тимчасових норм із постійним правовим режимом ЄС. Відповідно до положень Угоди про асоціацію та програми вступу до ЄС, Україна зобов'язана імплементувати європейські директиви щодо захисту добросовісної конкуренції, корпоративного управління та звітності з корпоративної сталості [5].

Важливим вектором реформування виступає судова практика захисту бізнесу у спорах із контролюючими органами. Попри стійкість вітчизняного судочинства, гострими залишаються проблеми необґрунтованого блокування податкових накладних, віднесення сумлінних підприємств до категорії ризикових, тиску з боку силових структур та повернення практики масових перевірок. Хоча суди дедалі частіше виносять рішення на користь підприємців, спираючись на принцип належного врядування та презумпцію правомірності дій платника податків, на рівні контролюючих органів ця практика нерідко ігнорується. Це змушує бізнес витрачати значні ресурси й час на відстоювання своїх законних інтересів замість операційної діяльності [6, с. 88].

Окремим питанням правового забезпечення є стимулювання «зеленого» підприємництва та декарбонізації. Впровадження в ЄС Механізму прикордонного вуглецевого коригування (CBAM – Carbon Border Adjustment Mechanism) створює критичні виклики для українських експортерів сталі, алюмінію, добрив та електроенергії [7]. Якщо вітчизняне законодавство своєчасно не інтегрує ринкові механізми торгівлі квотами на викиди парникових газів (ETS) та систему моніторингу, звітності й верифікації (MRV), українські підприємці сплачуватимуть вуглецевий податок до бюджету ЄС замість інвестування у власну модернізацію. Отже, правовий дизайн вітчизняного ринку має бути невідкладно узгоджений із Європейським зеленим курсом.

На основі здійсненого аналізу можна виокремити такі ключові напрями вдосконалення законодавства України щодо розвитку підприємницького середовища:

1. Розширення кола інструментів ЕКА: внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» в частині прямого покриття ризиків субпідрядників та розширення переліку критичних галузей, які можуть отримувати гарантії від воєнно-політичних збитків;

2. Легітимізація системи альтернативного вирішення спорів: посилення ролі третейських судів та медіації в господарських правовідносинах з метою розвантаження судової системи та забезпечення конфіденційності під час вирішення спорів між підприємцями;

3. Інституціоналізація експериментальних правових режимів: надання

законодавчої можливості тимчасового звільнення інноваційних підприємств (особливо у сфері MilTech, AI, GreenTech) від застарілих регуляторних бар'єрів на етапі прототипування та тестування рішень;

4. Поглиблення захисту приватної власності та інвестицій: нормативне закріплення персональної майнової відповідальності посадових осіб контролюючих і правоохоронних органів за незаконне вилучення документів, серверів та зупинення виробничої діяльності суб'єктів господарювання.

Правове регулювання підприємницького середовища в Україні перебуває на етапі докорінної перебудови, де ключовим завданням є балансування між інструментами державного захисту бізнесу в умовах воєнного стану та вимогами структурної лібералізації за стандартами ЄС. Запровадження інституту страхування воєнних ризиків за участю міжнародних донорів виступає необхідною, проте недостатньою умовою відновлення припливу приватного капіталу. Для формування привабливого підприємницького середовища держава має забезпечити передбачуваність податкового законодавства, неухильне дотримання презумпції добросовісності бізнесу, прискорену інтеграцію інструментів кліматичного та енергетичного регулювання, а також повноцінне реформування судових і правоохоронних органів. Тільки комплексна реалізація цих кроків створить юридичні гарантії, необхідні для стійкого повоєнного економічного зростання України.

Список використаних джерел

1. Подцерковний О. П. Розвиток господарського права в умовах євроінтеграції та воєнного стану в Україні. Право України. 2024. № 3. С. 41–58.

2. Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків : Закон України від 22 листоп. 2023 р. № 3498-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3498-20 (дата звернення: 25.09.2026).

3. Council of Europe. Register of Damage Caused by the Aggression of the Russian Federation Against Ukraine (RD4U). The Hague, 2024. URL: https://rd4u.coe.int/ (accessed: 20.09.2026).

4. Про індустріальні парки : Закон України від 21 черв. 2012 р. № 5018-VI (зі змінами від 2024 р.). Офіційний вісник України. 2012. № 55. Ст. 2212.

5. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union. 2022. L 322. P. 15–80.

6. Саніахметова Н. О. Захист прав суб'єктів підприємницької діяльності в адміністративному судочинстві. Актуальні проблеми держави і права. 2023. Вип. 99. С. 84–92.

7. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism. Official Journal of the European Union. 2023. L 130. P. 52–104.

8. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Оцінка бізнес-клімату в Україні: стан, бар'єри та очікування. Київ : Дія.Бізнес, 2025. 48 с.

Голобородько Т.Р.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
Мельничук О.С.
д.ю.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

МЕДІАЦІЯ У МІЖНАРОДНИХ КОМЕРЦІЙНИХ СПОРАХ: ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

У міжнародних комерційних відносинах спір між контрагентами нерідко виникає під час виконання тривалого договору. Прострочення поставки, незгода щодо якості товару чи порядку оплати можуть мати наслідки для наступних замовлень і подальшої співпраці. За таких обставин сторони зацікавлені у врегулюванні наявних вимог, збереженні ділових зв'язків та захисті комерційної інформації. Медіація дає можливість врахувати ці інтереси під час переговорів, не обмежуючи пошук рішення питанням про те, яка сторона має рацію з правового погляду.

Закон України «Про медіацію» визначає її як добровільну, конфіденційну та структуровану позасудову процедуру, під час якої сторони за допомогою медіатора намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт шляхом переговорів. Серед принципів процедури закон закріплює самовизначення та рівність прав сторін, нейтральність, незалежність і неупередженість медіатора, який при цьому не ухвалює рішення за учасників. Сторони самі визначають, чи погоджуватися на запропоновані умови та яким має бути зміст підсумкової угоди [1].

Міжнародним орієнтиром для регулювання цієї процедури є Типовий закон ЮНСІТРАЛ «Про міжнародну комерційну медіацію та міжнародні мирові угоди», укладені внаслідок медіації. Він передбачає право сторін погодити порядок проведення медіації. Якщо домовленості щодо процедури немає, медіатор може визначати її з огляду на обставини спору, побажання учасників і необхідність швидкого врегулювання [2, с. 4–5]. Такий підхід дає змогу враховувати особливості відносин між контрагентами, зокрема мову переговорів, місце їх проведення та потребу в участі представників компаній із повноваженнями погодити результат.

Практичне використання медіації починається ще до появи спору – на етапі підготовки зовнішньоекономічного контракту. Медіаційне застереження може бути частиною договору або становити окрему угоду. У ньому варто визначити, які спори охоплює медіація, як одна сторона повідомляє іншу про намір її розпочати, хто допомагає обрати медіатора, якою мовою проводяться переговори та як розподіляються витрати. Доцільно також передбачити подальший спосіб

вирішення спору на випадок, якщо сторони не домовляться [3, с. 620–621]. Чітке застереження не усуває можливих розбіжностей, але зменшує кількість організаційних питань, які довелося б узгоджувати вже в умовах конфлікту.

Форма організації медіації також залежить від домовленості сторін. За адміністрованої медіації установа забезпечує організаційний супровід, застосовує власні правила та допомагає з вибором медіатора. За неадміністрованої процедури ці питання вирішують самі учасники. Перша модель може бути зручною, якщо контрагенти не мають спільного досвіду проведення медіації, а друга залишає їм більше можливостей для самостійного налаштування перебігу переговорів [3, с. 622].

Таблиця 1

Організація міжнародної комерційної медіації

Критерій	Адміністрована медіація	Неадміністрована медіація
Організація процедури	Організаційні питання супроводжує медіаційна або арбітражна установа	Сторони організовують процедуру самостійно
Правила проведення	Застосовуються правила відповідної установи	Порядок погоджують сторони
Вибір медіатора	Установа може допомогти з його призначенням	Сторони самі шукають і обирають медіатора
Перевага для сторін	Організаційна підтримка й заздалегідь визначений порядок дій	Більше свободи у визначенні порядку переговорів
Що потрібно врахувати	Витрати на послуги установи	Необхідність самостійно вирішувати організаційні питання

Джерело: складено авторами на основі [3, с. 622].

Наведені в таблиці відмінності мають практичне значення під час вибору порядку врегулювання конкретного спору. Наприклад, між українським постачальником обладнання та іноземним покупцем виникли розбіжності через затримку відвантаження частини товару. Покупець призупинив оплату за вже отриману партію, посилаючись на витрати, пов’язані з порушенням виробничого графіка. Якщо сторони потребують допомоги у виборі медіатора та організації переговорів, доцільним може бути звернення до установи, яка адмініструє медіацію. Якщо ж вони здатні самостійно погодити ці питання, неадміністрована процедура надасть їм більше свободи у визначенні порядку переговорів [3, с. 622].

Незалежно від обраної форми, предмет переговорів може охоплювати оновлений графік поставок, порядок оплати отриманого обладнання, врегулювання питання документально підтверджених витрат покупця та умови

подальших замовлень. Отже, вибір форми медіації визначає спосіб організації процедури, тоді як зміст можливої домовленості сторони формують самостійно.

У такій ситуації важливо, щоб до медіації були належно підготовлені обидва контрагенти. Компаніям потрібно визначити осіб, уповноважених погоджувати зміни до договору, зібрати документи щодо строків поставки й оплати та встановити межі прийнятних поступок. Сам медіатор не перевіряє докази для ухвалення обов'язкового рішення, як це відбувається в судовому чи арбітражному розгляді. Однак без розуміння фактичних обставин і правових ризиків сторонам буде складно оцінити запропоновану домовленість.

У разі досягнення сторонами домовленості особливого значення набуває належне оформлення медіаційної угоди. Її зміст має чітко визначати погоджені зобов'язання контрагентів, строки та порядок їх виконання, спосіб підтвердження виконання, а також правові наслідки порушення узгоджених умов. Для міжнародного комерційного спору це має принципове значення, оскільки сторони, активи або місце виконання зобов'язань можуть перебувати в різних юрисдикціях. Вимога щодо фіксації змісту мирової угоди та можливість її оформлення в електронній формі передбачені Типовим законом ЮНСІТРАЛ «Про міжнародну комерційну медіацію та міжнародні мирові угоди»; аналогічний підхід містить Сінгапурська конвенція [2, с. 8–9; 3, с. 621].

Конвенція ООН про міжнародні мирові угоди, досягнуті за результатами медіації встановлює міжнародний механізм застосування та виконання міжнародних мирових угод, укладених у результаті медіації. Відповідно до її положень, держава-учасниця забезпечує виконання мирової угоди згідно зі своїми процесуальними правилами та умовами Конвенції. Сторона також може посилатися на таку угоду в суді чи арбітражі для підтвердження того, що питання вже врегульовано [4, ст. 3]. Для застосування Конвенції необхідно подати мирову угоду, підписану сторонами, і докази її досягнення внаслідок медіації [4, ст. 4].

В українській практиці медіація може поєднуватися з міжнародним комерційним арбітражем. Моделі «медіація – арбітраж» та «арбітраж – медіація – арбітраж» дають сторонам можливість розпочати з переговорної процедури або тимчасово зупинити арбітражний розгляд для проведення медіації. А вже в разі недосягнення домовленості спір вирішується в арбітражному порядку. Водночас необхідним є розмежування функцій медіатора й арбітра: у межах моделі «арбітраж – медіація – арбітраж» одна особа не може поєднувати ці ролі щодо спору між тими самими сторонами, а арбітр не має доступу до матеріалів медіаційного провадження [3, с. 622–623]. Такий порядок спрямований на захист конфіденційності переговорів та забезпечення неупередженості арбітражного розгляду.

Показовим є практичний кейс, оприлюднений Сингапурським міжнародним центром медіації (Singapore International Mediation Centre – SIMC), у якому міжнародна технологічна компанія та місцевий реселер врегулювали спір, пов'язаний із несанкціонованим продажем продукції на платформах електронної комерції. Після безрезультатних спроб самостійного врегулювання сторони звернулися до медіації. У результаті одноденної процедури реселер погодився

співпрацювати з представниками компанії у встановленні інших осіб, причетних до незаконного продажу, а також погодився на виплату узгодженої суми компенсації частинами. Компанія, своєю чергою, припинила судове провадження. Цей приклад демонструє одну з ключових переваг медіації: можливість сформувати рішення, орієнтоване не лише на юридичні вимоги сторін, але й на їхні реальні комерційні інтереси, які не завжди можуть бути задоволені судовим рішенням та підкреслює дієвість моделі «арбітраж – медіація – арбітраж» [5].

Практика поєднання медіації та арбітражу вже також отримала розвиток у діяльності Міжнародного комерційного арбітражного суду при Торгово-промисловій палаті України. Застосування комбінованих процедур дозволяє сторонам перевірити можливість досягнення компромісу, не позбавляючи їх права на арбітражний захист. Водночас ефективність такої моделі залежить від чіткого визначення послідовності процедур, дотримання конфіденційності та належного розмежування процесуальних ролей учасників [6, с. 3–5].

Вагому функцію в міжнародній комерційній медіації виконують також юридичні радники сторін. Їхня участь передбачає оцінку правових наслідків можливих умов урегулювання, консультування клієнта щодо ризиків, участь в обговоренні юридичних і практичних аспектів спору, а також допомогу у підготовці тексту медіаційної угоди. Перенесення до переговорного процесу суто змагальної моделі представництва може суперечити консенсусній природі медіації та ускладнювати формування взаємоприйнятного рішення [7, с. 241–242].

Отже, результативність медіації у міжнародних комерційних спорах визначається належною договірною підготовкою, коректним вибором моделі процедури, участю осіб із достатніми повноваженнями та юридично грамотним оформленням досягнутої угоди. Медіація не передбачає гарантованого досягнення компромісу, проте створює процесуальні умови для ухвалення контрагентами узгодженого рішення з урахуванням їхніх комерційних інтересів і перспективи подальших договірних відносин.

Окремої уваги потребує практична виконуваність домовленості, досягнутої за результатами міжнародної медіації. Для сторін недостатньо лише зафіксувати компроміс: необхідно передбачити строки, спосіб виконання та наслідки невиконання погоджених умов. Якщо сторони перебувають у різних державах, доцільно визначити право, що застосовується до медіаційної угоди, та порядок її пред’явлення до виконання. Тому під час підготовки угоди важливо враховувати не тільки зміст поступок, але й можливість їх реалізації у відповідній юрисдикції [2; 4].

Для міжнародних комерційних спорів істотним є також збереження конфіденційності переговорів. Сторони можуть розкривати під час медіації інформацію про фінансовий стан, виробничі можливості, умови майбутніх поставок або готовність до певних поступок. Тому в медіаційному застереженні та правилах процедури доцільно визначати обсяг конфіденційної інформації, коло осіб, які можуть брати участь у переговорах, та порядок використання документів, отриманих під час медіації. Це особливо важливо для

довгострокових комерційних відносин, у яких збереження ділової репутації та можливості подальшої співпраці має істотне значення [1; 2].

Перспективність міжнародної комерційної медіації для українського бізнесу полягає у поєднанні гнучкості переговорної процедури з юридичною визначеністю результату. Для українських підприємств, які працюють із іноземними контрагентами в умовах воєнних та логістичних ризиків, медіація особливо корисна у спорах, де сторони зацікавлені не лише у компенсації втрат, а й у продовженні поставок, перегляді графіків, реструктуризації платежів або збереженні партнерських відносин. Отже, розвиток медіації потребує, з одного боку, популяризації процедури, а з іншого боку – підвищення якості договірних застережень, підготовки представників сторін та розуміння механізмів виконання досягнутих домовленостей.

Список використаних джерел

1. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text (дата звернення: 01.10.2026)

2. UNCITRAL Model Law on International Commercial Mediation and International Settlement Agreements Resulting from Mediation, 2018 (amending the UNCITRAL Model Law on International Commercial Conciliation, 2002). URL: https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/en/annex_ii.pdf (дата звернення: 01.10.2026)

3. Вайцеховська О. Р., Федорук Н. С. Процедура медіації в міжнародних комерційних спорах: стадії та види. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 620-623. URL: https://www.lsej.org.ua/11_2023/153.pdf (дата звернення: 01.10.2026)

4. United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation (New York, 2018) (Singapore Convention on Mediation). URL:https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/conventions/international_settlement_agreements (дата звернення: 01.10.2026)

5. Singapore International Mediation Centre. Case study: Going beyond contractual rights. Singapore International Mediation Centre. URL: https://simc.com.sg/case-reports/case-study-going-beyond-contractual-rights-0 (дата звернення: 01.10.2026).

6. Ульянова Г. О. Медіація у міжнародних комерційних спорах в Україні: правові аспекти та перспективи. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. С. 1-7 URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1657/1545 (дата звернення: 01.10.2026)

7. Федорук Н. С. Професійні стандарти діяльності юриста в міжнародній комерційній медіації: від змагального процесу до посередництва. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 1. С. 238-242. URL: https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/323490/313708 (дата звернення: 01.10.2026).

Демідова К.В.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Старченко А.Ю.
к.ю.н., ст. викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одесса

ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА ДОХОДАМИ ФРИЛАНСЕРІВ

У сучасних умовах швидкого розвитку цифрових та інформаційних технологій, дедалі більшого поширення набувають дистанційна робота, надання онлайн-послуг, фриланс і співпраця з іноземними замовниками. Такий формат роботи дає змогу отримувати дохід незалежно від місця постійного перебування та використовувати різноманітні банківські та електронні платіжні засоби. Також розвиток цифрових технологій сприяє покращенню засобів податкового адміністрування та обробки інформації, що створює нові можливості для податкового контролю. Проте розвиток фрилансу зумовлює виникнення нових проблем у сфері оподаткування та податкового контролю, пов'язаних із відсутністю окремого податкового статусу фрилансерів і необхідністю визначення належного режиму оподаткування залежно від характеру їхньої діяльності та способу отримання доходу.

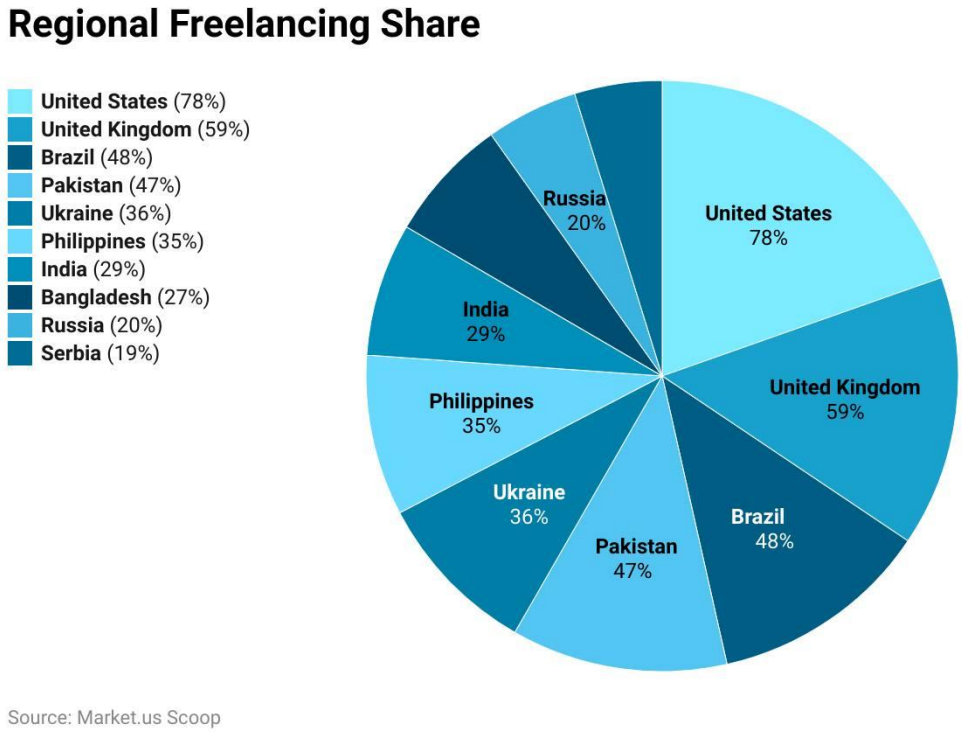


Рис. 1.1 Freelance Statistics and Facts

Метою роботи є виявлення проблем правового регулювання податкового контролю за доходами фрилансерів в Україні та визначення можливих напрямків вдосконалення відповідного законодавства.

Проаналізувавши основні положення щодо оподаткування доходів фізичних осіб, які закріплені в Податковому кодексі України, залежно від виду діяльності, юридичного статусу та фактичних обставин отримання доходу, особа може мати різні правила оподаткування за різними статтями. Наприклад, ст. 162 Податкового кодексу України визначає, хто саме повинен сплачувати податок на доходи фізичних осіб, ст. 177 регулює оподаткування доходів фізичних осіб-підприємців, а ст. 178 стосується оподаткування доходів осіб, які провадять незалежну професійну діяльність [1]. Водночас фізичні особи - підприємці, які відповідають установленим вимогам, можуть обрати спрощену систему оподаткування відповідно до глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України та сплачувати єдиний податок. Отже, оподаткування доходів фрилансерів залежить від обраної форми здійснення діяльності та фактичних обставин отримання доходу. Така невизначеність може ускладнювати визначення податкових зобов'язань і виявлення випадків приховування доходів від оподаткування.

Важливе значення для здійснення податкового контролю має отримання податкової інформації. Податкові служби згідно з ст. 72 Податкового кодексу України мають отримувати інформацію від платників податків, податкових агентів і від органів місцевого самоврядування у порядку, встановленому законодавством [1]. Стаття 73 регулює порядок отримання податкової інформації, у тому числі шляхом направлення письмових запитів [1]. У контексті контролю за доходами фрилансерів важливими є відомості податкової звітності, документи, що підтверджують отримання доходів, а також інформація, одержана в межах міжнародного обміну відповідно до законодавства. Водночас ефективність використання таких відомостей залежить від наявності законних підстав для їх отримання, доступності відповідної інформації та можливості встановити характер і джерело надходжень.

Отримання та використання інформації про доходи фрилансерів може передбачати взаємодію контролюючих і правоохоронних органів у межах визначених законодавством повноважень. Водночас ефективність такої взаємодії залежить від законних підстав доступу до відповідних даних, дотримання встановлених процедур та можливості встановити характер і джерело отриманих коштів. Значна складність виявлення та перевірки доходів фрилансерів, особливо тих, хто працює з іноземними замовниками, може бути зумовлена тим, що вони можуть отримувати оплату через міжнародні платіжні сервіси або готівкою. Стає ще складніше визначити загальний обсяг доходів фрилансера, а також документально підтвердити джерело та характер отриманих грошей, особливо у випадку з готівкою, унаслідок чого може бути важко правильно визначити податкові зобов'язання. Законодавство України поступово адаптується до нових умов цифрової економіки. Важливим кроком у цьому напрямі стало прийняття 9 червня 2026 року Закону України № 4903-IX,

розробленого на основі законопроєкту № 15111-д, щодо оподаткування доходів, отриманих через цифрові платформи, та запровадження відповідних механізмів міжнародного автоматичного обміну інформацією [2; 3]. Ці законодавчі зміни спрямовані на підвищення прозорості доходів користувачів цифрових платформ і розширення інформаційних можливостей податкового контролю. Водночас оцінюючи їх значення, необхідно враховувати строки набрання чинності відповідними положеннями Закону та особливості їх практичного застосування. Крім того, передбачені механізми не охоплюють автоматично всі доходи фрилансерів, зокрема отримані за прямими договорами з іноземними замовниками поза межами відповідних цифрових платформ. Оподаткування таких доходів здійснюється за загальними правилами податкового законодавства України.

Багато фрилансерів можуть вважати, що ніяких негативних наслідків не буде, якщо вони будуть працювати без державної реєстрації та не сплачувати податки, але за порушення податкового законодавства передбачено відповідальність відповідно до статті 212 Кримінального кодексу України [4], яка передбачає кримінальну відповідальність за умисне ухилення від сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів у значних розмірах. Водночас стаття 164 Кодексу України про адміністративні правопорушення [5] передбачає відповідальність за порушення порядку провадження господарської діяльності без державної реєстрації.

Як свідчать результати дослідження, проблеми правового регулювання податкового контролю за доходами фрилансерів пов'язані з різноманітністю правових форм здійснення діяльності, складністю перевірки окремих надходжень та характер отриманих коштів. Незважаючи на наявність у Податковому кодексі України норм, які дозволяють отримати податкову інформацію та проводити перевірки, на практиці ці механізми потребують врахування особливостей цифрової зайнятості й дотримання прав платників податків. Одним із можливих напрямів удосконалення правового регулювання є визначення податкового статусу осіб, які надають послуги на умовах фрилансу, та підвищення ефективності процедур податкового контролю за їхніми доходами.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 18.10.2026).

2. Верховна Рада України. Імплементація DAC7 та оподаткування доходів, отриманих через цифрові платформи: Закон прийнято. 09.06.2026. URL: https://www.rada.gov.ua/news/razom/273347.html (дата звернення: 18.10.2026).

3. Оподаткування доходів з цифрових платформ: у 2026 році Рада ухвалила в цілому законопроєкт № 15111-д. Дебет-Кредит. URL: https://news.dtkt.ua/taxation/pdfo/111857-opodatkuvannia-doxodiv-z-cifrovix-platform-2026-rada-uxvalila-v-cilomu-zakonoprojekt-15111-d (дата звернення: 18.10.2026).

4. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text (дата звернення: 18.10.2026).

5. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон від 07.12.1984 № 8073-X. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text (дата звернення: 18.10.2026).

Долженко А.Е.
здобувачка вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
Мельничук О.С.
д.ю.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна істотно змінила умови здійснення міжнародних перевезень в Україні: були порушені традиційні маршрути, зросли ризики пошкодження транспортної та складської інфраструктури, ускладнилося страхування вантажів і планування строків поставки. За таких умов міжнародна логістика залежить не лише від фізичної наявності транспортних маршрутів, але й від здатності правової системи оперативно забезпечувати їх функціонування. Метою дослідження є визначення основних правових механізмів, які у 2022–2026 роках забезпечували здійснення міжнародних перевезень та переміщення товарів через територію України, а також окреслення проблем їх практичного застосування.

Науковці відзначають, що воєнний стан зумовив необхідність перегляду традиційних підходів до правового регулювання міжнародних перевезень, зокрема через поєднання міжнародних угод, спеціальних національних процедур та тимчасових заходів лібералізації транспортного сполучення [1, с. 180]. Отже, правове забезпечення логістики в умовах війни доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних механізмів, що охоплюють організацію маршрутів, митний транзит, доступ до інфраструктури, страхування воєнних ризиків та безпеку перевезень.

Одним із ключових механізмів стало створення альтернативних транспортних маршрутів та спрощення міжнародного автомобільного сполучення. У 2022 році було започатковано «Шляхи солідарності» між Україною та Європейським Союзом, а також запроваджено спеціальний режим автомобільних вантажних перевезень. Угоду між Україною та ЄС щодо автомобільних вантажних перевезень продовжено до 31 березня 2027 року. Її практичне значення полягає у скасуванні для охоплених угодою двосторонніх і транзитних операцій необхідності отримання дозволів. Водночас цей режим не усуває інших вимог до перевізників і не гарантує відсутності прикордонних затримок [2].

Другим важливим напрямом є цифровізація митного транзиту. З 1 жовтня 2022 року Україна застосовує процедуру спільного транзиту в межах NCTS New Computerized Transit System (Нова комп'ютеризована транзитна система), яка дає

змогу переміщувати товари між країнами-учасницями на підставі однієї транзитної декларації та з використанням однієї гарантії. Для міжнародної логістики це означає скорочення повторного оформлення та підвищення передбачуваності транзитних операцій. Водночас ефективність цифрової процедури залежить від правильності документування, технічної готовності учасників та наявності резервного алгоритму дій у разі технічних збоїв [3].

Окремий правовий механізм стосується розвитку мультимодальної логістики. Закон № 2247-IX створив спеціальні умови для розміщення та розширення мультимодальних терміналів і перевантажувальних комплексів в умовах воєнного стану. Практичне значення таких змін полягає у можливості швидше адаптувати логістичну інфраструктуру до зміни напрямів перевезень і поєднувати автомобільний, залізничний та водний транспорт. Водночас нормативне спрощення саме по собі не вирішує питань фінансування, обладнання та під'їзної інфраструктури. Тому правовий механізм має розглядатися у взаємозв'язку з фактичною спроможністю логістичного вузла [4].

Важливим елементом забезпечення міжнародних перевезень стало страхування воєнних ризиків. У 2023 році було запущено механізм UNITY (механізм страхування морських перевезень від воєнних ризиків), а у 2024 році його дію розширено на судна з усіма невійськовими вантажами. Такий інструмент дає змогу розподіляти ризик між українськими та міжнародними учасниками страхового ринку й тим самим створювати прийнятніші умови для морських перевезень. Водночас страхове покриття не є універсальним: обсяг відповідальності страховика залежить від умов конкретного договору, лімітів та виключень [5].

Ще одним напрямом є правове забезпечення безпеки транспортного процесу. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2026 року № 1129 визначає особливості діяльності залізничного транспорту залежно від рівня повітряної загрози. Передбачені не лише обмеження або тимчасове припинення руху, але й розосередження потоків і рухомого складу та переміщення людей у захищені місця [6]. Це свідчить про важливу зміну підходу: правове регулювання міжнародної логістики має забезпечувати не безперервність перевезення за будь-яких обставин, а можливість безпечно зупинити операцію, змінити маршрут і відновити її після усунення загрози.

Практичний ефект зазначених механізмів проявляється у взаємодії правових, митних, інфраструктурних та страхових рішень. Наприклад, альтернативний маршрут не забезпечить виконання зовнішньоекономічного контракту, якщо перевізник не має необхідного правового режиму для його використання або якщо вантаж неможливо належним чином оформити в системі транзиту. Аналогічно, доступність морського маршруту не гарантує його економічної доцільності без прийнятного страхового покриття воєнних ризиків. Таким чином, ефективність правового механізму визначається і фактом його запровадження, і можливістю його практичного застосування на всьому ланцюгу перевезення.

Особливого значення набувають договірні механізми. В умовах підвищених логістичних ризиків у договорах міжнародної купівлі-продажу та перевезення доцільно чітко визначати порядок зміни маршруту, повідомлення про затримку, заміни місця зберігання, розподілу додаткових витрат, страхування та відповідальності за невиконання зобов'язань. Такий підхід дає змогу перенести частину управління ризиками з моменту виникнення надзвичайної ситуації на етап укладення договору. Відповідно, правове забезпечення міжнародної логістики охоплює не лише публічно-правові рішення держави, але й належне договірне планування зовнішньоекономічної операції.

Наведені механізми не є взаємозамінними. Спрощення міжнародного автомобільного сполучення вирішує питання доступу до маршрутів, NCTS – щодо митного транзиту, страхові інструменти – щодо фінансового розподілу воєнного ризику, а правила безпеки – допустимого порядку здійснення перевезення за наявності загрози. Саме їх узгоджене застосування створює правові передумови для належного виконання зовнішньоекономічних зобов'язань.

Водночас зберігаються проблеми, які не можуть бути усунені лише прийняттям нових нормативних актів. Серед них і фізичне пошкодження інфраструктури, і прикордонні черги, і обмежена пропускна спроможність окремих маршрутів, вартість страхування, необхідність швидкого документування збитків та узгодження дій між перевізниками, експедиторами, страховиками й державними органами. Тому подальше вдосконалення правового забезпечення має бути спрямоване на узгодження тимчасових воєнних механізмів із довгостроковим розвитком міжнародних транспортних зв'язків України.

На нашу думку, перспективним є перехід від фрагментарного реагування на окремі логістичні проблеми до комплексного правового планування зовнішньоекономічних перевезень. Йдеться про поєднання міжнародних транспортних угод, митної цифровізації, договірного розподілу ризиків, страхування воєнних загроз та правил безпеки. Такий підхід дає можливість оцінювати правові рішення не лише за кількістю прийнятих нормативних змін, але й за їхнім впливом на строки перевезення, передбачуваність витрат, можливість виконання контрактів та безпеку учасників логістичного процесу.

Отже, у 2022–2026 роках в Україні сформувалася сукупність спеціальних правових механізмів, спрямованих на підтримання міжнародної логістики в умовах воєнного стану. Їх значення полягає у спрощенні перевезень, забезпеченні альтернативних маршрутів, цифровізації транзиту, розподілі воєнних ризиків, адаптації інфраструктури та правовому визначенні порядку дій за наявності безпекових загроз. Подальше вдосконалення цих механізмів має бути орієнтоване на їх узгодженість між собою та практичну придатність для виконання зовнішньоекономічних договорів.

Таблиця 1

Основні правові механізми забезпечення міжнародної логістики в Україні

Правовий механізм	Практичне значення
«Шляхи солідарності» та транспортний режим з ЄС	Спрощення міжнародного автомобільного сполучення та доступ до альтернативних маршрутів
NCTS / спільний транзит	Цифровізація транзиту, скорочення повторного оформлення
Спеціальні умови для мультимодальних терміналів	Адаптація та розширення транспортно-перевантажувальної інфраструктури
UNITY	Розподіл воєнних ризиків і підтримка морських перевезень
Правила безпеки залізничного транспорту	Безпечне припинення, коригування та відновлення руху залежно від рівня загрози
Договірні механізми	Попередній розподіл витрат, ризиків, відповідальності та порядку дій у разі порушення логістичного процесу

Джерело: складено авторами на основі [1–6].

Список використаних джерел

1. Матвєєва А. В., Панченко В. В. Правове забезпечення міжнародних перевезень в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми права: теорія і практика.* 2023. № 2 (46). С. 180–192. DOI: https://doi.org/10.33216/2218-5461/2023-46-2-180-192.

2. European Commission. EU and Ukraine extend road transport agreement until 31 March 2027. 25.09.2025. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/eu-and-ukraine-extend-road-transport-agreement-until-31-march-2027-2025-09-25_en (дата звернення: 04.10.2026).

3. Державна митна служба України. Спільний транзит (NCTS). URL: https://customs.gov.ua/rezhim-spilnogo-tranzitu-ncts (дата звернення: 04.10.2026).

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2247-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2247-20 (дата звернення: 04.10.2026).

5. Міністерство економіки України. Результати візиту Юлії Свириденко в Лондон: страхування UNITY розширено на всі судна з невійськовим вантажем. 01.03.2024. URL: https://www.me.gov.ua/News/Print/7c28d77b-fb29-47aa-b159-6ecac2e437ea?lang=uk-UA (дата звернення: 04.10.2026).

6. Про особливості діяльності залізничного транспорту в умовах диференціації сигналу «Повітряна тривога» за рівнями загроз засобів повітряного нападу: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2026 № 1129. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1129-2026-п (дата звернення: 04.10.2026).

Жалілова Д.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: ***Дергалюк Б.В.***
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
м. Київ

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

В умовах тривалої військової агресії євроінтеграційний курс перетворився з довгострокової політичної мети на базову умову виживання та повоєнної відбудови національної економіки. Інтеграція вітчизняного бізнесу до внутрішнього ринку ЄС сьогодні є чи не єдиним надійним механізмом компенсації зруйнованих виробничих ланцюгів та дефіциту внутрішнього капіталу [1, с. 15]. Однак повноцінний доступ до європейських ринків та фондів макрофінансової підтримки (зокрема, у рамках інструменту Ukraine Facility) вимагає докорінної трансформації господарського законодавства та усунення регуляторних бар'єрів.

Переломним етапом у цьому процесі стало затвердження у квітні 2026 року Національної програми адаптації законодавства України до права ЄС (acquis ЄС). Цей документ остаточно формалізував графік синхронізації національних норм із європейськими директивами у сфері захисту конкуренції, митних процедур та гарантій для інвесторів [2, с. 3]. Відтак, дослідження практичного впливу євроінтеграційних реформ на вітчизняне бізнес-середовище набуває виняткової актуальності. Розуміння цих процесів дозволить не лише оцінити готовність українських підприємств до роботи в конкурентному європейському полі, але й мінімізувати правові колізії перехідного періоду.

Адаптація національного господарського законодавства до acquis ЄС має не лише секторальний, а й наскрізний характер, зачіпаючи фундаментальні правила ведення бізнесу. Одним із ключових зрушень останнього часу стало реформування корпоративного управління. Прийняття оновленого законодавства, зокрема щодо управління частками держави та функціонування товариств з обмеженою відповідальністю, суттєво наблизило Україну до принципів ОЕСР. Це гарантує європейським інвесторам зрозумілі правила гри, забезпечуючи надійніший механізм захисту прав міноритарних акціонерів, підвищення прозорості діяльності наглядових рад та впровадження незалежного аудиту [3, с. 12].

У сфері зовнішньоекономічної діяльності кардинальні зміни відбулися завдяки так званому «митному безвізу». Повноцінне функціонування комп'ютеризованої системи транзиту (NCTS) фази 5 дозволило українським

експортерам переміщувати товари до країн Євросоюзу за однією транзитною декларацією. За даними аналітиків, правова синхронізація митних процедур скоротила логістичні витрати підприємств у середньому на 15-20% та ліквідувала бюрократичні затримки на кордоні [4, с. 45]. Крім того, розширення інституту Авторизованого економічного оператора (AEO) створює для сумлінного українського бізнесу преференції, аналогічні тим, що діють у європейському правовому полі.

Окремо слід виділити правовий тиск Європейського зеленого курсу (European Green Deal). Впровадження механізму транскордонного вуглецевого коригування (CBAM) змусило вітчизняного законодавця пришвидшено імплементувати директиви щодо системи торгівлі квотами на викиди парникових газів. Хоча для українського промислового бізнесу це створює серйозні фінансові виклики та потребує масштабної модернізації, паралельна екологізація господарського законодавства відкриває підприємствам доступ до європейських фондів цільового фінансування та «зелених» кредитів [5, с. 88].

Потужним каталізатором законодавчих змін у 2024–2026 роках стало виконання індикаторів Плану для Ukraine Facility. Відповідно до його вимог, триває масштабна трансформація конкурентного права та сфери публічних закупівель. Імплементація положень Директиви 2014/24/ЄС у національне законодавство про державні закупівлі мінімізує корупційні ризики, уніфікує процедури оскарження та впроваджує нецінові критерії оцінки тендерних пропозицій (життєвий цикл товару, екологічність) [6, с. 21]. Це дозволяє українським компаніям не лише прозоро працювати на внутрішньому ринку, але й поступово інтегруватися в європейський ринок державних замовлень на паритетних засадах.

Ще одним стратегічним вектором є імплементація норм Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market). Узгодження законів у сфері електронної комерції, надання цифрових послуг та захисту персональних даних (відповідно до стандартів GDPR) знімає штучні перешкоди для транскордонного бізнесу. Вітчизняний IT-сектор та підприємства сфери послуг отримують легітимне правове поле для роботи з європейськими контрагентами без необхідності відкриття фізичних філій на території ЄС [7, с. 34].

Важливим аспектом адаптації є також реформування сфери інтелектуальної власності, що є критичним для інноваційних та високотехнологічних компаній. Імплементація європейських підходів до захисту комерційних таємниць, патентів та торговельних марок підвищує капіталізацію вітчизняного бізнесу. Інституційне становлення Національного органу інтелектуальної власності та прийняття нового законодавства про авторське право створило дієві механізми боротьби з контрафактом, що є обов'язковою умовою для залучення технологічних інвесторів з ЄС [1, с. 17].

Не менш значущою є трансформація фінансового законодавства у контексті обслуговування бізнесу. Впровадження в Україні Директиви PSD2 (Payment Services Directive 2) та концепції відкритого банкінгу (Open Banking) руйнує монополію традиційних банків на платіжні послуги. Це відкриває ринок для

фінтех-стартапів, стимулює конкуренцію, призводить до зниження транзакційних витрат підприємців та суттєво спрощує транскордонні розрахунки, що прямо передбачено планом адаптації законодавства [2, с. 4].

Суттєвих змін зазнала і система державної допомоги суб'єктам господарювання. Відповідно до вимог Угоди про асоціацію, Антимонопольний комітет України отримав розширені повноваження щодо моніторингу та контролю за наданням державних субсидій, податкових пільг та гарантій.

Метою цих правових норм є недопущення спотворення конкуренції на ринку. Для українського бізнесу це означає перехід до європейської моделі, де державна підтримка спрямовується не на утримання нерентабельних підприємств, а на розвиток інновацій, захист довкілля та регіональний розвиток [1, с. 18].

Реформа технічного регулювання та підготовка до АСАА («промислового безвізу») знімають торговельні бар'єри через перехід на стандарти ЄС. Водночас оновлене законодавство про захист прав споживачів поширює жорсткі європейські вимоги на електронну комерцію. Зокрема, онлайн-бізнес відтепер зобов'язаний надавати повну інформацію та гарантії повернення товарів, що вирівнює умови конкуренції маркетплейсів [2, с. 5].

Євроінтеграційна трансформація законодавства є безальтернативним шляхом економічного відновлення під час війни. Попри перехідні труднощі у сферах корпоративного управління, митних процедур та екологічних стандартів, синхронізація з правом ЄС створює прозоре бізнес-середовище. Це формує надійний інституційний фундамент для залучення іноземних інвестицій у відбудову та рівноправної участі українських компаній на спільному європейському ринку у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Снігова О. Ю., Сидоренко О. В. Трансформація бізнес-середовища України в умовах євроінтеграції та воєнного стану. *Економіка та держава*. 2025. № 2. С. 14–19.

2. Про затвердження Національної програми адаптації законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС) : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2026 № 438. *Урядовий кур'єр*. 2026. 9 квіт. (№ 72). С. 3.

3. Про вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава : Закон України від 22.02.2024 № 3587-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2024. № 15. Ст. 78.

4. Мельник О. М. Митна інтеграція України та ЄС: правові аспекти функціонування системи NCTS в умовах воєнного стану. *Право та інновації*. 2025. № 4. С. 42–49.

5. Національна економічна стратегія в умовах CBAM: виклики для українського експорту : аналітична доповідь / за ред. В. І. Ляшенка. Київ : НІСД, 2026. 112 с.

6. Коваленко В. В. Публічні закупівлі за стандартами ЄС: нові правила гри для вітчизняного бізнесу. *Господарське право і процес*. 2026. № 1. С. 18–25.

7. Павленко О. С. Правове регулювання цифрової торгівлі в контексті інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2026. № 3. С. 31–36.

Железняк П.О.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
Мельничук О.С.
д.ю.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФОРС-МАЖОРНИХ ОБСТАВИН У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ КОНТРАКТАХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТАНДАРТИ ICC ТА ПРАКТИКА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Повномасштабна війна, руйнування інфраструктури та логістична блокада створили безпрецедентні ризики для українських суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, зумовивши масову неможливість виконання міжнародних зобов'язань. Через це інститут форс-мажору перетворився з формального пункту контракту на ключовий інструмент захисту бізнесу. Проте компанії стикаються з концептуальним розривом між національною практикою та міжнародними стандартами. Якщо в Україні домінує формальний підхід з опорою на сертифікати Торгово-промислової палати, то контракти за правом інших країн або нормами lex mercatoria вимагають багатофакторної оцінки (зокрема за правилами ICC – International Chamber of Commerce).

Така неузгодженість створює суттєві загрози: іноземні партнери й арбітражі нерідко відхиляють посилання на стан війни чи національні документи без доведення прямого причинно-наслідкового зв'язку з невиконанням конкретного зобов'язання.

Міжнародний бізнес спирається на стандартизовані інструменти lex mercatoria, серед яких найавторитетнішим зразком є Типове застереження Міжнародної торгової палати про форс-мажор 2020 року, підготовлене Комісією ICC з комерційного права та практики. ICC Force Majeure Clause 2020 застосовується як договірний інструмент лише тоді, коли сторони включили його до контракту або погодили відповідне застереження. Цей документ формує збалансовану договірну модель розподілу контрактних ризиків і покликаний усунути колізії, що виникають через розбіжності в національних правопорядках.

Відповідно до пункту 1 Застереження ICC 2020, звільнення сторони від відповідальності за невиконання зобов'язання можливе лише за умови одночасного доведення трьох кумулятивних критеріїв. По-перше, настала подія має повністю перебувати поза розумним контролем сторони-порушника. По-друге, виникнення перешкоди не могло бути розумно передбачене на момент укладення зовнішньоекономічного договору. По-третє, сторона об'єктивно не

мала змоги уникнути настання перешкоди чи подолати її негативні наслідки за допомогою розумних організаційних або фінансових заходів.

Специфікою підходу ICC є інтеграція концепції презумптивних форс-мажорних обставин, наведених у пункті 3 застереження. Організація закріпила перелік типових подій, щодо яких діє спрощений стандарт доказування. До такого списку віднесено воєнні дії (оголошені чи неоголошені), збройні конфлікти, блокади, ембарго, заколоти, акти тероризму, природні катаклізми, епідемії, а також законні чи незаконні регуляторні дії органів влади [1]. Якщо сторона доводить факт настання події, включеної до цього переліку, вимоги щодо перебування події поза її розумним контролем та її непередбачуваності вважаються виконаними відповідно до моделі ICC. Водночас сторона не звільняється від необхідності підтвердити невідворотність наслідків події для конкретної комерційної операції, що повністю узгоджується зі статтею 79 Конвенції ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів 1980 року та положеннями глави 7 Принципів міжнародних комерційних договорів УНІДРУА [2; 3].

Застереження ICC 2020 висуває суворі процедурні вимоги до потерпілої сторони: вона зобов'язана негайно повідомити контрагента про настання перешкод та їхній вплив на зобов'язання. Затримка сповіщення відтерміновує дію правового захисту до моменту фактичного отримання повідомлення кредитором, дозволяючи останньому вимагати відшкодування збитків за період прострочення. Крім того, на боржника покладається обов'язок вживати розумних заходів для мінімізації наслідків і якнайшвидшого поновлення виконання контракту [3].

Щодо правових наслідків, модель ICC передбачає не автоматичне розірвання угоди, а тимчасове зупинення строків виконання зобов'язань та звільнення від неустойки чи збитків. Лише за умови тривалої перешкоди (понад обумовлений строк, або 120 днів за замовчуванням) кожна сторона набуває безумовного права розірвати контракт в односторонньому порядку простим письмовим повідомленням без звернення до суду чи арбітражу [2].

Правова регламентація непереборної сили в Україні ґрунтується насамперед на положеннях ч. 1 ст. 617 ЦК України та спеціальному регулюванні діяльності Торгово-промислової палати України щодо засвідчення форс-мажорних обставин [4; 5]. Матеріальне право закріплює лише критерії надзвичайності та невідворотності, делегуючи документальне підтвердження обставин Торгово-промисловій палаті України та регіональним палатам (Закону «Про торгово-промислові палати в Україні») [5, с. 1-14].

Згідно із Законом та Регламентом ТПП України, належним і допустимим доказом є іменний сертифікат, отримання якого вимагає детального індивідуального обґрунтування. Заявник повинен надати первинні договори, фінансові й логістичні документи, а також довести прямий причинно-наслідковий зв'язок між конкретною подією та зривом кожного окремого зобов'язання [5; 6].

Запровадження воєнного стану породило хибне уявлення бізнесу про автоматичне звільнення від зобов'язань на підставі загального листа ТПП України від 28 лютого 2022 року № 2024/02.0-7.1 [7].

Ключовим стандартом судової практики стало обов'язкове доведення прямого зв'язку між конкретними воєнними подіями та невиконанням обов'язку [8]. Верховний Суд послідовно наголошує, що сам факт воєнного стану чи загальні фінансові труднощі не звільняють від відповідальності, якщо зобов'язання стало просто економічно невигідним, а не об'єктивно неможливим унаслідок руйнувань, блокади чи окупації [8].

Практичне значення такого підходу можна проілюструвати, наприклад, ситуацією українського експортера, який через пошкодження портової інфраструктури не зміг здійснити відвантаження товару у погоджений строк. Сам факт воєнного стану або пошкодження порту не є достатнім для автоматичного звільнення від відповідальності. Експортер має довести, що саме ця подія унеможливила передбачене договором виконання, а також підтвердити вжиття розумних заходів для мінімізації наслідків, наприклад пошуку альтернативного маршруту або іншого пункту відвантаження. Такий підхід відповідає як практиці українських судів, так і логіці ICC Force Majeure Clause 2020.

Екстраполяція національних механізмів засвідчення форс-мажору на зовнішньоекономічні відносини стикається із суттєвими колізійними бар'єрами [5]. Головна проблема – статус сертифіката ТПП України: у міжнародному комерційному арбітражі він не має преюдиційної сили й розглядається лише як доказ prima facie [9]. Арбітраж самостійно оцінює причинний зв'язок, добросовісність боржника та реальну неможливість виконання зобов'язання, нерідко відхиляючи сертифікат як недостатній аргумент.

Ситуацію ускладнює ст. 79 Конвенції ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів, яка визначає автономне поняття «перешкоди поза контролем сторони». Національна сертифікація не підміняє вимог Конвенції, тому український експортер зобов'язаний окремо доводити непередбачуваність і непереборність обставин за критеріями CISG [2; 3].

Критичним ризиком є використання українськими компаніями шаблонних застережень з відсиланням до «законодавства України», особливо якщо договір регулюється іноземним правом. Це залишає неврегульованими строки сповіщення, стандарти доказування, верифікацію збитків і порядок повернення авансів у разі припинення контракту.

Можемо підсумувати, що використання міжнародних стандартів дозволяє мінімізувати колізійні ризики, уникнути тривалих судових спорів та захистити фінансові інтереси вітчизняного підприємства.

Для підвищення правової стійкості контрактної позиції українського бізнесу пропонуються такі практичні рекомендації:

- доцільно прямо інкорпорувати до зовнішньоекономічного договору тексти ICC Force Majeure Clause 2020 (коротку або розгорнуту версію) та ICC

Hardship Clause 2020, що забезпечує застосування збалансованого і передбачуваного стандарту оцінки форс-мажорних обставин [1];

- сторонам слід чітко закріпити в контракті перелік органів, чиї свідоцтва визнаються належним підтвердженням форс-мажору (зокрема, ТПП України для подій на території України та міжнародні інспекційні компанії чи локальні палати для інцидентів у процесі міжнародного транзиту) [1; 5; 6];
- у контракті необхідно чітко визначити строк та спосіб повідомлення про настання форс-мажорної обставини, наприклад обов'язок направити письмове повідомлення протягом погодженого сторонами строку з моменту, коли сторона дізналася або повинна була дізнатися про виникнення перешкоди [1];
- у текстах угод доцільно погоджувати механізми переорієнтації логістичних маршрутів (наприклад, перехід із заблокованих морських портів на залізничні або автомобільні пункти пропуску) та порядок розподілу додаткових логістичних витрат між сторонами правочину [3].

Для українського експортера особливо важливим є також питання альтернативного виконання. Якщо основний маршрут поставки заблоковано, сторона повинна оцінити, чи існує розумна можливість використати інший порт, пункт пропуску, вид транспорту або склад. Саме тому форс-мажорне застереження доцільно поєднувати з положеннями про обов’язок мінімізації наслідків і порядок погодження альтернативного виконання. У договорі можна визначити, хто приймає рішення про зміну маршруту, у який строк інформується контрагент, як підтверджуються додаткові витрати та хто їх несе. Це перетворює форс-мажорне застереження з декларативного положення на практичний інструмент управління контрактним ризиком [1; 2].

Таким чином, для українських підприємств у зовнішньоекономічних договорах доцільно поєднувати три елементи: чітке визначення форс-мажорних подій, належну процедуру їх документування та заздалегідь погоджений порядок подальших дій сторін. Така конструкція відповідає сучасному підходу до договірного управління ризиками, за якого важливим є й питання звільнення від відповідальності та збереження можливості виконати договір після тимчасового порушення логістичного або виробничого процесу. Для міжнародного контракту це особливо актуально, оскільки застосовне право, місце виконання та активи сторін можуть бути пов’язані з різними юрисдикціями. Тому поєднання стандартів ICC, положень CISG та Принципів УНІДРУА з належним урахуванням українського законодавства дозволяє сторонам створити більш передбачуваний механізм реагування на воєнні та інші надзвичайні обставини.

Список використаних джерел

1. ICC Force Majeure and Hardship Clauses 2020. *International Chamber of Commerce*. URL: https://iccwbo.org/business-solutions/icc-force-majeure-and-hardship-clauses/ (date of access: 30.09.2026).

2. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11 квітня 1980 року. *Офіційний вісник України*. 2006. № 16. С. 132. Ст. 1207. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_003 (дата звернення: 30.09.2026).

3. UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts 2016. *International Institute for the Unification of Private Law*. URL: https://www.unidroit.org/instruments/commercial-contracts/unidroit-principles-2016/ (date of access: 30.09.2026).

4. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40–44. Ст. 356. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (дата звернення: 30.09.2026).

5. Про торгово-промислові палати в Україні: Закон України від 02 груд. 1997 р. № 671/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 13. Ст. 52. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 30.09.2026).

6. Регламент засвідчення Торгово-промисловою палатою України та регіональними торгово-промисловими палатами форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили): Документ v0044571-14, чинний, поточна редакція – Редакція від 23.10.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0044571-14#Text (дата звернення: 04.10.2026).

7. Лист Торгово-промислової палати України щодо засвідчення форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили): лист Торг.-пром. палати України від 28.02.2022 № 2024/02.0-7.1. URL: https://ucci.org.ua/uploads/files/621cba543cda9382669631.pdf (дата звернення: 04.10.2026).

8. Постанова Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 07 червня 2023 року у справі № 906/540/22. *Єдиний державний реєстр судових рішень*. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/111582314 (дата звернення: 30.09.2026).

9. Кібенко О. Форс-мажорні обставини, що впливають на зміну та розірвання (припинення) господарських договорів: [презентація] / Верховний Суд, НШСУ. Київ, 2024. 31 с. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2024_prezent/Kibenko_fors_major.pdf (дата звернення: 04.10.2026).

Зайцев А.Ю.
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Пузирна Н.С.***
к.ю.н., доцент,
доцент кафедри публічного та приватного права,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів

АДМІНІСТРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Сучасне адміністративно-деліктне законодавство України залишається суттєво застарілим і фрагментарним. Прийнятий ще у 1984 році Кодекс України про адміністративні правопорушення (далі - КУпАП) концептуально орієнтувався на радянську систему державних органів та репресивну модель примусу. Динамічний розвиток суспільних відносин, цифровізація, зростання ролі інститутів громадянського суспільства та вимоги європейської інтеграції оголили низку нормативних прогалин і колізій у механізмах притягнення до відповідальності, що суперечить принципу правової визначеності. Трансформаційні процеси у сфері публічного управління вимагають переосмислення сутності адміністративного проступку та гарантій захисту прав особи під час розгляду справ про адміністративні правопорушення.

Метою дослідження є аналіз ключових проблем правового регулювання адміністративної відповідальності та окреслення напрямів його реформування. Для досягнення мети визначено завдання: дослідити нормативне визначення проступку, проаналізувати наукові підходи до кодифікації, оцінити колізії галузевого законодавства та простежити адаптацію норм до європейських стандартів.

Згідно з чинним законодавством, адміністративним проступком визнається протиправна, винна дія чи бездіяльність, що посягає на громадський порядок, власність або права громадян [1]. Проте велика кількість бланкетних норм і застаріла структура акта створюють ризики суб'єктивного трактування правопорушень. Бланкетність більшості диспозицій КУпАП відсилає суб’єктів застосування до сотень підзаконних актів, які часто суперечать один одному або змінюються без належного публічного обговорення.

На думку О. В. Скочиляс-Павлів, проблема полягає в застарілості концептуальних підходів і дисбалансі між матеріальними й процесуальними нормами, що вимагає розробки нового кодифікованого акта [2]. Це підтверджує необхідність зміщення акценту з покарання на відновлення порушених прав та забезпечення сервісної функції держави.

Як зазначає В. Чернобук, системні колізії між загальним і спеціальним законодавством зменшують ефективність юридичного примусу та роблять санкції непропорційними [3]. Відсутність індексації штрафів і застарілі

конструкції складів проступків нівелюють превентивну функцію закону. Окрім цього, диспропорція між розмірами штрафів у різних галузях призводить до того, що за незначні правопорушення можуть накладатися надмірні стягнення, а за посягання на публічні інтереси чи довкілля - символічні суми.

Важливим аспектом модернізації є процедурна формалізація притягнення до відповідальності. Відсутність єдиної та прозорої адміністративно-деліктної процедури часто призводить до порушення права особи на захист, невчасного повідомлення про розгляд справи та порушення строків накладення стягнень, визначених ст. 38 КУпАП. Впровадження інституту адміністративного розсуду (дискреції) без чітких законодавчих меж створює підґрунтя для корупційних ризиків серед органів, уповноважених розглядати справи [1].

Окрім цього, на думку І. О. Богомазова, гармонізація законодавства у сфері рекламних послуг та цифрового простору має відбуватися відповідно до європейських стандартів прозорості [4]. Відсутність чіткого регулювання відповідальності в мережі Інтернет створює правовий вакуум, який потребує негайного законодавчого врегулювання. Оцифрування публічних послуг, активне використання алгоритмів автоматичної фіксації правопорушень (зокрема у сфері безпеки дорожнього руху та екологічного контролю) вимагають закріплення належних процесуальних гарантій для громадян у цифровому середовищі.

Водночас не менш актуальним викликом для вітчизняного адміністративно-деліктного права є забезпечення належного рівня цифрової інклюзії та захисту персональних даних під час автоматизованого розгляду справ. Прискорене впровадження електронного судочинства та цифровізація процесуальних дій не повинні обмежувати процесуальні права громадян, які мають обмежений доступ до цифрових технологій чи засобів електронної ідентифікації. У зв'язку з цим нормативне закріплення обов'язку державних органів забезпечувати альтернативні (паперові чи очні) форми взаємодії є важливою гарантією дотримання принципу рівності всіх учасників провадження перед законом.

Окремої уваги в контексті реформування інституту адміністративної відповідальності потребує питання системної переоцінки та диференціації адміністративних стягнень. Чинна система заходів примусу залишається переважно фіскально-орієнтованою, оскільки каральна функція держави здебільшого зводиться до безальтернативного накладення грошових штрафів, що далеко не завжди забезпечує досягнення мети виховання особи та запобігання вчиненню нових правопорушень.

У процесі модернізації законодавства виникає нагальна потреба в розширенні спектра альтернативних, гуманізованих та відновлювальних заходів впливу (зокрема, громадських чи суспільно корисних робіт, попереджень, а також заходів профілактичного спрямування). Окрім цього, чітке визначення критеріїв малазначності правопорушення та розширення меж застосування звільнення від відповідальності дозволить розвантажити уповноважені органи й суди від розгляду дрібних формальних справ, зосередивши публічний контроль на правопорушеннях, що несуть реальну загрозу суспільним інтересам.

Адаптація вітчизняного законодавства до стандартів Ради Європи та рішень Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ) передбачає ширше застосування прецедентної практики щодо статті 6 Конвенції про захист прав

Поряд із цим вагомою проблемою залишається забезпечення процесуальної формалізації та дотримання принципу пропорційності під час застосування заходів адміністративно-запобіжного та процесуального примусу (зокрема, адміністративного затримання, огляду речей та вилучення предметів і документів). У чинній редакції КУпАП процедурні алгоритми вчинення цих дій описані поверхово та містять значну кількість оціночних понять, що на практиці призводить до невиправданого обмеження конституційних прав і свобод громадян. Відсутність чітко регламентованого фіксування перебігу процесуальних дій за допомогою обов’язкових технічних засобів аудіо- та відеозапису позбавляє особу дієвого механізму доказування протиправності дій посадових осіб.

До того ж обмеження строку звернення за судовим захистом та бюрократизовані бар’єри під час оскарження постанов суттєво послаблюють інститут судового контролю у сфері публічного управління, перетворюючи захист порушених прав на тривалий і малоефективний процес. У зв'язку з цим створення чіткої чітко деталізованої процесуальної форми та нормативне закріплення стандарту доказування «поза розумним сумнівом» у справах про адміністративні правопорушення є обов'язковою передумовою утвердження верховенства права та розбудови сервісної моделі держави.

Правове регулювання адміністративної відповідальності потребує комплексної модернізації шляхом прийняття нового кодифікованого акта. Систематизація норм, усунення колізій у спеціальних галузях, гармонізація санкцій, посилення процесуальних гарантій особи та впровадження європейських підходів до регулювання цифрового середовища дозволять створити ефективний механізм захисту публічних і приватних інтересів.

Список використаних джерел

1. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07.12.1984. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8073-10#Text (дата звернення: 02.09.2026).

2. Skochylias-Pavliv O. V. Problems of administrative liability: doctrinal approaches and prospects for reform. *Analytical and comparative jurisprudence*. 2025. T. 2. № 5. C. 306-310. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.46 (дата звернення: 02.09.2026).

3. Chernobuk V. Current problems of the Administrative-tort law of Ukraine. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. 2023. № 6. C. 524-527. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.91 (дата звернення: 02.09.2026).

4. Bogomazova I. O. Legal regulation of medical services advertising in Ukraine: national legislation, European standards and administrative liability. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2025. T. 3, № 90. C. 131-138. URL: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.3.18 (дата звернення: 02.09.2026).

Коваленко В.В.
д.е.н., професор,
професор кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ: ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

В умовах масштабних структурних деформацій національної економіки, спричинених воєнними діями, руйнуванням промислової інфраструктури та релокацією підприємств, критичної ваги набуває пошук ефективних інституційно-правових та фінансових інструментів відновлення виробничого потенціалу України [1, с. 5]. Одним із найбільш дієвих каталізаторів залучення прямих іноземних та внутрішніх інвестицій, модернізації реального сектору та стимулювання економічного зростання виступають індустріальні (промислові) парки.

Світова практика доводить, що за належного правового регулювання та державних фінансово-кредитних стимулів індустріальні парки перетворюються на полюси інноваційно-промислового розвитку. Натомість в Україні, попри наявність профільного законодавства та постійне його оновлення, значна частина зареєстрованих парків залишається «паперовою» або демонструє низьку операційну активність [2]. Це зумовлює необхідність комплексної оцінки міжнародного досвіду нормотворення та визначення шляхів удосконалення вітчизняного правового й фінансово-інвестиційного механізму функціонування індустріальних парків.

Індустріальні парки виступають спеціально облаштованими земельними ділянками із законтрактованою інженерно-транспортною інфраструктурою, у межах яких учасники здійснюють господарську діяльність у сфері переробної промисловості, науково-дослідних робіт та інформаційно-телекомунікаційних технологій [3].

Аналіз міжнародної практики свідчить про наявність кількох основних моделей правового та інституційного регулювання індустріальних парків [4]:

Азійська модель (Китай, В'єтнам, Південна Корея – характеризується жорсткою централізацією, значною часткою державної власності в управлінні, наданням агресивних податкових канікул (до 10–15 років), масштабним прямим бюджетним фінансуванням інфраструктури та створенням «єдиного вікна» для інвесторів із мінімальним бюрократичним тиском.

Європейська модель (Польща, Німеччина, Туреччина) – спирається на децентралізацію, активне залучення приватного капіталу (девелоперів),

публічно-приватне партнерство та сувору відповідність екологічним стандартам (концепція «eco-industrial parks»). Фінансова підтримка надається переважно у формі грантів, компенсацій відсоткових ставок за кредитами, звільнення від місцевих податків та використання фондів ЄС.

Для України найбільш адаптивним є досвід Польщі (Спеціальні економічні зони та Польська зона інвестицій) та Туреччини (Організовані промислові зони – OIZ). В турецькій моделі OIZ правовий статус керуючої компанії дозволяє їй самостійно встановлювати тарифну політику на комунальні послуги всередині зони, отримувати пільгові кредити від державних банків та залучати інституційних інвесторів.

Вітчизняне законодавство про індустріальні парки (базовий Закон України № 5018-VI) за останні роки зазнало позитивних системних трансформацій. Фундаментальні пільги було закладено Законами № 1710-IX, № 2344-IX та № 2345-IX. Наразі ключовим етапом розвитку став Закон України від 02.09.2026 р. (законопроєкт №12117), спрямований на техніко-практичне вдосконалення функціонування парків та усунення колізій нормативно-правових актів 2022 року [5].

Своєчасність зазначених законодавчих новел підтверджується тим, що станом на кінець 2025 року в індустріальних парках України вже будувалися або функціонували 37 заводів, а у 2026 році процес відкриття нових виробництв продовжився [5].

Новий законодавчий акти розширює інституційний та фінансовий інструментарій функціонування парків за кількома ключовими напрямами:

- ✓ організаційна гнучкість – встановлено чітке розмежування функцій суб’єктів парку та надано право ініціатору одночасно виступати керуючою компанією;
- ✓ енергетична автономність – дозволено власну генерацію електроенергії учасниками, а також розміщення систем накопичення енергії (сторіджів) та об'єктів ВДЕ, що підвищує енергостійкість підприємств в умовах воєнних ризиків;
- ✓ екологізація та інфраструктура: законодавчо закріплено інститут «екоіндустріального парку» та врегульовано розміщення об'єктів допоміжної інфраструктури (навчальних центрів, закладів харчування тощо);
- ✓ фінансові стимули – керуючим компаніям надано офіційний доступ до державної програми пільгового кредитування «5–7–9%», запроваджено окремий фінансовий облік діяльності та посилено контроль за цільовим використанням бюджетних коштів [5].

Порівняльний аналіз системних проблем та нормативних рішень, впроваджених останніми законодавчими актами, узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

Еволюція нормативно-правового регулювання та вирішення проблемних зон функціонування індустріальних парків в Україні

Проблемна зона / Бар'єр	Зміст проблеми (до 2026 р.)	Законодавчі новели (Закон від 02.09.2026 р. / №12117)
Енергозабезпечення та стійкість	Залежність від зовнішніх мереж ОСР, відсутність нормативних підстав для власної генерації та накопичувачів	Розширено види діяльності щодо власної генерації електроенергії; дозволено встановлення сторіджів (ESS) та ВДЕ
Доступ до кредитних ресурсів	Обмеженість залучення банківського капіталу керуючими компаніями для розбудови інфраструктури.	Розширено державну програму пільгового кредитування «5–7–9%» на керуючі компанії індустріальних парків.
Управлінські процедури	Бюрократизований процес вибору керуючої компанії та невизначеність щодо зміни меж парку.	Надано право ініціатору виступати керуючою компанією; спрощено процедури зміни площі та включення/виключення з Реєстру.
Екологічні стандарти	Відсутність нормативно зафіксованого статусу для «зелених» промислових зон.	Офіційно упроваджено та врегульовано нормативно-правове поняття «екоіндустріального парку».

Джерело: складено авторкою

Зазначені законодавчі новації створюють належний базис для активізації банківського та інституційного інвестування. Індустріальний парк розглядається не лише як пільговий податковий режим, а як повноцінний інструмент деризикизації (de-risking) інвестицій. Зі свого боку, Національному банку України та комерційним банкам доцільно розробити додаткові макропруденційні та кредитні стимули (наприклад, включення проектів будівництва інфраструктури парків до програм цільового рефінансування під заставу прав оренди чи гарантій МФО).

Проведений аналіз засвідчує, що прийняття Закону України від 02.09.2026 р. (проєкт №12117) стало важливим кроком на шляху усунення практичних бар’єрів та гармонізації вітчизняного законодавства із європейською практикою розбудови екоіндустріальних парків.

Основними напрямами подальшого вдосконалення економіко-правового механізму мають стати:

✓ практичне імплементування механізму пільгового кредитування за програмою «5–7–9%» для керуючих компаній;

✓ нормативне спрощення процедур взаємодії з природними монополіями щодо приєднання до мереж інженерно-транспортної інфраструктури;

✓ розвиток спеціальних правових режимів проектного фінансування під заставу прав оренди земельних ділянок та майбутніх об'єктів нерухомості парку;

✓ посилення синергії між державним стимулюванням, місцевими громадами та банківським сектором для швидкої відбудови промислового потенціалу України.

Список використаних джерел

1. Чорний, Р., Венгер, В., Кушніренко, О., Чорна, Н. (2025). Інноваційно-промисловий розвиток регіонів України: перспективи та обмеження. *Економіка України*. 2025. № 2 (759). С. 3-27. https://doi.org/10.15407/econo myukr.2025.02.003.

2. Тучак, Т. В., Німак, Я.О. Фіскальні важелі та правові засади створення індустріальних парків в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-64.

3. Про індустріальні парки: Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 21.06. 2012. № 5018-VI (зі змінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17?utm_source=gemini#Text (дата звернення 19.09.2026).

4. Bolewski, A., Ślusarz, G., Dergachova, V. Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects : monograph / under the editorship of professor Svitlana Smerichevska. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPIA, 2020. 382. ISBN 978-83-60038-76-5.

5. Верховна Рада схвалила удосконалення роботи індустріальних парків: що змінилось. Forbes Україна. 02.09.2026. URL: https://forbes.ua/news/verkhovna-rada-skhvalila-udoskonalennya-roboti-industrialnikh-parkiv-shcho-zminilos-02092026-41660 (дата звернення: 19.09.2026).

Крючкова О.Є.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
Мельничук О.С.
д.ю.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств характеризується зростанням ролі міжнародних логістичних процесів пов'язаних із переміщенням товарів, послуг та інформації через державні кордони, організацією транспортних операцій, митним оформленням, а також виконанням договірних зобов'язань між суб'єктами господарювання. Ефективність таких процесів залежить не лише від обраного маршруту чи виду транспорту, але й від злагодженої взаємодії учасників міжнародних логістичних операцій, відносини між якими потребують належного правового регулювання.

Під час організації міжнародних поставок між суб'єктами господарювання виникають правовідносини, зміст яких залежить від їх ролі в ланцюгу постачання та умов укладеного договору. Зокрема такі відносини охоплюють визначення умов поставки, розподіл витрат, відповідальності та ризиків, а також дотримання митних процедур. Чітке встановлення зазначених умов забезпечує прозорість і передбачуваність взаємодії між учасниками міжнародних логістичних операцій, підвищує надійність виконання договірних зобов'язань та сприяє мінімізації потенційних проблем та конфліктів, які можуть вплинути на кінцеві витрати, строки виконання зовнішньоекономічних операцій та загальну ефективність діяльності підприємства.

Правове регулювання міжнародної логістики охоплює правові відносини, що виникають у зв’язку з перевезенням вантажів через національні кордони морським, повітряним, автомобільним або залізничним транспортом. Воно визначає розподіл ризиків між сторонами, залученими до перевезення, межі відповідальності у разі втрати, пошкодження або затримки вантажу, умови звільнення від відповідальності, зокрема у разі форс-мажорних обставин, а також механізми врегулювання спорів. Учасники міжнародних ланцюгів постачання діють у рамках багаторівневої правової системи, що включає міжнародні конвенції, національне законодавство та договірні положення, зміст яких може відрізнятися залежно від виду транспорту та юрисдикції у якій здійснюється відповідна операція.

Особливого значення таке правове регулювання набуває в умовах нестабільності міжнародних ланцюгів постачання, коли порушення строків доставки, зміна маршрутів, обмеження транзиту або інші непередбачувані обставини можуть безпосередньо впливати на економічні результати підприємства. У цьому контексті право виконує не лише регулятивну, а ще й ризик-орієнтовану функцію: заздалегідь визначені умови поставки, порядок розподілу ризиків, межі відповідальності та способи захисту порушених прав дають змогу підприємству прогнозувати потенційні витрати та швидше реагувати на порушення логістичного процесу. Такий підхід узгоджується із сучасним розумінням міжнародної торгівлі, за якого уніфіковані правила покликані підвищувати правову визначеність і зменшувати трансакційні витрати учасників міжнародних комерційних операцій [1].

Одним із ключових інструментів правового регулювання є міжнародні правила Incoterms® 2020. Вони визначають момент переходу ризику втрати або пошкодження товару від продавця до покупця, а також розподіл обов'язків щодо організації та оплати перевезення, виконання митних формальностей, а в окремих випадках – страхування. Ключовим елементом кожного правила є момент, коли продавець виконав свої зобов'язання щодо поставки, після чого ризик втрати або пошкодження переходить до покупця, навіть якщо товари ще перебувають у процесі транспортування [2].

Наступним інструментом є Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів 1980 року (CISG). Її прийняття мало на меті встановити єдині правила, що регулюють міжнародні договори купівлі-продажу товарів, з урахуванням відмінностей між правовими, економічними та соціальними системами держав. Застосування єдиних правових норм сприяє усуненню правових бар'єрів у міжнародній торгівлі та створює більш передбачувані умови для співпраці між суб'єктами господарювання різних країн. [1]

Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів (CMR) є важливим юридичним документом, що регулює міжнародні автомобільні перевезення. Мета цієї конвенції полягає в уніфікації умов, що застосовуються до міжнародних автомобільних перевезень вантажів, зокрема щодо транспортних документів та відповідальності перевізника. Застосування уніфікованих правил дозволяє чітко визначити обов'язки сторін, залучених до міжнародних перевезень, та забезпечує більшу передбачуваність у разі втрати, пошкодження або затримки вантажу під час перевезення [3].

З огляду на митне законодавство України основним нормативно-правовим актом є Митний кодекс України. Цей Кодекс встановлює правила переміщення товарів через митний кордон України, контроль та митне оформлення, застосування тарифних і нетарифних заходів у рамках зовнішньої торгівлі, а також стягнення митних платежів. Для підприємств, що здійснюють операції з міжнародного постачання, дотримання митних процедур є необхідною умовою для переміщення товарів через митний кордон. Митний кодекс України визначає поняття митної декларації, митного режиму, митного оформлення та митного

контролю, а також встановлює вимоги щодо подання документів та інформації до митних органів [4].

За належного правового регулювання міжнародної логістики правова невизначеність під час зовнішньоекономічних операцій зменшується. Чітке визначення умов поставки, обов'язків, момент переходу ризиків та відповідальності за порушення договірних зобов'язань дозволяє заздалегідь оцінити можливі наслідки виконання відповідної операції. Це має особливе значення у міжнародних поставках оскільки залучаються продавці, покупці, перевізники, митні представники та інші учасники, які можуть перебувати в різних країнах. Відповідне правове регулювання логістичних операцій також сприяє зменшенню ризику виникнення непередбачуваних витрат підприємства. Завчасний розподіл витрат та обов’язків між сторонами зменшує необхідність додаткового узгодження умов під час виконання договору. Крім того наявність стандартизованих міжнародних правил і процедур спрощує взаємодію між суб’єктами господарювання з різних країн. У випадку виникнення спорів договірні та нормативно-правові положення щодо відповідальності й порядку їх вирішення сприяють належному захисту прав та інтересів учасників міжнародних операцій. Тому правове регулювання впливає не лише на законність міжнародних логістичних операцій, але й на їх передбачуваність, стабільність та економічну ефективність.

Таблиця 1

Вплив правових інструментів міжнародної логістики на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Правовий інструмент	Вплив на ефективність ЗЕД підприємства
Incoterms® 2020	Зменшення ризиків і непередбачених витрат
CISG	Підвищення правової визначеності міжнародних угод
CMR	Зниження ризиків під час міжнародних перевезень
Митний кодекс України	Зменшення ризику затримок і додаткових витрат

Джерело: складено авторами за [1], [2], [3], [4].

За даними таблиці 1, ефективність зовнішньоекономічної діяльності залежить від узгодженого правового регулювання різних етапів міжнародної логістики. Розглянуті правові інструменти взаємодоповнюють один одного: договірні положення визначають умови угоди та розподіл ризиків, правила перевезення регулюють здійснення міжнародних перевезень, а митне законодавство регулює дотримання вимог щодо переміщення товарів через митний кордон. Таким чином, правове регулювання має комплексний вплив на логістичний процес, оскільки проблеми на будь-якому з цих етапів можуть призвести до затримок, додаткових витрат або суперечок між сторонами.

Незважаючи на наявність міжнародних та національних правових норм практичне здійснення міжнародних логістичних операцій може супроводжуватися певними труднощами. Однією з них є складність митних та нормативно-правових вимог, оскільки кожна країна встановлює власні правила

щодо імпорту, експорту, документації та сертифікації. Недотримання цих вимог може призвести до затримок, штрафів та додаткових витрат. Іншим важливим фактором є висока вартість міжнародних перевезень, портових послуг та страхування, а також коливання курсів валют, що впливають на загальні витрати підприємства та його фінансове планування. Геополітичні ризики такі як конфлікти або торговельні обмеження можуть призвести до змін маршрутів і термінів доставки, а також ускладнити виконання договірних зобов'язань. Водночас важливо забезпечити безпеку та відстежуваність вантажів, особливо під час перевезення швидкопсувних або чутливих до температури товарів. Ефективність міжнародної логістики залежить від координації між перевізниками, митними представниками, страховиками, операторами складів та іншими учасниками логістичних ланцюгів, оскільки недостатня координація може призвести до затримок, додаткових витрат та суперечок щодо відповідальності.

Показовою є ситуація, коли сторони зовнішньоекономічного договору формально погодили умови поставки, однак не врахували їх взаємозв'язок із договором перевезення. Наприклад, вибір певного правила Incoterms® може визначити розподіл витрат і момент переходу ризику між продавцем і покупцем, але не замінює положень договору міжнародного перевезення та не визначає відповідальність перевізника. Отже, помилкове або неповне визначення договірних умов може призвести до ситуації, коли підприємство несе додаткові витрати, хоча саме переміщення товару було організовано належним чином. Це демонструє, що ефективність міжнародної логістики залежить не лише від фізичного переміщення товару, а й від юридично узгодженого розподілу ризиків між учасниками ланцюга постачання.

Щоб мінімізувати вищезазначені виклики, підприємствам слід застосовувати комплексний підхід до організації міжнародної логістики. Особливу увагу слід приділяти попередньому плануванню маршрутів і видів транспорту, вибору надійних логістичних партнерів, належній підготовці документів та дотриманню митних і нормативних вимог. Використання сучасних технологій відстеження вантажів також сприяє своєчасному виявленню проблем та підвищує прозорість логістичних операцій. Впровадження цих заходів у поєднанні з чітким визначенням прав та обов'язків учасників міжнародних ланцюгів постачання дозволяє підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства [5].

Отже, правове забезпечення міжнародної логістики доцільно розглядати не лише як сукупність нормативних вимог, яких підприємство має дотримуватися під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Воно є одним із інструментів управління комерційними ризиками та забезпечення економічної стійкості підприємства. Узгоджене застосування міжнародних конвенцій, правил Incoterms®, договірних механізмів і національного митного законодавства дає можливість прогнозувати розподіл витрат і ризиків, своєчасно реагувати на порушення логістичного процесу та зменшувати ймовірність виникнення непередбачених витрат. Таким чином, ефективність правового

регулювання міжнародної логістики доцільно оцінювати і за критерієм дотримання правових вимог, і за його здатністю забезпечувати передбачуваність, стійкість та економічну результативність зовнішньоекономічних операцій підприємства.

Правові інструменти міжнародної логістики мають розглядатися підприємством як взаємопов'язана система. Їх належне застосування сприяє правовій визначеності, більш обґрунтованому плануванню зовнішньоекономічних операцій та зниженню комерційних ризиків.

Наприклад, якщо під час виконання зовнішньоекономічного договору виникає необхідність змінити перевізника або маршрут, наслідки такої зміни мають оцінюватися з урахуванням погодженого правила Incoterms®, умов договору перевезення та митних вимог. Узгодженість цих документів дає змогу визначити, хто несе додаткові витрати, хто відповідає за відповідний етап перевезення та які докази можуть бути необхідними у разі спору.

Практична цінність правового регулювання міжнародної логістики полягає також у можливості заздалегідь узгодити дії учасників у разі зміни маршруту, затримки перевезення або виникнення митних перешкод. Для підприємства це важливо і з погляду дотримання договору, і для контролю витрат та своєчасного прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods. New York : United Nations, 2019. 86 p. URL: https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/en/19-09951_e_ebook.pdf (дата звернення: 26.09.2026).
2. International Logistics Law: How to Handle Claims and Cargo Disputes. SKJP LAW FIRM LLP. URL: https://www.daeryunlaw.com/us/practices/detail/international-logistics-law (дата звернення: 26.09.2026).
3. Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road (CMR). Geneva, 19 May 1956. United Nations Treaty Series. URL: https://treaties.un.org/doc/Treaties/1961/07/19610702%2001-56%20AM/Ch_XI_B_11.pdf (дата звернення: 26.09.2026).
4. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 26.09.2026).
5. International Logistics: how it works and challenges. Emergent Cold LatAm. URL: https://emergentcoldlatam.com/en/logistics/international-logistics/ (дата звернення: 26.09.2026).

Озаренко М.О.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»,
Старченко А.Ю.
к.ю.н., ст. викладач кафедри економіки, права
та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Мале та середнє підприємництво (МСП) є важливою складовою економічної системи України, забезпечуючи зайнятість населення, формування доходів бюджетів, підтримання господарської активності та відновлення економіки в умовах воєнного стану. Водночас стійкість МСП залежить не лише від доступності фінансових ресурсів, а й від якості правового середовища, у якому здійснюється підприємницька діяльність. Для суб'єктів малого та середнього бізнесу особливого значення набувають правова визначеність, передбачуваність регуляторних вимог, доступність державної підтримки та ефективність механізмів захисту прав підприємців.

Правовою основою державної політики у сфері МСП є Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI. Його значення полягає не лише у визначенні загальних напрямів державної підтримки, а й у встановленні системи правових механізмів її реалізації. Зокрема, статті 12–17 Закону визначають суб'єктів, види державної підтримки, передбачають можливість реалізації державних, регіональних і місцевих програм розвитку, а також встановлюють фінансову, інформаційну, консультаційну, інноваційну та експортну підтримку МСП [1].

Водночас сучасне застосування Закону № 4618-VI потребує врахування істотних змін у законодавчій системі України. Закон було прийнято в період дії Господарського кодексу України, а окремі його положення прямо пов'язували визначення суб'єктів МСП із критеріями, встановленими частиною третьою статті 55 Господарського кодексу України [2]. Однак Законом України від 09.01.2025 № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [3] було скасовано Господарський кодекс України та сформовано нові правила регулювання відповідних правовідносин. Відповідно до його положень, суб'єкти господарювання класифікуються залежно від середньої кількості працівників та обсягу річного доходу. Таким чином, виникла необхідність адаптації законодавства про державну підтримку МСП до нової системи нормативного регулювання.

Додатковий правовий аспект становить Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV [4]. Він визначає критерії класифікації підприємств для цілей бухгалтерського обліку та фінансової звітності. За цим Законом підприємства поділяються, зокрема, на мікропідприємства, малі, середні та великі залежно від показників активів, чистого доходу та середньої кількості працівників. Отже, в українському законодавстві паралельно використовуються критерії класифікації підприємств у різних правових контекстах - для цілей державної підтримки та для цілей бухгалтерського обліку і фінансової звітності.

Така ситуація створює ризик правової невизначеності для суб'єктів підприємництва. Відмінність критеріїв може призводити до того, що підприємство за одним нормативно-правовим актом матиме один статус, а за іншим - інший. Це може впливати на доступ до програм державної підтримки, порядок звітності та застосування окремих регуляторних вимог. Тому одним із напрямів удосконалення законодавства має стати уніфікація або чітке розмежування критеріїв класифікації підприємств залежно від мети їх застосування.

Важливим елементом правового механізму підтримки МСП є регуляторна політика. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 № 1160-IV [5] встановлює принципи підготовки, прийняття та перегляду регуляторних актів. Закон передбачає проведення аналізу регуляторного впливу, оприлюднення проєктів регуляторних актів, врахування пропозицій суб'єктів господарювання та відстеження результативності регулювання. Таким чином, правове регулювання МСП має здійснюватися не лише шляхом прийняття спеціальних програм підтримки, а й через запобігання створенню надмірних адміністративних та регуляторних бар'єрів.

Цей підхід конкретизований у Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р [6]. Стратегія передбачає чотири стратегічні цілі: відновлення та полегшення ведення бізнесу; сприяння інноваційному розвитку, цифровій трансформації та «зеленому переходу»; розвиток людського капіталу та підприємницької культури; посилення конкурентоспроможності та експорту.

Принципово важливо, що Стратегія містить не лише загальні декларації, а конкретні праворегуляторні завдання. Серед них - удосконалення законодавчого визначення МСП відповідно до права ЄС, встановлення прозорих і зрозумілих правил регуляторного оновлення, зменшення адміністративних бар'єрів, посилення захисту прав підприємців та розвиток цифрових інструментів взаємодії держави і бізнесу. Фактично Стратегія визначає напрями усунення існуючих прогалин і неузгодженостей у правовому регулюванні МСП.

Окремої уваги потребує правова природа державної фінансової підтримки. Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» від 01.07.2014 № 1555-VII формує загальні правила надання державної допомоги

суб'єктам господарювання [7]. Його положення мають значення для забезпечення прозорості та обґрунтованості державної підтримки, а також для поступового наближення українського регулювання до підходів Європейського Союзу у сфері державної допомоги та конкуренції.

На практиці зазначені правові механізми реалізуються через спеціальні урядові програми. Зокрема, програма «Доступні кредити 5-7-9%» функціонує на основі постанови Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 28 [8]. Її правовий механізм передбачає компенсацію державою частини процентної ставки за кредитами, що надаються уповноваженими банками суб'єктам підприємництва. Державна підтримка у цьому випадку є не безпосереднім наданням бюджетних коштів підприємству, а юридично врегульованим механізмом компенсації вартості кредитування.

Не менш важливим є правове регулювання грантової підтримки. Надання грантів у межах програми «Власна справа» регламентується постановою Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738 «Деякі питання надання грантів бізнесу» [9]. Ця постанова визначає порядок подання заяв, вимоги до отримувачів, процедури оцінювання бізнес-планів, умови використання грантових коштів та відповідальність отримувачів. Таким чином, ефективність грантової підтримки залежить не лише від обсягів бюджетного фінансування, а й від якості нормативного визначення процедур доступу до такої допомоги.

Значення зазначених механізмів підтверджується масштабами їх використання. Загалом від початку 2026 року в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%» було укладено близько 29,1 тис. кредитних договорів на суму 126,7 млрд грн. Водночас з початку дії програми у 2020 році підприємці залучили понад 164,1 тис. кредитів на суму близько 588,8 млрд грн [10]. Проте наведені показники необхідно розглядати не лише як економічний результат, а і як показник функціональності відповідного правового механізму державної допомоги.

Аналогічно програма «Власна справа2» демонструє практичну реалізацію норм про грантову підтримку. У 2026 році було оновлено порядок її реалізації, а постанова Кабінету Міністрів України № 738 у редакції від 01.09.2026 визначає актуальні умови надання грантів для започаткування або масштабування бізнесу [9]. Це свідчить про поступову адаптацію нормативного регулювання державної підтримки до потреб воєнної економіки.

Окремою проблемою залишається правове регулювання підприємництва в умовах воєнного стану. Для МСП особливо актуальними є питання переміщення підприємств із небезпечних територій, виконання трудових зобов'язань, податкової та фінансової звітності, бронювання працівників, відшкодування збитків, доступу до державної допомоги та страхування воєнних ризиків. Закон № 4196-IX, зокрема, містить спеціальні положення щодо подання звітності та відповідальності за її неподання або несвоєчасне подання в умовах воєнного стану [3]. Це є прикладом адаптації загальних правил господарської діяльності до надзвичайних умов, однак такі норми потребують системного узгодження з іншими актами фінансового, податкового та адміністративного законодавства.

Ще одним стратегічним напрямом розвитку правового регулювання є його гармонізація з правом Європейського Союзу. Стратегія № 821-р прямо передбачає приведення законодавчого визначення МСП у відповідність до нормативно-правової бази ЄС [6]. У цьому контексті важливим є законопроєкт № 15582 від 31.08.2026 «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення суб'єктів підприємництва» [11]. Його розроблення свідчить про спробу усунути розбіжності між українською системою класифікації підприємств та європейським підходом. Водночас до набрання законом чинності відповідні положення слід розглядати як напрям законодавчої трансформації, а не як завершену реформу.

Основна проблема правового забезпечення МСП полягає не у відсутності нормативної бази, а в її фрагментарності та необхідності узгодження між окремими нормативно-правовими актами. Насамперед потребують системного узгодження Закон № 4618-VI, положення Закону № 4196-IX щодо критеріїв суб'єктів підприємництва та норми Закону № 996-XIV щодо класифікації підприємств у сфері бухгалтерського обліку і фінансової звітності. Додатковим завданням є забезпечення узгодженості спеціального законодавства про державну допомогу з нормативними актами, що регулюють конкретні програми підтримки.

Пріоритетними напрямами вдосконалення законодавства у сфері підтримки МСП можуть бути наступні:

- усунення нормативної неузгодженості щодо визначення МСП шляхом приведення положень Закону № 4618-VI у відповідність до нової системи регулювання після скасування Господарського кодексу України Законом № 4196-IX;

- розмежування критеріїв класифікації підприємств, передбачених Законом № 4196-IX та Законом № 996-XIV, щоб уникнути різного визначення статусу одного й того самого підприємства залежно від мети правового регулювання;

- посилення юридичної визначеності програм державної підтримки шляхом чіткого законодавчого закріплення умов, критеріїв отримання та контролю за використанням державної допомоги;

- удосконалення регуляторної політики відповідно до Закону № 1160-IV, зокрема через посилення аналізу регуляторного впливу, перегляд неефективних регуляторних актів та недопущення дублювання адміністративних вимог;

- удосконалення правового регулювання підтримки МСП в умовах воєнного стану, зокрема у частині страхування воєнних ризиків, компенсації збитків, релокації підприємств та доступу бізнесу з територій підвищеного ризику до державних програм;

- продовження гармонізації законодавства України з правом ЄС, передусім у частині визначення МСП, державної допомоги, конкуренції, цифровізації та доступу українських підприємств до європейських механізмів підтримки.

Подальший розвиток МСП в Україні потребує не стільки збільшення кількості нормативно-правових актів, скільки формування узгодженої,

стабільної та передбачуваної системи правового регулювання, у якій критерії статусу підприємства, умови державної допомоги, регуляторні вимоги та механізми захисту прав підприємців взаємопов'язані та відповідають сучасним умовам воєнного відновлення й європейської інтеграції.

Список використаних джерел

1. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
3. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Законом України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
5. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text
6. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: https://surl.li/xsvlpy
7. Про державну допомогу суб'єктам господарювання : Закон України від 01.07.2014 № 1555-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text
8. Про надання фінансової державної підтримки : Постанова Кабінету міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#Text
9. Деякі питання надання грантів бізнесу : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text
10. Зроблено в Україні»: за тиждень бізнес залучив 3,18 млрд грн доступних кредитів за програмою «5-7-9%. URL: https://me-l.co/ma8slk50
11. Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення суб'єктів підприємництва: Проєкт Закону України від 31.08.2026 № 15582. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/70638

Поліщук В.О.
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів

ЗАХИСТ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН

Право інтелектуальної власності (далі – ІВ) – це право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності. Перелік об’єктів права ІВ, хоч і закріплений у законодавстві не є вичерпним. Це пов’язано з тим, що в умовах цифрової ери постійно виникають нові об’єкти ІВ, які потребують правового захисту. Існуючі традиційні засоби та способи захисту ІВ часто виявляються недостатніми для забезпечення їх належної охорони в цифровому середовищі. Тому, виникає потреба у впроваджені нових видів захисту, зокрема за допомогою новітніх цифрових технологій.

Однією з таких технологій є блокчейн, яка забезпечує прозорість, незмінність та децентралізацію даних, сприяючи створенню надійного та захищеного механізму захисту прав на об’єкти ІВ. Початково технологія з’явилася у 2008 році та вже у 2009 була використана для створення криптовалюти біткоїн, забезпечуючи анонімний та безпечний обмін між користувачами. Цей досвід сприяв її подальшому застосуванню у банківській, фінансовій, а згодом і в інших сферах. В Україні розвиток блокчейн-технологій набув офіційного визнання з 2019 року, коли було підписано Меморандум щодо взаємодії та консолідації парламентсько-урядової діяльності у впровадженні технології розподіленого реєстру. Значним кроком стало входження України у 2022 році до Government Advisory Board (GAB) Міжнародної асоціації International Association for Trusted Blockchain Applications (INATBA) [2, с. 193], що свідчить про наміри впровадження технології на державному рівні. Ще одним підтвердженням такого наміру є Закон України «Про віртуальні активи», який наразі набуває чинності, у зв’язку з внесенням змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування операцій з віртуальними активами. З набранням чинності цього закону будуть легально працювати міжнародні біржі, на яких відбуваються торги віртуальними активами [2, с. 193].

В інших країнах також відбувається процес адаптації законодавства для інтеграції та регулювання блокчейн. Наприклад, у США є загальні законодавчі норми, які стосуються використання технології блокчейн і застосовуються в штатах Нью-Йорк та Вайомінг (в інших штатах відбувається процес оновлення або розробки нових законів щодо грошових переказів з метою включення в них використання блокчейн) [3, с. 77]. У Китаї в 2019 році було прийнято Положення про блокчейн «Адміністративні положення щодо інформаційних послуг блокчейн», що стало першим офіційним правилом, яке регулює галузі

застосування такої технології [3, с. 78]. Швейцарія у 2021 році прийняла закон «Про адаптацію федерального законодавства до розвитку технології розподіленого реєстру», який спрямований на адаптацію законодавства до використання технології блокчейн та включає рішення про розробку платформ на основі розподілених реєстрів [3, с. 81-82]. Наразі, Швейцарія є однією з перших країн у світі, яка має чіткі, конкретні та сучасні правила, що регулюють інноваційні технології. Проте, слід зазначити, що створення єдиного міжнародного закону, який би повною мірою регулював захист прав ІВ за допомогою блокчейн є проблемним, оскільки є різниця національних законодавств у сфері ІВ та недостатній рівень технічних можливостей країн забезпечити повною мірою використання такої технології.

Блокчейн – це розподілена база даних, яка зберігає впорядкований ланцюжок записів (так званих блоків), що постійно довшає. Кожен блок містить хеш (часова позначка, унікальний відбиток файла, цифровий пароль) попереднього блоку та дані транзакцій, подані як хеш-дерево. Під технологією блокчейну деякі представники наукової спільноти пропонують розуміти цифровий реєстр, у якому хронологічно і публічно враховуються всі дії в мережі Інтернет [4, с. 82]. Тобто, блокчейн працює як розподілений реєстр, який не потребує посередників і має такі ознаки: технічну (внутрішня база даних, що підтримує розподілений реєстр); бізнесову (мережа для обміну цінностями між вузлами без центрального контролю); юридичну (механізм підтвердження транзакцій без необхідності участі посередників) [1, с. 56].

На практиці вже існують платформи, що використовують блокчейн для захисту ІВ. Серед них можна виділити: CopyrightBank – платформа реєстрації та перевірки авторських прав для цифрових творів на базі технології блокчейн, що дозволяє підтвердити дату створення, сертифікувати твори та здійснювати моніторинг використання творів у мережі для виявлення порушень авторських прав та вживання відповідних заходів [2, с. 196]; Ujo Music – платформа, яка дозволяє створювати, публікувати, ліцензувати та поширювати музику за допомогою смарт-контрактів на блокчейні Ethereum [2, с. 197]; Verisart – платформа для встановлення та підтвердження автентичності та походження творів мистецтва та інших предметів колекціонування, забезпечуючи незмінність історії власності та інформації про ці об’єкти [2, с. 197]; LuxTag – платформа, яка надає рішення для цифрового маркування та володіння предметами розкоші, що запобігає підробкам та шахрайству за допомогою сертифікатів автентичності та смарт-контрактів [2, с. 197].

Особливої уваги заслуговує сервіс WIPO PROOF, розроблений Всесвітньою організацією ІВ (ВОІВ). WIPO PROOF створював унікальний цифровий відбиток файлів будь-якого формату, обсягу з відміткою дати і часу. Сервіс був представлений 27 травня 2020 року і давав змогу авторам генерувати для будь-якого цифрового файлу позначку дати та часу – токен WIPO PROOF. Токен WIPO PROOF – це унікальний відбиток цифрового файла, датований та позначений міткою з моменту його створення, є компактним пристроєм у вигляді USB-флешки, призначений для забезпечення інформаційної безпеки

користувача, віддаленого доступу до інформації [4, с. 83-84]. Він використовується з метою ідентифікації власника, який отримав свій токен, а копія зберігалася на серверах ВОІВ. Однак, роботу програми було припинено 1 лютого 2022 року, через переоцінку економічної доцільності надання такою послуги. [4, с. 84]. Незважаючи на припинення роботи, цей сервіс став важливим для розуміння можливостей технологій захисту ІВ та недоліків, з якими може зіштовхнутися система.

Серед українських систем можна виділити PatentBot, який спільно з спільно з компаніями Exonum (фреймворк з відкритим вихідним кодом для створення додатків на основі технології блокчейну) та Bitfury (компанія, пов'язана з електронними торгами) запустив можливість фіксації авторських прав на blockchain [4, с. 85]. Цей проект має на меті забезпечити безпечний спосіб доведення авторства та захисту ІВ.

На основі реалізованих платформ та сервісів блокчейн, можна виділити позитивні сторони його застосування: технологія дає можливість створення єдиних реєстрів об'єктів ІВ шляхом збереження їх цифрових копій у блокчейн-базі даних, що гарантує їх безстрокове зберігання та спрощує процес підтвердження авторства; активний розвиток різноманітних платформ, які спрямовані саме на управління ІВ підвищує загальну ефективність процесів; використання смарт-контрактів забезпечує автоматичне виконання за умови здійснення відповідних транзакцій, що допомагає «зафіксувати» дані у розподіленому реєстрі, автоматизуючи передачу прав, ліцензування та інші операції з ІВ [1, с. 56].

Попри значний потенціал впровадження блокчен-технологій у сферу захисту прав ІВ, існує низка проблем. Зокрема, це стосується розробки єдиного стандарту для забезпечення сумісності різних систем та платформ, а також визначеності юридичного статусу токенізованих об'єктів ІВ з точки зору національного законодавства.

Отже, оскільки технологія є новою і сфера її застосування може розширюватися, необхідно забезпечити постійне здійснення моніторингу її розвитку. Подальша розробка законодавства, що регулюватиме цю систему має ґрунтуватися на вже закріпленому та працюючому варіанті використанні блокчейну для забезпечення правової визначеності у сфері захисту ІВ.

Список використаних джерел

1. Гутий Б.В. Блокчейн та захист інтелектуальної власності: перспективи впровадження. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2025. Том 36 (75). № 1. С. 54-60.

2. Вінник М., Полторацький М., Коннова О., Кушнір Н., Богданович А. Реєстрація права інтелектуальної власності на основі технології блокчейн. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2024. Том 102. №4. С. 192-210.

3. Жорняк А. Законодавче (правове) регулювання технології блокчейн. сучасні виклики та міжнародний досвід. *Відкрита наука та інновації*. 2024. № 1. С. 73-87.

4. Шульпін І. Технології блокчейну в захисті та управлінні авторськими правами: зарубіжний досвід і стан в Україні. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2023. № 6. С. 81-90.

Потапов І.І.
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень
імені В. К. Мамутова НАН України»,
м. Київ

ПРАВОВИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ НАДАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ У СФЕРІ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ

Систематичне ураження об’єктів централізованої генерації внаслідок збройної агресії Російської Федерації зумовило переорієнтацію державної політики на розвиток розподіленої генерації. Стратегія розвитку розподіленої генерації на період до 2035 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 липня 2024 року № 713-р, прямо визначає, що об’єднана енергетична система України, побудована за централізованою моделлю з великими вузловими електростанціями, є вразливою в умовах повномасштабної війни, а найбільш ефективним способом подолання дефіциту потужності є впровадження розподіленої генерації з гарантованою потужністю [1].

Для суб’єктів господарювання це означає перехід від ролі споживача електричної енергії до ролі її виробника для власних потреб. Такий перехід потребує значних капіталовкладень, які в умовах воєнного стану та обмеженого доступу до кредитних ресурсів є малодосяжними без державної підтримки. У доктрині слушно наголошується, що правове забезпечення сталого розвитку енергетичної системи в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення потребує узгодження галузевих і фінансових механізмів [2]. Саме тому механізми такої підтримки становлять самостійний предмет господарсько-правового аналізу.

Законодавче підґрунтя для такого переходу було закладене Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та “зеленої” трансформації енергетичної системи України» від 30 червня 2023 року № 3220-IX [3], який урегулював широке коло питань розвитку малої розподіленої генерації, запровадив механізм ринкової премії та уточнив порядок установлення річних квот підтримки. Проте зазначений Закон вирішує переважно ринкові та дозвільні питання і не містить норм про фінансову підтримку суб’єктів господарювання, які інвестують у власну генерацію. Отже, ключове для бізнесу питання — джерело здешевлення капіталу — було залишене на розсуд урядового регулювання.

29 квітня 2026 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову № 594 «Деякі питання реалізації експериментального проекту щодо надання фінансової державної підтримки суб’єктам господарювання, які реалізують проекти у сфері розподіленої генерації» [4]. Затвердженим нею Порядком передбачено надання

державної підтримки шляхом часткової компенсації через Національну установу розвитку процентних ставок за кредитами суб'єктів середнього та великого підприємництва, залученими на цілі будівництва та введення в експлуатацію об'єктів розподіленої генерації, установок зберігання енергії, а також електричних мереж і пов'язаного обладнання, необхідних для їх приєднання. Реалізація відповідної програми розпочалася з 1 червня 2026 року: кредити надаються під 10 відсотків річних, максимальний строк кредитування становить п'ять років.

Слід розмежувати два рівні цього регулювання. Формою державної підтримки у цьому випадку виступає конкретний захід — часткова компенсація процентних ставок за кредитами, тоді як правовий експеримент визначає лише особливий порядок і строк її застосування.

Попри очевидну практичну цінність такої підтримки, обраний організаційно-правовий механізм її надання заслуговує на критичну оцінку. Підтримка запроваджена не законом і навіть не постійно діючим урядовим порядком, а *експериментальним проектом*, що реалізується протягом двох років з дня набрання чинності постановою, причому строк, протягом якого суб'єкти господарювання можуть звернутися за отриманням підтримки, становить лише один рік [4].

Правовий експеримент як прийом нормотворчої техніки має відомі переваги. Він дозволяє апробувати регуляторне рішення на обмеженому колі відносин, уникнути тривалої законодавчої процедури та оперативно відреагувати на кризову ситуацію. В умовах воєнного стану ці переваги набувають особливої ваги, адже швидкість ухвалення рішень безпосередньо впливає на проходження опалювального сезону.

Водночас застосування експериментального режиму до системних інструментів підтримки породжує низку проблем.

По-перше, виникає розрив між строком дії підтримки та тривалістю інвестиційного циклу. Проєктування, будівництво та введення в експлуатацію об'єкта розподіленої генерації промислового масштабу, включно з приєднанням до мереж, зазвичай триває від півтора до трьох років. Отже, суб'єкт господарювання, який ухвалює рішення про участь у програмі, планує довгострокове капіталовкладення, спираючись на акт, строк дії якого свідомо обмежений двома роками. Гарантій збереження механізму компенсації після завершення експерименту законодавство не містить.

По-друге, знижується рівень правової захищеності отримувача підтримки. Права, що виникають на підставі тимчасового підзаконного акта, є вразливими до зміни урядової політики: скасування або незапровадження постанови не потребує дотримання законодавчої процедури і не супроводжується перехідними положеннями, які традиційно забезпечують захист правомірних очікувань.

По-третє, обмежується коло бенефіціарів. Програма орієнтована на суб'єктів середнього та великого підприємництва, тоді як малий бізнес, для якого вартість автономного енергозабезпечення є відносно найбільш

обтяжливою, залишається поза її межами. Такий вибірковий підхід, виправданий на етапі апробації, є сумнівним як модель постійного регулювання, оскільки суперечить принципу рівності умов господарювання.

По-четверте, ускладнюється узгодження з іншими інструментами відновлення. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19 червня 2025 року № 4510-IX [5] прямо дозволяє поєднувати приватне фінансування з бюджетною підтримкою та коштами донорів, визначивши в статті 1 поняття «донор». Однак експериментальний порядок компенсації процентних ставок розроблявся автономно, поза логікою партнерських проєктів, що ускладнює одночасне застосування обох механізмів до одного проєкту відновлення генеруючих потужностей.

Показово, що вітчизняна практика вже знає приклад успішного завершення правового експерименту в суміжній сфері. Єдину цифрову інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління процесом відбудови було запроваджено саме як експериментальний проект — постановою Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2022 року № 1286 [6]. Згодом, після апробації, її правовий режим було унормовано на постійній основі: постановою Кабінету Міністрів України від 15 липня 2026 року № 945 затверджено Положення про Цифрову інтегровану інформаційно-аналітичну систему підготовки та моніторингу публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій (DREAM) [7]. Цей приклад підтверджує, що експериментальний режим здатен виконувати функцію правової «апробації», однак лише за умови, що його завершення супроводжується ухваленням постійно діючого акта.

Ураховуючи викладене, видається можливим окреслити критерії, за яких застосування експериментального режиму в господарському праві є виправданим: 1) обмежена предметна сфера дії; 2) наявність у самому акті механізму оцінювання результатів експерименту; 3) визначеність правових наслідків для осіб, які скористалися експериментальним механізмом, після завершення його дії; 4) співмірність строку експерименту з природним циклом відносин, що ним регулюються. Постанова № 594 задовольняє перший критерій, однак щодо третього і четвертого критеріїв її зміст видається недостатнім, що й зумовлює потребу в подальшому законодавчому врегулюванні.

Наведене дає підстави для висновку, що правовий експеримент доцільно розглядати як перехідний, а не постійний механізм надання державної підтримки суб’єктам господарювання в енергетиці. Його застосування є виправданим для перевірки працездатності механізму, проте після підтвердження ефективності інструмент має бути переведений на рівень акта вищої юридичної сили.

З огляду на це пропонується: 1) за результатами реалізації експериментального проекту, запровадженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2026 року № 594, закріпити механізм часткової компенсації процентних ставок за кредитами на проєкти розподіленої генерації на рівні закону, передбачивши мінімальний гарантований строк дії програми, співмірний з інвестиційним циклом у генерації (не менше п’яти років); 2) поширити

дію механізму на суб'єктів малого підприємництва з диференціацією граничних сум кредитування; 3) передбачити можливість поєднання компенсації процентних ставок із формами державної підтримки, визначеними Законом України «Про публічно-приватне партнерство»; 4) доповнити статтю 1 Закону України «Про критичну інфраструктуру» від 16 листопада 2021 року № 1882-IX [8] визначенням поняття «відновлення об'єктів критичної інфраструктури», що створить термінологічну основу для узгодження галузевих механізмів підтримки.

Реалізація зазначених пропозицій сприятиме формуванню передбачуваного правового режиму державної підтримки, який є необхідною умовою залучення приватних інвестицій у відновлення енергетичної інфраструктури України.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку розподіленої генерації на період до 2035 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2026 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.07.2024 № 713-р. Офіційний вісник України. 2024. № 73. Ст. 4366. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/713-2024-%D1%80 (дата звернення: 19.09.2026).

2. Подрез-Ряполова І. В. Правове забезпечення сталого розвитку енергетичної системи України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Право та інновації. 2025. № 2 (50). С. 102–108. DOI: https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2(50)-13.

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України : Закон України від 30.06.2023 № 3220-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text (дата звернення: 19.09.2026).

4. Деякі питання реалізації експериментального проекту щодо надання фінансової державної підтримки суб'єктам господарювання, які реалізують проекти у сфері розподіленої генерації : постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2026 № 594. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2026-%D0%BF

5. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. Відомості Верховної Ради України. 2025. № 43–45. Ст. 192. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20 (дата звернення: 19.09.2026).

6. Про реалізацію експериментального проекту із створення, впровадження та забезпечення функціонування Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури : постанова Кабінету Міністрів України від 15.11.2022 № 1286. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1286-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 19.09.2026).

7. Про затвердження Положення про Цифрову інтегровану інформаційно-аналітичну систему підготовки та моніторингу публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій (DREAM) : постанова Кабінету Міністрів України від 15.07.2026 № 945. Урядовий кур'єр. 2026. 16 липня. № 148. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/945-2026-%D0%BF#Text (дата звернення: 19.09.2026).

8. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text (дата звернення: 19.09.2026).

Рудик Н.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

ПРАВОВИЙ РЕЖИМ ДІЯ.СІТІ ЯК МЕХАНІЗМ ГАЛУЗЕВОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕМПИ ПРИРОСТУ ПОКАЗНИКІВ РЕЗИДЕНТІВ ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ

Інформаційні технології залишаються однією з небагатьох галузей економіки України, що зберегли експортну орієнтацію та зростання в умовах повномасштабної війни - частка ІТ-сектору у ВВП оцінюється приблизно в 4,9 %, а ІТ-послуги становлять найбільшу категорію експорту послуг [1]. Ключовим інструментом державної галузевої політики щодо цього сектору став спеціальний правовий режим Дія.Сіті, запроваджений Законом України № 1667-IX [2]. Він поєднує альтернативне оподаткування (податок на виведений капітал за ставкою 9 %, ПДФО 5 % для працівників і гіг-спеціалістів), нову форму залучення фахівців - гіг-контракт - та гарантію стабільності умов режиму щонайменше на 25 років.

Обґрунтуванням спеціального режиму слугували, зокрема, результати економіко-математичного моделювання Н. Остапюк та співавторів: за даними 2010-2021 рр. найвагомішим чинником зростання створеного ІТ-галуззю ВВП виявилася чисельність зайнятих у ній фахівців (збільшення на 1 тис. осіб асоціювалося з приростом приблизно на 730 млн грн) [3]. М. Сітніцький та співавтори розглядають Дію.Сіті як складову державної цифрової екосистеми підтримки підприємництва поряд із Дія.Бізнес та Українським фондом стартапів [4], а Р. Остапенко та співавтори наголошують, що ІКТ-сектор має найвищий рівень цифрової зрілості серед галузей економіки України, а державна цифрова інфраструктура випереджає приватний сектор [5]. Зарубіжні дослідження дають підстави для двох застережень. К. Омодеро та співавтори на даних Нігерії встановили позитивний вплив спеціального податку на ІКТ на загальні податкові надходження [6], тобто окремий фіскальний режим для цифрової галузі не обов'язково звужує базу оподаткування. Натомість Ф. Маркезані та співавтори на панелі 20 італійських міст виявили залежність між рівнем цифровізації та появою інноваційних компаній: стимулюючий ефект слабшає після певного порогу [7]. Це ставить питання, чи не наближається до такого порогу і стимулюючий ефект Дія.Сіті.

Метою дослідження є оцінювання темпів приросту фінансових показників резидентів Дія.Сіті у 2021-2025 рр. у розрізі видів економічної діяльності з відокремленням власне зростання компаній від ефекту входження нових резидентів у режим.

Інформаційною базою слугувала вибірка з Державної служби статистики України [8]. В склад вибірки ввійшли 2852 юридичні особи - резиденти Дія.Сіті з основним та поданою фінансовою звітністю за 2025 р. Більшість із них набула статусу резидента нещодавно: у 2022 р. - 271 компанія, у 2023 р. - 202, у 2024 р. - 519, у 2025 р. - 1541, у 2026 р. -319. Тому сукупні показники вибірки зростають не лише завдяки розвитку компаній, а й через появу нових суб'єктів (кількість компаній із додатним чистим доходом зросла з 603 у 2021 р. до 2370 у 2025 р.). Розрахунки виконано за двома значеннями: для всієї вибірки та для збалансованої панелі з 562 компаній, що мали дохід у кожному році періоду. Середньорічний темп приросту визначено за формулою:

$$T = (Д_{2025} / Д_{2021})^{1/4} - 1, \quad (1)$$

де Д – чистий дохід від реалізації продукції групи компаній у відповідному році, грн. Показники наведено в номінальному вираженні. Результати розрахунків подано в таблиці 1 та на рисунку 1.

Таблиця 1

Чистий дохід резидентів Дія.Сіті за групами КВЕД та його середньорічні темпи приросту у 2021-2025 рр.

Група КВЕД	Кількість компаній, 2025 р.	Дохід 2021 р., млрд грн	Дохід 2025 р., млрд грн	Середньорічний темп приросту, вся вибірка, %	Середньорічний темп приросту, збаланс. панель, %	Частка в доході 2025 р., %
Комп'ютерне програмування	1861	38,72	128,92	35,1	18,8	76,4
Оброблення даних, веб-портали, інші інформаційні послуги	201	7,78	20,55	27,5	22,6	12,2
Консультування з питань інформатизації	177	3,93	8,98	22,9	14,9	5,3
Видання комп'ютерних ігор та іншого ПЗ	64	1,19	3,27	28,6	17,6	1,9
Інші	67	1,52	7,02	46,6	21,4	4,2
Разом	**2370**	**53,15**	**168,75**	**33,5**	**19,1**	**100,0**

Джерело: розраховано автором за даними [8].

Сукупний чистий дохід компаній вибірки зріс із 53,2 до 168,8 млрд грн, що відповідає середньорічному темпу приросту 33,5 %. Проте для збалансованої панелі цей показник становить лише 19,1 % (з 51,9 до 104,6 млрд грн). Різниця близько 14 в. п. щорічно є оцінкою ефекту входження: значна частина «зростання режиму» пояснюється переходом до нього вже діючих компаній, а не нарощуванням їхньої діяльності. Для оцінювання результативності режиму як інструменту галузевого управління це важливо, бо кількість резидентів і сума

їхніх доходів характеризують охоплення режиму, а не його вплив на розвиток бізнесу.

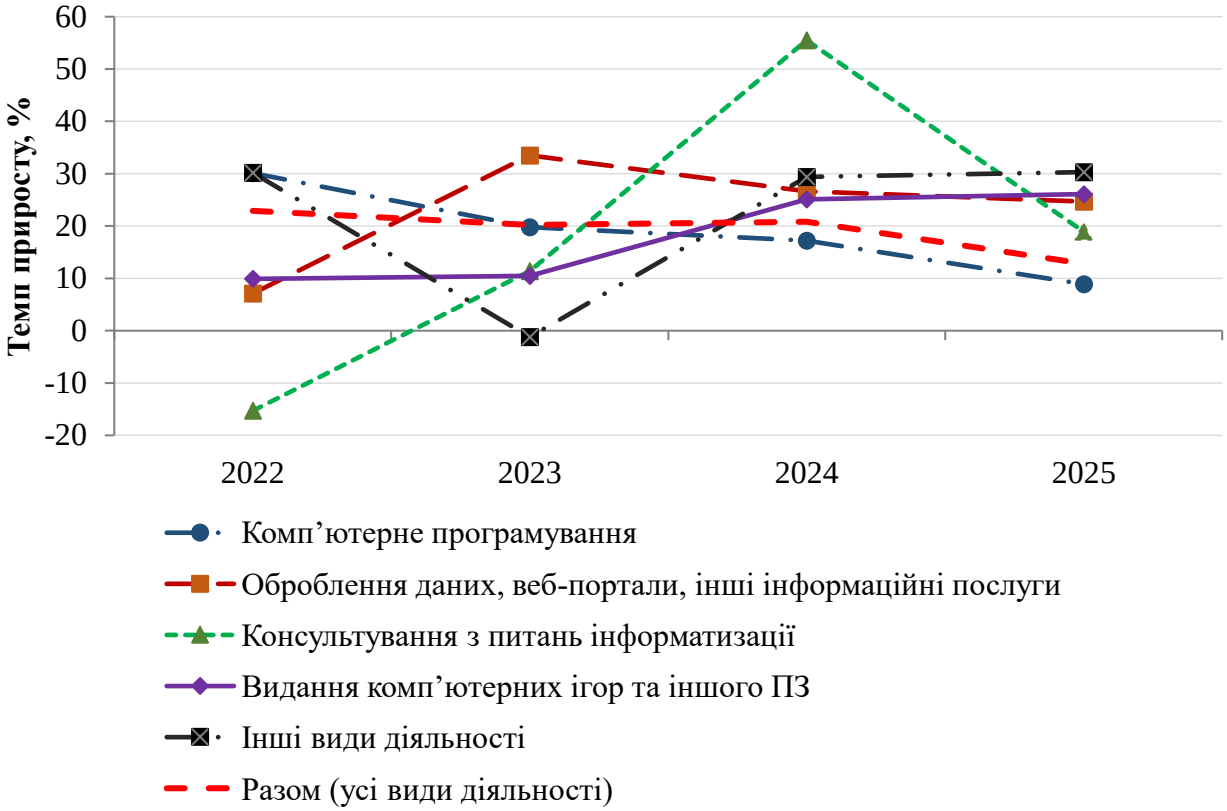


Рис. 1. Річні темпи приросту чистого доходу резидентів Дія.Сіті за видами діяльності. (вибірка з 562 компаній), %

Джерело: розраховано автором за даними [8].

Динаміка за видами діяльності неоднорідна (рис. 1). Основу вибірки складають компанії за видом діяльності – комп'ютерне програмування, на яке у 2025 р. припадало 76,4 % доходу вибірки. Воно демонструє стале уповільнення: у збалансованій панелі темп приросту знизився з 30,1 % у 2022 р. до 8,9 % у 2025 р. Водночас групи оброблення даних і веб-порталів та видання програмного забезпечення й ігор у 2024-2025 рр. зростали на 25-27 % щороку, тобто продуктові й платформні бізнес-моделі нині розвиваються швидше за сервісну розробку. Консультування з питань інформатизації зазнало найглибшого спаду у 2022 р. (-15,3 %) і відновилося у 2024 р. (+55,5 %). Уповільнення найбільшої групи узгоджується з тезою про спадну граничну віддачу [7]: після масового входження компаній додатковий стимулюючий ефект режиму для класичного IT-аутсорсингу слабшає, тоді як для менших продуктових сегментів він ще не вичерпаний. Додатковим чинником є залежність експортно орієнтованої галузі від світового попиту та воєнних ризиків [1; 5].

Показовою є також динаміка витрат на оплату праці. У збалансованій панелі їхня частка в чистому доході зросла з 11,4 % у 2021 р. до 28,2 % у 2025 р., причому найрізкіший стрибок (з 13,6 до 24,6 %) припав на 2024 р. - рік, коли для резидентів запроваджено обмеження витрат на співпрацю з ФОП (не більше 50 % загальних витрат, з 2025 р. - 20 %) [1]. Отже, режим виконує одну з ключових

функцій - переведення відносин із фахівцями з договорів із ФОП у трудові та гіг-контракти з адмініструванням податків резидентом. Чиста рентабельність доходу при цьому залишилася стабільною (9,7 % у 2021 р. та 9,2 % у 2025 р.), тобто зростання витрат на персонал компенсувалося зростанням доходів. З огляду на результати моделі [3] саме формалізація зайнятості є каналом, через який розвиток галузі транслюється в бюджетні надходження.

Отже, проведений аналіз дає змогу сформулювати такі висновки. По-перше, офіційні показники кількості резидентів і їхніх доходів доцільно доповнювати оцінками на збалансованих панелях, інакше результативність режиму буде завищено. По-друге, моніторинг режиму варто вести в розрізі видів діяльності. Так, уповільнення деяких групи компаній та прискорення продуктових сегментів обгрунтовує доцільність диференційованих інструментів підтримки, зокрема через програми Українського фонду стартапів [4]. По-третє, збереження стимулюючого ефекту за умов його спадної граничної віддачі потребує насамперед стабільності правових і податкових умов, гарантованої законом [2], оскільки правова визначеність є ключовою передумовою інвестиційної привабливості режиму [1]. Перспективою подальших досліджень є дефляційне коригування показників і порівняння резидентів із контрольною групою ІТ-компаній, що не набули статусу.

Список використаних джерел

1 Kornieiev P., Yatskevych I. Diia City: an innovative legal regime. Can Ukraine's legal innovation shape the global technological landscape? *Financial Law Review*. 2024. № 35 (3). P. 1-25. DOI: https://doi.org/10.4467/22996834FLR.24.011.20920

2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20 (дата звернення: 05.10.2026).

3. Ostapiuk N., Bondar M., Gutsalenko L. et al. Economic and mathematical modeling of optimization of taxation of the IT industry in Ukraine. *Review of Economics and Finance*. 2022. Vol. 20. URL:http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/9606 (дата звернення: 05.10.2026).

4. Sitnicki M. W., Horbas I., Derkach O. et al. Development and support of Ukrainian domestic entrepreneurship in the knowledge economy. *Sustainability.* 2024. Vol. 16, No. 13. Art. 5682. DOI: https://doi.org/10.3390/su16135682

5. Ostapenko R., Hrynyk O., Yatsenko O. et al. The impact of global digital transformation of business processes on the economic efficiency of enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2026. No. 2. P. 176–186. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2026-2/176

6. Omodero C. O., Ujah P. I., Iyoha F. O. Foreign direct investment and information communication technology taxation effects on tax income growth. *Revue d'Intelligence Artificielle*. 2022. Vol. 36, No. 3. P. 387-393. DOI: https://doi.org/10.18280/ria.360306

7. Marchesani F., Masciarelli F., Bikfalvi A. Smart city as a hub for talent and innovative companies: exploring the (dis)advantages of digital technology implementation in cities. *Technological Forecasting and Social Change.* 2023. Vol. 193. Art. 122636. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122636

8. Державна служба статистики України: набори відкритих даних. Портал відкритих даних Data.gov.ua. URL: https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny (дата звернення: 05.10.2026).

Сандуляк А.П.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
Мельничук О.С.
д.ю.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ВЗАЄМОДІЯ МІЖНАРОДНОГО АРБІТРАЖУ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ СУДІВ У МІЖНАРОДНОМУ КОМЕРЦІЙНОМУ ПРАВІ

Розвиток міжнародних економічних відносин супроводжується збільшенням кількості транскордонних спорів, що зумовлює необхідність використання ефективних механізмів їх вирішення. Одним із таких механізмів є міжнародний комерційний арбітраж, який дає сторонам можливість передати спір на розгляд незалежного недержавного органу відповідно до погодженої ними арбітражної угоди. Водночас автономність арбітражу не означає його повної ізоляції від державної судової системи. Національні суди можуть виконувати допоміжні та контрольні функції на різних етапах арбітражного провадження. Метою дослідження є визначення основних форм взаємодії міжнародного арбітражу та національних судів, а також аналіз меж судового втручання в арбітражне провадження.

Міжнародний комерційний арбітраж ґрунтується передусім на волевиявленні сторін, яке знаходить вираження в арбітражній угоді. Відповідно до статті II Нью-Йоркської конвенції 1958 року держави-учасниці визнають письмову угоду, за якою сторони зобов'язуються передавати до арбітражу всі або окремі спори, що виникли або можуть виникнути між ними щодо визначених правовідносин. При цьому суд держави-учасниці, до якого подано позов у питанні, щодо якого сторони уклали арбітражну угоду, на прохання однієї зі сторін має направити сторони до арбітражу, якщо не встановить, що така угода є недійсною, нечинною або не може бути виконана [1].

Таким чином, вже на етапі звернення до державного суду проявляється взаємодія між судовою та арбітражною процедурами. Національний суд не повинен розглядати спір по суті замість арбітражу, якщо сторони належним чином домовилися про арбітражний спосіб його вирішення. Аналогічний підхід закріплено у статті 8 Типового закону ЮНСІТРАЛ про міжнародний торговий арбітраж. Згідно з цією нормою, суд, перед яким порушено справу з питання, що є предметом арбітражної угоди, за клопотанням сторони має направити сторони до арбітражу, якщо не встановить, що угода є недійсною, нечинною або такою, що не може бути виконана. Водночас арбітражне провадження може бути розпочате або продовжене, а арбітражне рішення може бути винесене навіть під час розгляду відповідного питання судом [2].

Важливим принципом взаємодії є обмеження судового втручання. Стаття 5 Типового закону ЮНСІТРАЛ встановлює, що у питаннях, які регулюються цим Законом, суд не повинен втручатися, крім випадків, прямо передбачених його положеннями [2]. Отже, державний суд не здійснює загального контролю за арбітражним провадженням і не може підміняти арбітраж при вирішенні спору по суті. Судове втручання допускається лише в межах, визначених міжнародними та національними нормами.

Сучасні наукові дослідження також акцентують увагу на необхідності розмежування судового втручання та судової підтримки арбітражного провадження. Як зазначає А. С. Паріндрастіті, Типовий закон ЮНСІТРАЛ передбачає обмежені повноваження національних судів щодо втручання в арбітраж, допускаючи його лише у спеціально визначених випадках. Водночас не кожна участь суду у забезпеченні або супроводженні арбітражного провадження має розглядатися як втручання в автономію арбітражу [3].

Однією з форм такої взаємодії є визначення компетенції арбітражного трибуналу. Відповідно до статті 16 Типового закону ЮНСІТРАЛ арбітражний трибунал має право самостійно вирішувати питання щодо власної юрисдикції, включаючи заперечення стосовно існування або дійсності арбітражної угоди. При цьому арбітражне застереження, що є частиною договору, розглядається як незалежна від інших його умов угода [2]. Якщо арбітражний трибунал як попереднє питання встановлює наявність у себе юрисдикції, сторона може звернутися до визначеного суду з вимогою вирішити це питання. При цьому арбітражне провадження може продовжуватися та арбітражне рішення може бути винесене під час розгляду відповідного звернення судом [2].

Окремим напрямом взаємодії є застосування забезпечувальних заходів. Стаття 17 Типового закону ЮНСІТРАЛ передбачає право арбітражного трибуналу, якщо сторони не домовилися інакше, застосовувати тимчасові заходи. Такі заходи можуть бути спрямовані, зокрема, на збереження існуючого стану речей, запобігання шкоді арбітражному процесу, збереження активів для подальшого виконання рішення або збереження доказів [2]. Водночас стаття 17J передбачає, що суд має такі самі повноваження щодо застосування тимчасового заходу у зв’язку з арбітражним провадженням, як і в інших передбачених законом випадках [2]. Отже, участь державного суду на цій стадії має допоміжний характер і спрямована на забезпечення ефективності арбітражного розгляду.

Судовий контроль проявляється також після завершення арбітражного провадження. Відповідно до статті 34 Типового закону ЮНСІТРАЛ звернення до суду щодо арбітражного рішення допускається шляхом подання заяви про його скасування [2]. Підставами для скасування, зокрема, можуть бути недійсність арбітражної угоди, неналежне повідомлення сторони про призначення арбітра або арбітражний розгляд, вихід рішення за межі арбітражної угоди, невідповідність складу арбітражного трибуналу чи процедури домовленості сторін або вимогам закону. Суд також може скасувати рішення, якщо предмет спору не може бути переданий на арбітраж або рішення суперечить публічному порядку відповідної держави [2].

Іншим важливим напрямом є визнання та виконання арбітражних рішень. Згідно зі статтею 35 Типового закону ЮНСІТРАЛ арбітражне рішення незалежно від держави, в якій воно було винесене, визнається обов'язковим і підлягає виконанню за зверненням до компетентного суду відповідно до встановлених правил [2]. Водночас стаття 36 визначає підстави, за яких у визнанні або виконанні може бути відмовлено. Вони охоплюють, зокрема, недійсність арбітражної угоди, неналежне повідомлення сторони, вихід рішення за межі арбітражної угоди, порушення правил формування складу арбітражного трибуналу або процедури, а також випадки скасування чи призупинення рішення компетентним судом держави, в якій або відповідно до права якої воно було винесене. Окремими підставами є неарбітрабельність спору та суперечність виконання рішення публічному порядку держави, де запитується його виконання [2].

Подібний підхід закріплено у статті V Нью-Йоркської конвенції 1958 року. Відповідно до неї у визнанні та виконанні арбітражного рішення може бути відмовлено, якщо сторона доведе, зокрема, недійсність арбітражної угоди, неналежне повідомлення про призначення арбітра або арбітражний розгляд, вихід рішення за межі арбітражної угоди, невідповідність складу арбітражного органу чи процедури домовленості сторін або законодавству відповідної держави. Також суд може відмовити у визнанні та виконанні рішення, якщо спір не може бути предметом арбітражу відповідно до права держави, де запитується виконання, або якщо виконання рішення суперечить публічному порядку цієї держави [1].

Таким чином, міжнародне регулювання передбачає декілька основних форм взаємодії міжнародного арбітражу та національних судів: направлення сторін до арбітражу, визначення юрисдикції арбітражного трибуналу, застосування забезпечувальних заходів, скасування арбітражного рішення, а також його визнання та виконання [1; 2]. При цьому основним принципом залишається обмеження судового втручання та недопущення підміни арбітражного розгляду державним судочинством.

В Україні відповідні механізми закріплені в Законі України «Про міжнародний комерційний арбітраж» та Цивільному процесуальному кодексі України. Стаття 23 ЦПК України визначає компетенцію судів щодо розгляду справ, пов'язаних із міжнародним комерційним арбітражем. Зокрема, справи щодо оспорювання рішень міжнародних комерційних арбітражів розглядаються апеляційними судами як судами першої інстанції за місцем розгляду справи арбітражем. Справи щодо визнання та надання дозволу на виконання рішень міжнародного комерційного арбітражу також розглядаються визначеними законом апеляційними судами [4].

Відповідно до статті 459 ЦПК України рішення міжнародного комерційного арбітражу може бути скасоване судом лише у визначених законом випадках. До них належать, зокрема, недійсність арбітражної угоди, неналежне повідомлення сторони, вихід арбітражного рішення за межі арбітражної угоди, невідповідність складу арбітражу або арбітражної процедури встановленим

вимогам. Крім того, суд може скасувати рішення, якщо спір не може бути переданий на вирішення міжнародного комерційного арбітражу або якщо арбітражне рішення суперечить публічному порядку України [5].

Окремо ЦПК України регулює процедуру визнання та надання дозволу на виконання рішення міжнародного комерційного арбітражу. Згідно зі статтею 479 ЦПК за результатами розгляду відповідної заяви суд постановляє ухвалу про визнання і надання дозволу на виконання рішення або про відмову в такому визнанні та виконанні. У разі надання дозволу суд також вирішує питання щодо видачі виконавчого листа [5]. Отже, національний суд забезпечує перехід від арбітражного рішення до його примусового виконання в межах державної системи правосуддя.

Важливим є також положення статті 81 Закону України «Про міжнародне приватне право», відповідно до якої в Україні можуть бути визнані та виконані, за встановлених законом умов, рішення іноземних арбітражів та інших органів іноземних держав, до компетенції яких належить розгляд цивільних і господарських справ [6]. Це підтверджує значення національних судів не лише для контролю за арбітражем, що проводиться в Україні, а й для забезпечення юридичної сили іноземних арбітражних рішень на території України.

Практичне застосування зазначених положень простежується у судовій практиці Верховного Суду. У постанові Об’єднаної палати Касаційного господарського суду від 16 червня 2023 року у справі № 926/4889/22 Верховний Суд розглядав питання, пов’язані з наявністю арбітражної угоди та можливістю розгляду спору державним судом. У межах такого спору суд досліджував правові наслідки укладення арбітражної угоди та умови, за яких спір може бути переданий на розгляд міжнародного комерційного арбітражу [7].

У постанові Об’єднаної палати Касаційного господарського суду від 30 серпня 2024 року у справі № 911/1766/22 Верховний Суд також аналізував питання, пов’язані з арбітражною угодою та її процесуальними наслідками для розгляду спору державним судом [8]. Зазначена практика демонструє практичне значення принципу обмеженого судового втручання та необхідність чіткого визначення компетенції арбітражу і державного суду.

Отже, взаємодія міжнародного арбітражу та національних судів охоплює різні етапи вирішення транскордонного спору – від забезпечення реалізації арбітражної угоди та визначення компетенції арбітражу до скасування, визнання та виконання арбітражного рішення. При цьому така взаємодія не повинна перетворюватися на конкуренцію між арбітражем і державним судом. Її ефективність залежить від чіткого розмежування функцій: арбітраж здійснює безпосередній розгляд спору, тоді як суд забезпечує необхідну підтримку та контроль у передбачених законом межах.

Таким чином, основним завданням сучасного правового регулювання є забезпечення балансу між автономністю міжнародного арбітражу та необхідністю державного судового контролю. Обмеження судового втручання, закріплене в міжнародних актах і національному законодавстві, спрямоване на збереження самостійності арбітражного механізму, тоді як передбачені законом

судові процедури забезпечують законність арбітражного провадження та можливість практичного виконання його результатів. Подальше вдосконалення відповідних процедур має сприяти підвищенню передбачуваності та ефективності вирішення міжнародних комерційних спорів.

Список використаних джерел

1. Convention on the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards (New York, 1958). United Nations Commission on International Trade Law. URL:https://uncitral.un.org/en/texts/arbitration/conventions/foreign_arbitral_awards.

2. UNCITRAL Model Law on International Commercial Arbitration (1985), with amendments as adopted in 2006. United Nations Commission on International Trade Law. URL:https://uncitral.un.org/en/texts/arbitration/modellaw/commercial_arbitration.

3. Parindrastiti A. S. Authority of the National Court to Intervene in the International Arbitration Process from the Perspective of International Commercial Arbitration Law. *Transnational Business Law Journal.* 2025. Vol. 6. No. 2. P. 74–88. DOI: https://doi.org/10.24198/transbuslj.v6i2.1475.

4. Про міжнародний комерційний арбітраж: Закон України від 24.02.1994 № 4002-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4002-12.

5. Цивільний процесуальний кодекс України : Закон України від 18.03.2004 № 1618-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1618-15.

6. Про міжнародне приватне право: Закон України від 23.06.2005 № 2709-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2709-15.

7. Постанова Об’єднаної палати Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 16.06.2023 у справі № 926/4889/22. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro_sud/rishennya_obedn_palati_kgs_vs/2023_06_16_926_4889_22.

8. Постанова Об’єднаної палати Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 30.08.2024 у справі № 911/1766/22. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro_sud/rishennya_obedn_palati_kgs_vs/2024_08_30_911_1766_22.

Сич К.О.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: ***Заворотченко Т.М.***
к.ю.н., доцентка,
доцентка кафедри теорії держави і права,
конституційного права та державного управління,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро

ЗАХИСТ ПРАВ ЛЮДИНИ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підприємництво є одним із найважливіших складових економічного розвитку будь-якої країни. Підприємці створюють нові робочі місця, розробляють інноваційні продукти та послуги, сприяють зростанню ВВП. Однак, на шляху підприємницької діяльності часто виникають різні перешкоди, які не лише ускладнюють її здійснення, а й загрожують правам та інтересам підприємців. Захист прав та інтересів підприємців відіграє важливу роль в економічному розвитку будь-якої країни. Підприємці є рушійною силою економіки, створюючи нові робочі місця, інновації та забезпечуючи економічний добробут. Однак часто вони стикаються з різними перешкодами та порушеннями своїх прав. Тому на даному етапі можна розглянути значущість захисту прав та інтересів підприємців.

По-перше, захист прав підприємців сприяє покращенню бізнес-клімату в країні. Коли підприємець відчуває, що його права захищені та він може вільно вести свій бізнес без неправомірного втручання держави чи інших сторін, це створює умови для розвитку підприємництва.

По-друге, захист прав та інтересів підприємців сприяє залученню інвестицій. Іноземні інвестори оцінюють рівень захисту прав підприємців після ухвалення рішення про вкладення коштів у певну країну. Якщо підприємці відчувають, що їхні права гарантовані та захищені, це може залучити більше інвестицій та сприяти економічному зростанню.

Розглянемо основні норми та механізми забезпечення прав підприємців. Законодавча база є основою забезпечення прав та інтересів підприємців. Існує низка основних норм, які регулюють діяльність підприємців та встановлюють їм правовий захист. Однією з найважливіших норм є Кодекс України про адміністративні правопорушення, який визначає відповідальність підприємців за порушення законодавства у сфері підприємництва [1].

Також існує Цивільний кодекс України, який містить положення про права та обов’язки підприємців, а також порядок укладення та виконання договорів [2]. Це дозволяє підприємцям захищати свої інтереси під час укладання комерційних угод.

Для забезпечення прав та інтересів підприємців також ухвалено спеціальні закони, спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу. Наприклад, Закон «Про державну підтримку малого та середнього підприємництва» встановлює заходи щодо сприяння розвитку підприємницької діяльності, надає пільги та гарантії для малого та середнього бізнесу [3].

Важливу роль захисту прав та інтересів підприємців грає система державної підтримки. Держава може надавати фінансову допомогу, пільги та інші преференції, які допоможуть підприємцям зберегти свій бізнес та розвиватися [4, с. 44].

Розглянемо основні проблеми та виклики, з якими стикаються підприємці у сфері захисту своїх прав та інтересів. Сучасні підприємці стикаються з низкою проблем та викликів у сфері захисту своїх прав та інтересів. Однією з головних проблем є неефективність правозастосовної системи, яка часто виявляється неправедною та бюрократичною. Підприємці часто стикаються з довгими судовими розглядами, несправедливими рішеннями та низьким ступенем захисту своїх прав.

Іншою проблемою є корупція, яка може серйозно підірвати інтереси підприємців. Корумповані чиновники можуть вимагати хабарі або зловживати своїм становищем для отримання особистої вигоди. Це створює нерівні умови для бізнесу та обмежує його розвиток. Також підприємці стикаються із відсутністю ефективного механізму захисту інтелектуальної власності. Порушення авторських прав або патентних прав може призвести до збитків бізнесу та втрати конкурентної переваги.

Недолік доступу до фінансових ресурсів є також серйозним викликом для підприємців. Банківські організації можуть неохоче надати кредити або фінансування малому та середньому бізнесу, що ускладнює його розвиток та зростання [5].

Ефективними заходами та підходами до захисту прав підприємців є наступні. Захист прав та інтересів підприємців є важливою складовою розвитку бізнес-середовища. Для забезпечення цього захисту необхідно застосовувати ефективні заходи та підходи.

По-перше, одним із ключових інструментів захисту прав підприємців є законодавство. Держава має створити сприятливі умови для бізнесу та гарантувати дотримання правил гри на ринку. Важливо також врахувати специфіку різних галузей та прийняти відповідні нормативні акти.

По-друге, не менш важливим аспектом є здійснення контролю з боку регулюючих органів. Вони мають оперативно реагувати на порушення прав підприємців та проводити перевірки з метою виявлення порушень закону. У разі виявлення порушень повинні бути застосовані відповідні заходи відповідальності.

Питання правового регулювання дотримання прав людини у сфері бізнесу є досить новим напрямком міжнародного співробітництва правозахисного характеру. Це питання тривалий час не було у фокусі інтересів міжнародного співтовариства. Оскільки, як відомо, як міжнародне, так і національне право

досить помірковано підходять до регламентації прав людини у саме у економічній і соціальній сфері. Передусім це пов'язано із природою цих прав, гарантування і дотримання яких залежить від економічної спроможності держав [6, с. 608].

Отже, визначимо перспективи розвитку та посилення захисту прав та інтересів підприємців. У сучасному світі, де бізнес стає все більш конкурентоспроможним та динамічним, захист прав та інтересів підприємців є одним із ключових завдань держави. Протягом останніх років було вжито значних кроків для покращення правової бази, що регулює ведення бізнесу.

Однак, незважаючи на успіхи, ще залишається багато роботи щодо зміцнення захисту прав та інтересів підприємців. Насамперед, необхідно продовжити роботу над удосконаленням законодавства у цій галузі. Це включає в себе усунення протиріч та неоднозначностей у законах, а також створення ефективних механізмів для розгляду спірних питань.

Крім того, слід активно розвивати інститут альтернативного вирішення спорів. Це дозволить підприємцям швидко та ефективно захищати свої права, уникаючи тривалих та витратних судових процесів. Важливо також створити умови для розвитку професійних асоціацій та об'єднань підприємців, які захищатимуть інтереси своїх членів та представлятимуть їх у відносинах із державними органами.

Список використаних джерел

1. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8073-10#Text.

2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text.

3. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text.

4. Корольова В.В. Проблеми захисту прав суб'єктів господарювання в господарських судах України / В. В. Корольова, О. О. Кімленко // Legal Bulletin. – 2022. – № 4. – С. 42-46. С. 44.

5. Титаренко О.А. Зміст регулювання економічної безпеки України на сучасному етапі її розвитку. Економіка та суспільство. Випуск № 72. 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5707

6. Киргізова В.С., Трагнюк О.Я. Деякі питання захисту прав людини у сфері бізнесу в рамках ООН. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство», № 5. 2023. С. 607-611. С. 608.

Скаржинський М.
к.ю.н., доцент кафедри права,
Зіньова О.
ст. викладач кафедри права,
Приватний заклад «Київський кооперативний інститут бізнесу і права»,
м. Київ

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Малий та середній бізнес є важливою складовою сучасної економіки України, оскільки забезпечує створення робочих місць, формування доходів бюджетів, розвиток конкуренції, задоволення потреб населення в товарах, роботах і послугах. В умовах воєнного стану та значних соціально-економічних змін роль підприємництва ще більше зростає. Суб'єкти малого та середнього підприємництва змушені адаптувати свою діяльність до нових умов, пов'язаних із пошкодженням майна, переміщенням підприємств, зміною логістичних маршрутів, дефіцитом трудових ресурсів, коливаннями попиту та необхідністю забезпечення безперервності господарської діяльності.

Ефективність функціонування підприємницького середовища значною мірою залежить від якості його правового регулювання. Держава має забезпечувати такі умови, за яких суб'єкти господарювання можуть вільно здійснювати законну підприємницьку діяльність, отримувати необхідні адміністративні послуги, користуватися державною підтримкою та мати належні механізми захисту своїх прав і законних інтересів.

Правові засади підприємницької діяльності в Україні визначаються насамперед Конституцією України, законами України, іншими нормативно-правовими актами, а також міжнародними зобов'язаннями України. Конституційною основою є положення про право кожного на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Водночас здійснення підприємництва передбачає дотримання встановлених державою вимог у сфері оподаткування, трудових відносин, захисту конкуренції, охорони праці, захисту прав споживачів, бухгалтерського обліку та звітності.

Важливе значення для розвитку підприємницького середовища має спрощення процедур започаткування та ведення бізнесу. Одним із позитивних напрямів державної політики стало активне використання електронних сервісів. Цифровізація державних послуг дозволяє підприємцям реєструвати бізнес, подавати документи, отримувати адміністративні послуги та взаємодіяти з органами державної влади в електронній формі. Це сприяє скороченню часу на виконання адміністративних процедур та зменшенню кількості безпосередніх контактів із державними органами.

Окреме місце у правовому регулюванні підприємницької діяльності посідає державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців. Правовою осново для здійснення реєстрації суб'єктів господарювання є Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» від 15 травня 2003 р. № 755-IV Наявність чіткої та зрозумілої процедури державної реєстрації є необхідною передумовою для легального започаткування бізнесу.

Водночас подальше вдосконалення реєстраційних процедур має бути спрямоване на забезпечення їх доступності, прозорості та оперативності.

Суттєвим елементом підприємницького середовища є податкове законодавство. Для малого та середнього бізнесу особливе значення має можливість застосування спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності, про що, в першу чергу, визначає Податковий кодекс України. Законодавчо визначений механізм дає змогу зменшити адміністративне навантаження на суб'єктів малого підприємництва та створює умови для легалізації підприємницької діяльності. Разом із тим стабільність податкового законодавства має важливе значення для довгострокового планування діяльності підприємців. Часті зміни правил оподаткування можуть ускладнювати фінансове планування та збільшувати правові й економічні ризики.

Сучасні виклики потребують також удосконалення механізмів державної підтримки підприємництва. Державна підтримка може здійснюватися у формі фінансової допомоги, грантових програм, кредитування, компенсацій, консультаційної та інформаційної підтримки. Особливого значення набувають програми, спрямовані на започаткування нового бізнесу, відновлення пошкоджених підприємств, переміщення бізнесу з небезпечних територій та створення нових робочих місць.

Важливим напрямом є забезпечення доступу підприємців до фінансових ресурсів. Для малого та середнього бізнесу отримання кредитування часто є складнішим, ніж для великих підприємств, через недостатність заставного майна, обмежені фінансові резерви та підвищені ризики. Тому правові механізми державного гарантування, пільгового кредитування та грантової підтримки можуть сприяти розширенню можливостей підприємців щодо розвитку власної діяльності.

Не менш важливим аспектом є захист прав та законних інтересів суб'єктів підприємництва. Підприємець повинен мати можливість захистити свої права у разі неправомірних дій інших суб'єктів господарювання або органів державної влади. Основними способами захисту є звернення до суду, органів державної влади та місцевого самоврядування, використання передбачених законом адміністративних процедур та інших правових механізмів.

Особливе значення має забезпечення справедливої конкуренції. Конкурентне середовище стимулює підприємців підвищувати якість товарів і послуг, впроваджувати інновації та ефективніше використовувати ресурси. Тому держава повинна запобігати антиконкурентним узгодженим діям, зловживанню монопольним становищем та іншим порушенням конкурентного законодавства. Правове регулювання щодо захисту конкуренції визначається Законом України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210-III. Саме захист економічної конкуренції є важливою передумовою функціонування відкритого та динамічного підприємницького середовища.

Окрему увагу необхідно приділяти правовому регулюванню трудових відносин у малому та середньому бізнесі. Підприємці виступають роботодавцями для значної кількості працівників, тому повинні забезпечувати дотримання трудових прав, належне оформлення трудових відносин, оплату праці, безпечні та здорові умови праці. Водночас трудове законодавство має враховувати специфіку діяльності малого бізнесу, не знижуючи при цьому рівень гарантованого захисту працівників.

Сучасне підприємницьке середовище також характеризується активним використанням цифрових технологій. Електронна комерція, дистанційна робота, електронний документообіг, цифрові платежі та онлайн-сервіси стали невід'ємною

частиною діяльності багатьох підприємств. У зв'язку з цим актуальними залишаються питання правового регулювання електронних договорів, електронної ідентифікації, захисту персональних даних, кібербезпеки та захисту прав споживачів у цифровому середовищі.

Важливим напрямом розвитку підприємництва є також європейська інтеграція України. Гармонізація українського законодавства з правом Європейського Союзу створює нові можливості для виходу українських підприємців на європейські ринки, але водночас потребує адаптації бізнесу до нових вимог і стандартів. Для підприємців це означає необхідність підвищення якості продукції, дотримання відповідних технічних, екологічних, трудових та інших вимог.

У сучасних умовах особливого значення набуває забезпечення правових умов для відновлення підприємницької діяльності на деокупованих та постраждалих територіях. Для цього необхідні дієві механізми компенсації завданих збитків, підтримки релокації підприємств, відновлення виробничої інфраструктури та стимулювання створення нових підприємств. Правова політика держави має бути спрямована не лише на подолання поточних проблем, а й на формування умов для довгострокового економічного відновлення.

Отже, розвиток малого та середнього підприємництва в Україні безпосередньо пов'язаний із якістю правового середовища. Стабільне та зрозуміле законодавство, доступні адміністративні процедури, ефективна система державної підтримки, належний захист прав підприємців, справедлива конкуренція та цифровізація державних послуг створюють необхідні передумови для розвитку бізнесу.

Подальше вдосконалення правового забезпечення підприємницької діяльності має здійснюватися з урахуванням сучасних економічних і безпекових викликів, потреб бізнесу та євроінтеграційного курсу України. Важливо забезпечити передбачуваність державної політики, зменшення надмірного адміністративного навантаження та доступність механізмів підтримки для суб'єктів малого і середнього підприємництва. Саме поєднання ефективного державного регулювання, гарантій захисту прав підприємців та сприятливого конкурентного середовища може стати правовою основою подальшого розвитку українського підприємництва.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

2. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15.

3. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

4. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 р. № 4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text

5. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» від 15 травня 2003 р. № 755-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text

6. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210-III. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text.

Старченко А.Ю.
к.ю.н., ст. викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ АВТОМАТИЗАЦІЇ ЛІЦЕНЗІЙНИХ ПРОЦЕДУР ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ЄДОЗВІЛ

Одним із напрямів удосконалення взаємодії держави із суб'єктами господарювання є цифровізація ліцензійних процедур. Запровадження Єдиної державної електронної системи дозвільних документів єДозвіл має на меті перевести відповідні процедури в електронний формат, налагодити інформаційний обмін між державними реєстрами та полегшити отримання дозвільних документів. Правовою основою функціонування системи є постанова Кабінету Міністрів України від 15 липня 2026 року № 960, якою затверджено Положення про систему та Порядок надання деяких електронних публічних послуг через Єдиний державний веб-портал електронних послуг [1]. Водночас значення системи не обмежується її технічними функціями, оскільки її застосування безпосередньо пов'язане з реалізацією прав суб'єктів господарювання та необхідністю дотримання встановлених законодавством гарантій законності й обґрунтованості рішень, а також можливості їх оскарження.

Важливо розмежовувати передбачені нормативними актами можливості системи та фактично доступні електронні послуги. Постанова № 960 регламентує надання окремих електронних публічних послуг, а не встановлює універсальної автоматизованої видачі всіх ліцензій [1]. Крім того, подання скарг на рішення, дії або бездіяльність органу ліцензування через систему передбачено після забезпечення технічної можливості відповідної послуги. Отже, саме нормативне закріплення певної функції не є достатньою підставою стверджувати, що вона вже доступна користувачам у повному обсязі. Цю різницю підтверджує й офіційний звіт Міністерства економіки та довкілля України від 15 липня 2026 року, за яким повністю автоматизованим рішенням без участі посадової особи стала реєстрація декларації відповідності матеріально-технічної бази вимогам охорони праці, а в ліцензуванні ветеринарної практики модуль штучного інтелекту формує лише рекомендації для посадових осіб [2].

Основні правові вимоги до ліцензування визначає Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності», який регулює відносини у сфері ліцензування, визначає перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, та встановлює уніфікований порядок відповідних процедур [3]. Надання адміністративних послуг, своєю чергою, має здійснюватися з дотриманням вимог Закону України «Про адміністративні послуги», який

визначає адміністративну послугу як «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону» [4]. Тому використання електронної платформи змінює спосіб подання документів і опрацювання інформації, але саме по собі не змінює встановлених законом умов набуття права на провадження ліцензованої діяльності.

Однією з основних гарантій прав суб'єктів господарювання є обмеження адміністративного органу у витребуванні документів. Закон України «Про адміністративні послуги» забороняє вимагати документи або інформацію, не передбачені законом, а також установлює обмеження щодо повторного витребування відомостей, які вже перебувають у володінні відповідних державних органів та установ [4, ч. 3–5 ст. 9]. Система єДозвіл забезпечує електронну інформаційну взаємодію, зокрема з Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, інтегрованою системою електронної ідентифікації й іншими державними інформаційними ресурсами [1]. Це створює передумови для зменшення документального навантаження на підприємців, хоча результат залежить від повноти й достовірності даних у відповідних інформаційних ресурсах.

Водночас передбачений постановою Кабінету Міністрів України № 960 автоматизований порядок надання електронних публічних послуг потребує оцінки з погляду його відповідності вимогам законодавства про адміністративну процедуру. Відповідно до п.п. 47–52 Положення про Єдину державну електронну систему дозвільних документів рівень ризику визначається автоматично за результатами аналізу повноти, відповідності формату, логічності та достовірності поданих документів. За низького рівня ризику здійснюється автоматична реєстрація електронного документа та внесення інформації до системи без участі користувачів, а адміністративний акт (повідомлення) щодо надання послуги формується автоматично [1].

Однак відповідно до ч. 1 ст. 62 Закону України «Про адміністративну процедуру» адміністративне провадження повністю або частково здійснюється в автоматичному режимі у випадках та порядку, визначених законом. Водночас частина друга цієї статті зобов'язує адміністративний орган вживати заходів для розгляду справ в автоматичному режимі, тож закон не обмежує автоматизацію як таку, а ставить її в залежність від випадків і порядку, визначених законом. Крім того, ч. 2 ст. 69 цього Закону встановлює, що якщо рішення у справі може бути прийняте на підставі електронних документів у машинозчитувальному форматі та/або даних національних електронних інформаційних ресурсів, адміністративний акт може бути прийнятий в автоматичному режимі у випадках, передбачених законом [5].

У цьому контексті слід враховувати положення ст. 3 Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності», відповідно до якої виключно законами визначаються підстави для видачі ліцензії, залишення заяви без руху, без розгляду, закриття провадження, відмови у видачі ліцензії, а також строки

прийняття та набрання чинності відповідними рішеннями органів ліцензування. Статті 12 і 13 цього Закону встановлюють порядок розгляду заяв та прийняття рішень щодо видачі або відмови у видачі ліцензії, однак не містять окремого прямого припису про можливість прийняття таких рішень в автоматичному режимі [3].

Окреме значення для оцінки правових підстав автоматизації ліцензійних процедур має Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг». Відповідно до частини першої статті 12 цього Закону перелік електронних публічних послуг, що надаються в автоматичному режимі, визначається Кабінетом Міністрів України [6]. Отже, законодавець прямо передбачив повноваження Уряду визначати перелік таких послуг. Водночас реалізація цього повноваження має здійснюватися з дотриманням вимог Закону України «Про адміністративну процедуру» щодо випадків і порядку автоматизованого провадження, а також законодавчих вимог до підстав і строків ліцензування. У цьому контексті потребує оцінки достатність нормативного визначення меж автоматизації, передбаченого постановою Кабінету Міністрів України № 960. Зокрема, необхідно розмежовувати автоматизоване опрацювання заяв і документів, автоматичне формування результату надання електронної публічної послуги та прийняття адміністративного акта, який безпосередньо породжує правові наслідки для суб'єкта господарювання. При цьому підзаконне регулювання не може змінювати встановлені законом підстави для видачі ліцензії або відмови в її видачі, а також обмежувати передбачені законом процесуальні гарантії заявника.

Таким чином, запровадження автоматичного прийняття адміністративних актів у сфері ліцензування потребує оцінки з погляду дотримання встановлених законом меж повноважень Кабінету Міністрів України. З одного боку, ч. 1 ст.12 Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» прямо передбачає повноваження Кабінету Міністрів України визначати перелік електронних публічних послуг, що надаються в автоматичному режимі [6]. З іншого боку, реалізація цих повноважень має відповідати вимогам Закону України «Про адміністративну процедуру» щодо автоматизованого провадження та прийняття адміністративних актів [5, ст. 62, 69].

При цьому відповідно до пункту 3 частини першої статті 3 Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» виключно законами визначаються підстави для видачі ліцензії, відмови в її видачі, а також строки прийняття та набрання чинності відповідними рішеннями органів ліцензування [3]. Отже, автоматизація ліцензійних процедур не повинна призводити до зміни встановлених законом умов ліцензування, розширення переліку підстав для відмови або звуження процесуальних гарантій суб'єктів господарювання.

Відповідно до статті 19 Конституції України органи державної влади зобов'язані діяти на підставі, у межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України [7]. Тому важливим напрямом удосконалення правового регулювання є чітке визначення переліку ліцензійних послуг, які можуть надаватися в автоматичному режимі, умов застосування такої процедури

та гарантій захисту суб'єктів господарювання у випадках автоматичного прийняття негативних адміністративних актів.

Особливу проблему становить застосування тримісячного обмеження на повторне подання заяви у випадках, коли відмова у видачі ліцензії ґрунтується на виявленні недостовірності даних у підтвердних документах. За такої відмови здобувач ліцензії може подати нову заяву не раніше ніж через три місяці [3], тоді як після відмови через невідповідність ліцензійним умовам достатньо усунути причини. Однак розбіжності між відомостями, поданими заявником, та даними державних електронних реєстрів не завжди свідчать про подання ним недостовірної інформації. Вони можуть бути наслідком помилок у відповідних інформаційних ресурсах або порушень інформаційної взаємодії. Тому застосування тримісячного обмеження має бути пов’язане з установленим фактом подання заявником недостовірних даних, а не лише з автоматично виявленою невідповідністю інформації. Цього вимагають принцип офіційності та обов’язок неупереджено дослідити обставини справи, закріплені у статті 52 Закону «Про адміністративну процедуру» [5].

Окремого аналізу потребує право бути заслуханим. Відповідно до частини першої статті 63 Закону «Про адміністративну процедуру» учасник провадження має право бути заслуханим до прийняття рішення, яке може негативно вплинути на його права, проте за пунктом 3 частини другої цієї статті заслуховування не проводиться, якщо адміністративний орган приймає адміністративний акт в автоматичному режимі [5]. Таке правило сприяє оперативності надання послуг, зокрема у разі автоматичної видачі ліцензії за умови відповідності заявника встановленим вимогам. О. Муза зазначає, що закон не визначає спеціальних прав особи в такому провадженні, і пропонує заповнити цю прогалину підзаконним регулюванням [9, с. 34]. У сфері ліцензування такий підхід є сумнівним, оскільки за статтею 3 Закону про ліцензування підстави відмови та строки визначаються виключно законами [3]. Ризик полягає не лише в можливій автоматичній відмові, а й у тому, що результат автоматичного аналізу достовірності даних визначає рівень ризику, а отже й те, чи розгляне справу посадова особа, і може фактично зумовлювати її рішення. Відсутність слухання особливо відчутна, коли підставою для негативного рішення стали дані державних реєстрів, достовірність яких може викликати сумніви. Тому компенсаторні гарантії, зокрема повідомлення заявника про виявлену розбіжність, строк для пояснень і розгляд справи посадовою особою до прийняття негативного акта, доцільно закріпити законом.

Важливою гарантією захисту прав суб'єктів господарювання є передбачена Положенням про єДозвіл процедура виправлення технічних помилок. Нормативне регулювання розмежовує помилки, допущені користувачами під час внесення або перенесення інформації, та помилки у відомостях, поданих самим суб'єктом господарювання, визначаючи різні способи їх усунення [1, п. 61–68]. Наявність такого механізму має особливе значення в умовах автоматизованого опрацювання документів, оскільки помилки в інформаційних ресурсах можуть впливати на результати перевірки заяв та реалізацію права на отримання ліцензії.

Система єДозвіл створює організаційні та технологічні передумови для спрощення ліцензійних процедур, автоматизованого опрацювання документів та зменшення адміністративного навантаження на суб'єктів господарювання. Водночас автоматизація ліцензійних процедур має здійснюватися з дотриманням законодавчо встановлених підстав і строків ліцензування, вимог до прийняття та мотивування адміністративних актів, а також відповідальності адміністративного органу за рішення, прийняті в автоматичному режимі. Від чіткого визначення меж автоматизації та належних гарантій захисту заявників у разі виявлення невідповідностей під час автоматизованого опрацювання документів залежить ефективність забезпечення прав суб'єктів господарювання. Зокрема, законодавчого врегулювання потребують механізми повідомлення про виявлені розбіжності, надання пояснень до прийняття негативного адміністративного акта, виправлення помилок державних інформаційних ресурсів та забезпечення ефективного оскарження.

Список використаних джерел

1. Деякі питання функціонування Єдиної державної електронної системи дозвільних документів : постанова Кабінету Міністрів України від 15.07.2026 № 960. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2026-%D0%BF (дата звернення: 29.10.2026).

2. Звіт за результатами реалізації експериментального проєкту щодо запровадження Єдиної державної електронної системи дозвільних документів. Міністерство економіки та довкілля України. 15.07.2026. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail/f1c515b1-567d-4ec3-9350-118ae981b284 (дата звернення: 29.10.2026).

3. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19 (дата звернення: 29.10.2026).

4. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17 (дата звернення: 29.10.2026).

5. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20 (дата звернення: 29.10.2026).

6. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20

7. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

8. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилятів, біоетанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального : Закон України від 18.06.2024 № 3817-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3817-20

9. Муза О. Автоматичний режим розгляду адміністративних справ як форма адміністративного провадження у відносинах адміністративної процедури. Університетські наукові записки. 2023. № 5 (95). С. 28–36. DOI: https://doi.org/10.37491/UNZ.95.3 (дата звернення: 29.10.2026).

Сьомченко В.В.
к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку та оподаткування
Дегтяр Д.Г.
здобувач другого рівня вищої освіти
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОБЛІКУ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ЯК СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Роздрібна торгівля є однією зі сфер підприємницької діяльності, для якої характерні значні обсяги та висока інтенсивність руху товарних запасів. Постійне надходження товарів, їх переміщення, зберігання, реалізація, повернення, уцінка та списання формують значний масив інформації, від достовірності якого залежить об'єктивність оцінки майнового стану підприємства та результатів його діяльності. За таких умов належна організація бухгалтерського обліку товарних запасів має не лише економічне, а й правове значення, оскільки порядок формування облікової інформації визначається системою нормативно-правового регулювання.

Базові правові засади організації бухгалтерського обліку в Україні встановлює Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Закон визначає бухгалтерський облік обов'язковим видом обліку, а його метою – надання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан і результати діяльності підприємства для прийняття рішень [1]. Це положення має принципове значення для підприємств роздрібної торгівлі, оскільки товарні запаси становлять одну з найбільш рухомих складових їх активів, а інформація про їх наявність і рух безпосередньо впливає на показники фінансової звітності.

Правове регулювання бухгалтерського обліку при цьому не обмежується встановленням загальних вимог. Для формування інформації про товарні запаси важливе значення має Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 20 жовтня 1999 р. № 246. НП(С)БО 9 визначає методологічні засади формування у бухгалтерському обліку інформації про запаси та її розкриття у фінансовій звітності [2]. Таким чином, нормативне регулювання формує єдині підходи до визнання, оцінки та відображення запасів, забезпечуючи порівнянність і достовірність облікових даних.

Для підприємств роздрібної торгівлі ці вимоги набувають практичного значення вже на етапі надходження товарів. Кожна господарська операція має бути належним чином документально оформлена та відображена в системі бухгалтерського обліку. Інформація первинних документів є основою для

подальшої систематизації даних про найменування товарів, їх кількість, вартість, місце зберігання та рух. У результаті формується інформаційна база, яка використовується не тільки для складання фінансової звітності, а й для внутрішнього контролю та управління товарними запасами.

Особливе значення має правильне визначення первісної вартості товарів. Від її достовірності залежить оцінка залишків запасів, величина собівартості реалізованих товарів та, відповідно, фінансовий результат підприємства. Тому нормативно встановлені правила оцінки запасів виконують не лише облікову функцію. Вони забезпечують єдину основу для формування інформації, на підставі якої керівництво може оцінювати ефективність закупівель, реалізації та використання ресурсів підприємства.

Подальший рух товарів також потребує належного інформаційного супроводу. Для підприємств роздрібної торгівлі характерна значна кількість операцій із внутрішнього переміщення товарів між складами, торговельними об'єктами та іншими місцями зберігання. У таких умовах повнота документування дозволяє простежити рух кожної групи товарів від моменту надходження до моменту реалізації або іншого вибуття. Відсутність належного документального підтвердження окремих операцій створює ризик виникнення розбіжностей між фактичною наявністю товарів та даними бухгалтерського обліку.

Саме тому правове регулювання обліку товарних запасів тісно пов'язане з інформаційною функцією бухгалтерського обліку. Інформація про товари використовується не лише для відображення вже здійснених операцій, а й для контролю залишків, аналізу оборотності та прийняття рішень щодо подальших закупівель. Достовірні дані дозволяють визначати товари, які мають високий попит, своєчасно виявляти уповільнення їх руху та запобігати надмірному накопиченню окремих товарних позицій. Товарні запаси як складова оборотних активів підприємств роздрібної торгівлі одночасно виступають об'єктом бухгалтерського обліку та управління, що посилює значення достовірної інформації про їх наявність, рух і використання [3].

Важливе місце в забезпеченні достовірності інформації про товарні запаси займає інвентаризація. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» передбачає проведення інвентаризації активів і зобов'язань, під час якої перевіряються та документально підтверджуються їх наявність, стан і оцінка [1]. Для підприємства роздрібної торгівлі інвентаризація дозволяє зіставити облікові дані з фактичними залишками товарів та своєчасно виявити нестачі, надлишки, пересортицю або товари, які втратили первісні споживчі властивості.

Результати інвентаризації водночас виконують важливу контрольну функцію. Виявлені розбіжності дають можливість оцінити стан збереження товарів, дотримання порядку документального оформлення операцій та ефективність внутрішнього контролю. Таким чином, інвентаризація виступає не відокремленою процедурою, а складовою загальної системи інформаційного забезпечення діяльності торговельного підприємства.

Окремого контролю потребують товари, які тривалий час не реалізуються, втратили частину своєї первісної вартості або споживчих властивостей. Для роздрібної торгівлі така проблема має особливе значення через зміну попиту, сезонність окремих товарних груп, обмежені строки придатності та появу нових аналогів. Несвоєчасне відображення зменшення вартості таких запасів може призвести до завищення їх оцінки в бухгалтерському обліку та викривлення інформації про активи підприємства.

Тому нормативно врегульований порядок оцінки запасів є важливим не тільки з позиції дотримання облікових правил. Він безпосередньо впливає на якість інформації, яка надходить до керівництва підприємства. Достовірна оцінка товарних залишків дозволяє своєчасно приймати рішення щодо уцінки, проведення акцій, зміни асортименту або скорочення закупівель товарів, попит на які знижується.

Важливою складовою організації обліку є також визначення порядку відображення товарів на рахунках бухгалтерського обліку. Інструкцією про застосування Плану рахунків передбачено, зокрема, окремі субрахунки для товарів на складі та товарів у торгівлі; субрахунок 282 призначений для обліку руху й наявності товарів, що перебувають на підприємствах роздрібної торгівлі. Така деталізація створює можливість формувати інформацію не тільки про загальну вартість товарів, а й про їх розміщення та характер використання.

При цьому ефективність правового регулювання проявляється саме через його практичну реалізацію на рівні підприємства. Наявність нормативних вимог сама по собі не гарантує достовірності облікової інформації. Важливими залишаються правильність оформлення первинних документів, своєчасність їх опрацювання, обґрунтованість обраних методів оцінки вибуття запасів, проведення інвентаризацій та належна організація внутрішнього контролю.

У цьому контексті облік товарних запасів безпосередньо пов’язаний із контрольними процедурами. Дослідження проблем обліку та внутрішнього аудиту товарних запасів підприємств роздрібної торгівлі підтверджують значення їх класифікації, документального оформлення, переоцінки та інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень [4]. Контроль дозволяє оцінити, наскільки повно господарські операції відображені в обліку, чи відповідає фактична наявність товарів обліковим даним та чи дотримуються встановлені підприємством процедури їх руху і зберігання. Значення такого контролю посилюється в умовах використання електронних інформаційних систем. Автоматизація обліку дозволяє оперативно отримувати інформацію про залишки товарів, їх надходження, переміщення та реалізацію. Водночас автоматизована система використовує ті дані, які були до неї внесені, тому помилки в первинних документах або неправильне відображення господарської операції можуть поширюватися на подальші аналітичні розрахунки. У зв’язку з цим дотримання нормативних вимог до документування та облікового відображення операцій залишається актуальним незалежно від рівня автоматизації підприємства.

Сформована в такий спосіб інформація має значення для різних рівнів

управління підприємством роздрібної торгівлі. Дані про залишки та оборотність товарів використовуються під час планування закупівель, формування асортименту, оцінювання потреби в оборотних коштах та визначення ефективності реалізації окремих товарних груп. Відповідно, якість управлінських рішень значною мірою залежить від повноти й достовірності інформації, сформованої в системі бухгалтерського обліку. Водночас правове регулювання створює основу для захисту інтересів не лише самого підприємства, а й зовнішніх користувачів інформації. Єдині правила визнання, оцінки та відображення запасів забезпечують можливість об'єктивніше оцінювати активи підприємства та результати його діяльності. Для контрагентів, кредиторів, власників та інших зацікавлених осіб достовірність такої інформації має значення під час оцінювання фінансового стану та прийняття економічних рішень.

Таким чином, правове регулювання обліку товарних запасів є важливою складовою інформаційного забезпечення діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Нормативно встановлені вимоги до визнання, оцінки, документального оформлення, облікового відображення та інвентаризації товарів формують основу для отримання достовірної інформації про їх наявність і рух. Поєднання належної організації бухгалтерського обліку з контрольними процедурами дозволяє своєчасно виявляти відхилення, забезпечувати збереження товарів та підвищувати якість інформації, яка використовується для управління. У результаті дотримання правових норм у сфері бухгалтерського обліку виступає не формальною вимогою, а необхідною передумовою формування повноцінного інформаційного забезпечення діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Список використаних джерел

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14 (дата звернення: 25.09.2026).

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99 (дата звернення: 25.09.2026).

3. Степаненко О. І. Товарні запаси як об'єкт обліку та управління: науково-практичний підхід. *Причорноморські економічні студії.* 2024. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/cf4adada-dd44-43dc-836f-4679b4a0b17d

4. Бровко О. Т. Облік та внутрішній аудит в управлінні товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Харків, 2012. URL: https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0412U004428/

Табака О.Р.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність «Маркетинг»,
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Цифровізація істотно трансформує підходи підприємств до організації маркетингової діяльності. Соціальні мережі, пошукові системи, маркетплейси, мобільні застосунки, CRM-системи, вебаналітика та технології штучного інтелекту дають змогу швидше комунікувати зі споживачами, точніше сегментувати аудиторію та оцінювати результативність просування. Водночас перенесення значної частини маркетингових процесів у цифрове середовище формує нові правові ризики, пов’язані з використанням персональних даних, поширенням реклами, електронною комерцією, захистом прав споживачів і дотриманням принципів добросовісної конкуренції. Тому сучасний цифровий маркетинг доцільно розглядати не лише як інструмент збільшення продажів, а як сферу господарської діяльності, ефективність якої залежить від узгодження економічних цілей підприємства з вимогами законодавства.

В. Нянько, З. Андрушкевич та В. Нянько зазначають, що цифровізація маркетингової діяльності створює для підприємств можливості підвищення ефективності комунікацій і оптимізації витрат, але водночас посилює ризики витоку персональних даних, інформаційних маніпуляцій, порушення етичних стандартів реклами та залежності від політики цифрових платформ [1, с. 240-247]. Отже, розвиток цифрового маркетингу потребує інтегрованого підходу, за якого маркетингові рішення оцінюються одночасно з позицій економічної результативності та правомірності.

До основних інструментів цифрового маркетингу належать: пошукова оптимізація, контекстна і таргетована реклама, маркетинг у соціальних мережах, електронні розсилки, контент-маркетинг, інфлюенс-маркетинг, програми лояльності, автоматизація комунікацій та аналітика поведінки користувачів. Їх економічна перевага полягає у вимірюваності. Підприємство може аналізувати охоплення аудиторії, кількість переходів, коефіцієнт конверсії, вартість залучення клієнта, середній чек, повторні покупки та рентабельність рекламних витрат. Це створює підґрунтя для оперативного перерозподілу маркетингового бюджету на користь каналів, які забезпечують вищу віддачу.

Оцінювання цифрового маркетингу має бути пов’язане із загальною стратегією розвитку підприємства. Н. Шпак та І. Грабович наголошують на необхідності комплексної оцінки ефективності цифрового маркетингу із

врахуванням фінансово-економічних, технічних, споживчих і ринкових параметрів, оскільки окремі цифрові метрики не завжди відображають реальний вплив маркетингових інструментів на результати діяльності підприємства [2, с. 466-476]. Тому високий рівень охоплення чи кількості переходів сам по собі не може вважатися достатньою ознакою успішності, якщо маркетингова кампанія не забезпечує економічно обґрунтованого результату або формує додаткові юридичні та репутаційні ризики.

Одним із ключових напрямів цифрового маркетингу є персоналізація. Аналіз інформації про поведінку користувачів дає змогу адаптувати рекламне повідомлення до інтересів конкретних сегментів, пропонувати релевантні товари та формувати індивідуальні сценарії взаємодії. Трансформація маркетингових стратегій у цифровому середовищі загалом характеризується посиленням персоналізації, ролі соціальних мереж, контенту та цифрових каналів взаємодії зі споживачем [3, с. 45-61]. Економічним результатом може бути зростання конверсії та рівня утримання клієнтів, однак саме персоналізований маркетинг потребує особливої уваги до правил обробки даних і прозорості комунікації.

Правове регулювання цифрової маркетингової діяльності в Україні має комплексний характер. Важливе значення має Закон України «Про рекламу», дія якого поширюється на рекламу з використанням електронних комунікацій, зокрема електронної пошти, сервісів обміну повідомленнями, пошукових сервісів, вебсайтів і вебсторінок, чат-ботів, автоматичних повідомлень та інших цифрових технологій [4]. Нормативне визначення такого широкого переліку каналів фактично охоплює більшість сучасних інструментів прямої та платформної цифрової реклами.

Водночас законодавство забороняє розповсюдження реклами у формі спаму без попередньої письмової згоди споживача, у тому числі наданої в електронній формі. При використанні телефонних номерів або інших мережевих ідентифікаторів споживач повинен мати можливість безоплатно та у простій і зрозумілій формі відмовитися від подальшого використання своїх даних для отримання реклами [4]. Для підприємств це означає необхідність належно організовувати механізми підписки та відписки від маркетингових повідомлень, а також зберігати підтвердження правомірності отримання згоди.

Окремим аспектом є прозорість рекламного контенту. У цифровому середовищі реклама часто поєднується з інформаційними або розважальними матеріалами, зокрема у соціальних мережах та під час співпраці з лідерами думок. Ст. 9 Закону України «Про рекламу» встановлює вимогу ідентифікації матеріалу як реклами, якщо в ньому за винагороду привертається увага до конкретної особи чи товару та формується інтерес до них [4]. Отже, економічна привабливість нативної реклами не усуває обов’язку чітко відмежовувати комерційне повідомлення від іншого контенту.

Не менш важливим є Закон України «Про захист персональних даних». Відповідно до його положень мета обробки персональних даних повинна бути сформульована у законах, інших нормативно-правових актах, положеннях чи інших документах, що регулюють діяльність володільця, та відповідати

законодавству про захист персональних даних; склад і зміст даних мають бути відповідними, адекватними та ненадмірними стосовно визначеної мети їх обробки [5]. Для маркетингової практики це означає, що дані, отримані, наприклад, під час реєстрації, оформлення замовлення чи участі у програмі лояльності, не слід автоматично розглядати як необмежений ресурс для будь-яких рекламних цілей.

Правове регулювання відносин, пов'язаних із продажем товарів і послуг через цифрові канали, доповнюється Законом України «Про електронну комерцію». Ним визначено правові засади вчинення електронних правочинів та встановлено вимоги до учасників відносин у сфері електронної комерції [6]. Для маркетингової діяльності це має практичне значення, оскільки реклама в соціальній мережі, повідомлення в месенджері чи сторінка інтернет-магазину часто є безпосередньою частиною шляху споживача до укладення електронного договору. Відповідно, маркетинговий контент повинен бути узгоджений з достовірною інформацією про продавця, товар, ціну та істотні умови придбання.

Захист економічних інтересів споживача є ще одним важливим обмежувачем цифрової маркетингової діяльності. Закон України «Про захист прав споживачів» забороняє нечесну підприємницьку практику, до якої належить діяльність, що вводить споживача в оману або є агресивною [7, ст. 19]. У цифровому маркетингу ризик таких порушень може виникати через неправдиві заяви про характеристики товару, приховування важливої інформації про ціну чи умови придбання, фіктивні обмеження в часі, нав'язливі повідомлення та інші механізми психологічного тиску. Короткострокове збільшення конверсії за рахунок таких прийомів може обернутися претензіями споживачів, витратами на врегулювання спорів та репутаційними втратами.

Цифрова конкуренція також повинна здійснюватися у межах добросовісної господарської практики. Ст. 1 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» визначає недобросовісною конкуренцією будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності [8]. У маркетинговій площині це стосується, зокрема, неправомірного використання чужих позначень, поширення неправдивих або неточних відомостей про конкурентів, дискредитації суб'єктів господарювання та інших способів отримання неправомірної конкурентної переваги.

Ключові переваги та ризики деяких інструментів цифрового маркетингу наведено у таблиці 1, з якої видно, що для ефективного їх використання необхідно вживати спеціальних заходів, заради уникнення репутаційних наслідків для компанії.

Таблиця 1.

Економічні переваги та правові ризики окремих інструментів цифрового маркетингу

Інструмент	Економічний ефект	Правовий ризик	Напрям мінімізації ризику
Таргетована реклама	Точніше охоплення цільової аудиторії, оптимізація рекламних витрат	Неправомірна або надмірна обробка персональних даних	Чітка мета обробки даних, мінімізація їх обсягу, прозоре інформування користувача
E-mail, месенджери, чат-боти	Низька вартість повторного контакту, автоматизація комунікації	Спам, відсутність належної згоди, складна процедура відмови	Фіксація згоди та проста безоплатна відписка від рекламних повідомлень
Нативна реклама та інфлюенсер-маркетинг	Вища залученість аудиторії та довіра до рекомендацій	Невідокремлення реклами від редакційного чи авторського контенту	Чітка ідентифікація матеріалу як реклами
Онлайн-продажі та персоналізовані пропозиції	Зростання конверсії, середнього чека та повторних покупок	Неповне інформування споживача або маніпулятивні практики	Повна інформація про товар, ціну та умови придбання; відмова від оманливих практик

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4–8].

Наведене дозволяє стверджувати, що економічна ефективність цифрового маркетингу не повинна оцінюватися виключно за показниками трафіку, охоплення чи продажів. До системи оцінювання доцільно включати правову складову: наявність належної згоди на маркетингові комунікації, дотримання вимог до персональних даних, коректну ідентифікацію реклами, повноту інформації для споживача та відсутність практик недобросовісної конкуренції. Порушення цих вимог може спричинити фінансові санкції, спори, необхідність припинення рекламної кампанії, втрату довіри та зниження вартості бренду. Тому юридично ризикована кампанія може демонструвати позитивний короткостроковий маркетинговий результат, але бути економічно неефективною у довгостроковому періоді.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємствам доцільно поєднувати маркетингове планування з попередньою оцінкою правових ризиків. На практиці це передбачає визначення законної та зрозумілої мети збору даних; мінімізацію їх обсягу; належне отримання і фіксацію згоди користувачів; забезпечення простої відмови від рекламних повідомлень; перевірку достовірності рекламних тверджень; чітке маркування рекламного контенту; контроль змісту автоматизованих повідомлень; а також перевірку маркетингових матеріалів на предмет дотримання прав споживачів та принципів добросовісної конкуренції.

Перспективи цифрового маркетингу пов'язані з ширшим застосуванням штучного інтелекту, прогнозної аналітики, автоматизованого створення контенту та глибшої персоналізації. Такі інструменти здатні скорочувати витрати на комунікацію і підвищувати точність маркетингових рішень. Одночасно зростатиме значення прозорості використання даних, контролю автоматизованого рекламного контенту та відповідальності підприємств за способи впливу на поведінку споживача. Це вимагає розвитку внутрішніх процедур комплаєнсу та залучення правової оцінки ще на етапі проєктування маркетингової кампанії, а не лише після виникнення порушення.

Отже, маркетингова діяльність підприємств у цифровому середовищі характеризується тісним взаємозв'язком економічних можливостей і правових обмежень. Цифрові інструменти забезпечують підприємствам можливості для точнішої сегментації аудиторії, оптимізації витрат, персоналізації комунікацій та підвищення результативності просування. Водночас стійкий економічний ефект можливий лише за умови дотримання законодавства про рекламу, захист персональних даних, електронну комерцію, права споживачів і добросовісну конкуренцію. Саме інтеграція економічного та правового підходів до організації цифрового маркетингу є передумовою зниження господарських ризиків, формування довіри споживачів і створення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел

1. Nianko V., Andrushkevych Z., Nianko V. Digitalisation of marketing activities and its regulatory and legal support in the context of economic security of enterprises. Економіка і регіон. 2025. №1(96). P. 240-247. DOI: 10.26906/EiR.2025.1(96).3770.

2. Шпак Н. О., Грабович І. В. Оцінювання ефективності та вибір стратегії розвитку цифрового маркетингу підприємства. Бізнес Інформ. 2025. С. 466-476. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-466-476.

3. Олифіренко Ю.І., Олифіренко І.С., Біланенко О.М. Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. №1(37). С. 45-61. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61.

4. Про рекламу: Закон України від 03.07.96 р. № 270/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 24.09.2026).

5. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2297-17#Text (дата звернення: 24.09.2026).

6. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/675-19#Text (дата звернення: 24.09.2026).

7. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text (дата звернення: 24.09.2026).

8. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/236/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 24.09.2026).

Токарик С.В.
здобувачка вищої освіти,
Овчарик Р.Ю.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ

АУДИТ ОПОДАТКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЯВЛЕННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ ФІНАНСОВИМ ЗЛОВЖИВАННЯМ І НЕЦІЛЬОВОМУ ВИКОРИСТАННЮ КОШТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Фінансові зловживання на підприємствах оборонно-промислового комплексу України впливають на своєчасне забезпечення війська озброєнням і технікою. Аудит оподаткування може допомогти виявити сумнівні операції, які загрожують виконанню оборонних контрактів.

Аудит оподаткування доцільно розглядати як перевірку податкових розрахунків разом із дослідженням операцій, на яких вони ґрунтуються. І. Назаренко характеризує його як окрему послугу аудиторських фірм, спрямовану на встановлення податкових ризиків і перевірку звітності [1]. Такий аналіз може виявити суперечності між документами та фактичними обставинами діяльності. Водночас встановлення нецільового використання бюджетних коштів потребує ширшої перевірки, а кримінальна оцінка дій посадових осіб належить до компетенції уповноважених органів і суду.

Окремої уваги потребує застосування пільг із податку на додану вартість. Належність підприємства до оборонної галузі сама по собі не означає звільнення всіх його операцій від ПДВ. У роз'ясненні від 1 липня 2026 року ДПС зазначає, що звільнення для відповідних оборонних товарів не залежить від особи платника чи джерела фінансування закупівлі, проте операція має відповідати встановленим законодавством умовам [2]. Звідси випливає потреба перевіряти товарну класифікацію, призначення продукції та підтвердження умов конкретної пільги. Податкові правила слід оцінювати на дату операції.

Показовою є справа щодо закупівлі динамічного захисту для танків. За повідомленням НАБУ від 22 липня 2026 року, завершено досудове розслідування щодо ймовірного заволодіння понад 102 млн грн. За версією слідства, державне підприємство придбавало комплектуючі за цінами, завищеними майже втричі, а закупівлі оформлювали через фіктивні компанії. Розслідуванню сприяли фахівці ДПС, Держфінмоніторингу та Держаудитслужби [3]. Для аудиту цей випадок демонструє потребу досліджувати роль посередника та походження ціни. Наявність оформлених документів слід доповнювати підтвердженням реального постачальника й економічного змісту операції.

Інший механізм описано у справі щодо 146 млн грн підприємств «Укроборонпрому», яку НАБУ і САП скерували до суду в березні 2026 року. За даними слідства, у 2016–2019 роках іноземні посередники отримували оплату за послуги, які фактично виконували штатні працівники державного підприємства [4]. Тут ключовим є підтвердження результату послуг. Аудитору доцільно досліджувати звіти виконавця, листування та зв'язок оплати з конкретною роботою. Особливої уваги потребує дублювання послугами функцій власних працівників.

Для порівняння варто розглянути справу Житомирського бронетанкового заводу. У травні 2023 року НАБУ повідомило про направлення до суду провадження щодо розтрати майна вартістю понад 4,5 млн грн. За версією слідства, восени 2014 року експосадовці незаконно розконсервували 20 двигунів Державного агентства резерву України та розпорядилися ними на власний розсуд [5]. Цей приклад зміщує увагу з платежів на правомірність руху активів. Аудитор має зіставляти облік з інвентаризацією та документами, які визначають власника майна й дозволені способи його використання.

Порівняння справ виявляє відмінність об'єктів перевірки. У закупівлі комплектуючих важливі обґрунтованість ціни та ланцюг постачання; у посередницьких послугах – підтверджений результат; в операціях із резервним майном – право розпоряджатися активами [3,4,5].

Перевірку пропонується починати з відбору операцій, які потребують поглибленого аналізу. Підставами можуть бути різке зростання цін, значна частка посередницьких витрат або повторні платежі. Цінові відхилення слід оцінювати з урахуванням характеристик продукції, строків виготовлення та умов доставки. Порівняння спеціалізованого оборонного виробу із зовні схожим цивільним товаром може бути некоректним. Отже, індикатор ризику має слугувати приводом для перевірки, а висновок потребує документального й технічного обґрунтування.

Далі необхідно простежити вплив операції на облік і податкову звітність. Аудитор перевіряє надходження матеріалів, їх використання у виробництві та віднесення вартості до відповідного періоду. Сам платіж ще не засвідчує обґрунтованості витрат. Для податку на прибуток доцільно зіставляти фінансовий результат із декларацією та перевіряти податкові коригування. Це допоможе виявити вплив непідтверджених витрат на суму податку. Для ПДВ досліджуються підстави оподаткування чи звільнення, а в оподатковуваних закупівлях – обґрунтованість податкового кредиту. Можливе викривлення податкових показників слід відокремлювати від втрати майна або порушення умов оборонного контракту.

Запобігання нецільовому використанню коштів доцільно пов'язувати з обліком виконання кожного оборонного контракту. Важливо зіставляти отримане фінансування з підтвердженими закупівлями, рухом матеріалів і готовністю продукції. Така перевірка допоможе помітити платежі, які не мають зрозумілого зв'язку з виконанням замовлення. Водночас прибуток виконавця або залучення посередника не є самостійними доказами зловживання. Необхідно встановити,

які умови фінансування та договірні зобов'язання могли бути порушені, чи отримало підприємство оплачений результат і як операцію відображено в обліку.

Превентивний ефект аудиту посилюється, якщо ризикові договори перевіряються до оплати. Доцільно розділити погодження закупівлі, підтвердження її виконання та проведення платежу. Для посередницьких послуг варто вимагати опису результату й доказів його отримання. Виявлені суперечності мають передаватися керівництву або органу нагляду з визначенням відповідального за їх усунення. За ознак причетності керівника до порушення потрібен незалежний канал повідомлення. Повторна перевірка повинна встановити, чи усунено причину сумнівної операції.

Цифрові інструменти можуть прискорити пошук повторних оплат, невідповідностей між обліком і деклараціями та незвичних операцій із контрагентами. Проте автоматичний сигнал потребує професійної перевірки. К. Безверхий, І. Парасій-Вергуненко та В. Гордополов серед ризиків електронного аудиту виділяють хакерське втручання, помилки штучного інтелекту й використання даних у протиправних цілях [6]. Для оборонного підприємства це означає необхідність контролю доступу до документів та перевірки достовірності вихідних даних.

Для практичного застосування запропонованого підходу доцільно сформувати на підприємстві карту податкових ризиків. У ній варто фіксувати операції, які потребують додаткового підтвердження, причини сумнівів та відповідальних за перевірку. Зокрема, уваги заслуговують значні аванси, часті зміни вартості договору й тривале незакриття розрахунків із постачальником. Це дозволить зосередити роботу аудитора на конкретних ділянках і своєчасно з'ясувати, чи мають відхилення обґрунтовані виробничі причини.

Перевірку важливо доповнювати аналізом їхньої фактичної ролі у виконанні договору. Матеріали справ щодо комплектуючих для танків і посередницьких послуг показують значення такого дослідження [3; 4]. Аудитору доцільно встановлювати, хто виготовив продукцію або виконав роботу, яку функцію забезпечив посередник та чим підтверджена його винагорода. Виявлені зв'язки між учасниками операції можуть бути підставою для поглибленої перевірки, однак самі по собі не засвідчують неправомірності платежу.

На виробничих підприємствах важливо також перевіряти розподіл витрат між оборонними замовленнями. Пропонується зіставляти списання матеріалів і витрати на послуги з конкретними партіями продукції, а загальновиробничі витрати – з прийнятою обліковою політикою. Такий аналіз допоможе помітити повторне включення однієї витрати до різних калькуляцій або віднесення її до замовлення, з яким вона не пов'язана. Податкові наслідки виявлених розбіжностей потрібно оцінювати окремо, з урахуванням їхнього впливу на фінансовий результат.

Надійність висновків залежить від збереження документів, на яких ґрунтується перевірка. Для електронного обліку доцільно передбачити фіксацію змін у записах, резервне копіювання та розмежування прав доступу. Це допоможе

встановити, коли і ким змінювалися відомості про операцію, та зменшить ризик втрати доказової інформації [6].

Важливим напрямом посилення контролю на підприємствах оборонно-промислового комплексу є поєднання податкового аудиту з постійним внутрішнім моніторингом господарських операцій. Тут йдеться не про дублювання роботи державних контролюючих органів, а саме про створення на підприємстві механізму раннього виявлення операцій, які мають нетипові ознаки або потребують додаткового пояснення. До таких ситуацій можна віднести суттєве відхилення закупівельної ціни від попередніх контрактів, залучення посередника без зрозумілої економічної ролі, значні авансові платежі без підтвердження виконання чи тривалу відсутність первинних документів. Матеріали наведених справ свідчать, що фінансові втрати можуть виникати на різних етапах – від закупівлі комплектуючих і оплати послуг до використання державного майна [3; 4; 5]. Тому аудиторська процедура має охоплювати весь ланцюг операції: її погодження, документальне оформлення, оплату, відображення в обліку та фактичне отримання товару, роботи чи послуги.

Окреме значення має належна взаємодія між бухгалтерською службою, підрозділами закупівель, юридичною службою, внутрішнім аудитом і відповідальними за виконання оборонних контрактів. Якщо кожен підрозділ оцінює лише свою частину операції, ризикова схема може залишитися непоміченою. Саме тому результати аудиту доцільно оформлювати не лише як перелік виявлених помилок, а як конкретні рекомендації із зазначенням причин порушення, відповідального підрозділу, строку усунення та способу повторної перевірки. Такий підхід перетворює аудит із формальної контрольної процедури на інструмент управління ризиками.

Отже, аудит оподаткування може допомагати виявляти зловживання на підприємствах ОПК, якщо охоплює реальні операції, що формують податкові показники. Порівняння справ обґрунтовує потребу перевіряти ціну закупівлі, результат послуг і правомірність використання активів. Запобігання порушенням потребує поєднання такого аналізу з контролем виконання оборонних контрактів та незалежним розглядом ризиків. Результативність підходу доцільно оцінювати за підтвердженими виправленнями й усуненням причин повторних порушень, що сприятиме збереженню ресурсів для оборонних замовлень.

Список використаних джерел

1. Назаренко І. М. Аудит оподаткування – послуга аудиторських фірм: особливості, актуальність та характеристика. Економіка та суспільство. 2024. № 62. С. 539–546. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-149.

2. Державна податкова служба України. ПДВ-пільги для оборонних товарів: уточнено правила застосування звільнення від податку. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/1026259.html.

3. НАБУ. Заволодіння понад 102 млн грн на динамічному захисті для танків: слідство завершено. URL: https://lnk.ua/BmvMnOrg3.

4. НАБУ. Розкрадання 146 млн грн в Укроборонпромі: скеровано до суду. URL: https://lnk.ua/XKFrVJX6c.

5. НАБУ. Справу щодо розкрадання майна бронетанкового заводу скеровано до суду. URL: https://nabu.gov.ua/news/spravu-shchodo-rozkradannia-maina-bronetankovogo-zavodu-skerovano-do-sudu/.

6. Безверхий К., Парасій-Вергуненко М., Гордополов В. Ризики в межах е-аудиту та напрямки їх мінімізації. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2025. № 1. С. 3–10. URL: https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.1.

Устименко В.А.
член-кореспондент НАН України,
член-кореспондент НАПрН України,
доктор юридичних наук, професор,
Заслужений юрист України,
член Президії НАН України,
Джабраілов Р.А.
д.ю.н., професор,
директор ДУ «Інститут економіко-правових досліджень
імені В.К. Мамутова Національної академії наук України»,
Сєрєбряк С.В.
д.ю.н., доцент,
старший науковий співробітник
відділу проблем модернізації господарського права та законодавства,
ДУ «Інститут економіко-правових досліджень
імені В.К. Мамутова Національної академії наук України»,
м. Київ

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ СУБ'ЄКТАМ ГОСПОДАРЮВАННЯ У КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО ПРАВА ЄС

Інституціональні чинники євроінтеграційного вектору розвитку правової системи України, які отримали визнання на найвищому рівні ієрархії правових актів, що утворюють систему національного законодавства, а саме у Конституції України (преамбулі та ст.ст. 85, 102, 116) [1], справляють визначальний вплив на формування концепції та ідеології майбутньої моделі правового регулювання різних сфер суспільних відносин. Якість змін нормативно-правового поля вимірюється ступенем повноти врахування вимог, що містяться у нормах права Європейського Союзу (далі – ЄС). Водночас лише одного текстуального наближення до приписів актів права ЄС буває недостатньо, особливо це стосується випадків, коли залишається неврахованою чи невірно сприйнятою сама правова ідея, закладена в основу механізму правового регулювання. І через такі факти доводиться констатувати неефективність правотворчої діяльності та низьку результативність адаптації законодавства України до права ЄС.

Зокрема, виконання Україною міжнародних зобов'язань у сфері європейської інтеграції передбачає вжиття заходів з наближення до права ЄС широкого кола правових норм різної галузевої належності. Насамперед, привертають увагу ті засоби правового регулювання, які за своїм функціональним спрямуванням створюють значні можливості для прискорення позитивних економічних перетворень, а за умов спотворення регуляторної логіки наражають державу на системні правові ризики. Із впевненістю можна стверджувати, що інститут державної допомоги суб'єктам господарювання як

невід'ємна складова інструментарію реалізації конкурентної політики піддається опису через наведені вище властивості, оскільки інтегрований до системи Копенгагенських критеріїв (фундаментальних вимог, що висуваються до країн – претендентів на членство у ЄС).

Передусім варто виділити консолідовані вимоги, які утворюють блок економічних критеріїв, що знайшли вияв у структурі Переговорної рамки щодо вступу України до ЄС, зокрема, у межах кластеру 1 «Основи процесу вступу до ЄС». У Звіті Європейської Комісії про прогрес України в рамках Пакета розширення ЄС 2025 року виразно підкреслюється важливість створення передумов для функціонування ринкової економіки та передбачається оцінка здатності країни протистояти конкурентному тиску та ринковим силам в межах ЄС. Зокрема, Європейська Комісія визнає, що Україна перебуває на певному рівні підготовки та досягла значного прогресу у створенні дієвої ринкової економіки. Попри це, на думку Європейської Комісії, Україна має продовжувати вдосконалювати бізнес-середовище та ринкову конкуренцію [2, с. 9].

Змістовно вказана рекомендація більш конкретно розкривається у переговорному розділі 8 «Конкурентна політика» кластеру 2 «Внутрішній ринок» та умовах для закриття (closing benchmarks) цього переговорного розділу. Особливо привертає увагу той факт, що серед п'яти вимог (визнано у документі «попередніми» (preliminary)), які Україна має виконати для закриття переговорного розділу, три предметно стосуються державної допомоги. Передусім Україна має вжити заходів, що забезпечать: достатню адміністративну та судову здатність із дотриманням високих стандартів доброчесності у сфері антимонопольного регулювання, контролю за концентрацією суб'єктів господарювання та за державною допомогою; повне відновлення механізмів перевірки та контролю державної допомоги; належну практику правозастосування у сфері контролю за державною допомогою, включаючи досвід попереднього повідомлення про надання державної допомоги, ретельну оцінку та ефективне узгодження заходів і схем державної допомоги з acquis ЄС, а також ефективні та дієві адміністративні та судові заходи з подальшого контролю, включаючи стягнення незаконної та несумісної допомоги у відповідних випадках [3, с. 9].

Уряд України визнає наявність цих та низки інших проблем, що стримують розвиток законодавства про державну допомогу суб'єктам господарювання. Так, у Національній програмі адаптації законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС), затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 01.04.2026 № 438, констатовано наявність наступних колізій та прогалин у сфері правового регулювання відносин з надання державної допомоги суб'єктам господарювання: не запроваджено механізмів блокових винятків із обов'язку повідомляти Антимонопольний комітет (аналогічних до Регламентів про блокові винятки ЄС); правила надання незначної допомоги потребують адаптації до оновленого Регламенту Комісії (ЄС) 2023/2831 від 13.12.2023 щодо застосування статей 107 і 108 ДФЄС до допомоги de minimis, зокрема в частині прозорості, ведення реєстру та моніторингу наданої допомоги;

додаткового врегулювання потребують правила надання допомоги de minimis постачальникам послуг загального економічного інтересу; надання державної допомоги окремим секторам економіки також потребує адаптації з актами права ЄС у сфері державної допомоги; необхідно повністю привести законодавство у відповідність до актів права ЄС щодо допомоги у формі компенсації витрат на надання послуг загального економічного інтересу тощо [4].

Сприяти усуненню цих та інших недоліків покликані комплексні заходи, наведені у Національній програмі адаптації законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС). Проте їх ефективність залежатиме як від коректності транспозиції конкретної норми права ЄС, повноти врахування правил, що визначають особливості надання певних категорій допомоги, так і чіткого відтворення регуляторної логіки та правової ідеї, якими послуговувалася Європейська Комісія під час формування політики ЄС у сфері державної допомоги суб'єктам господарювання. Особливого значення набуває також перспективне законодавство ЄС у сфері державної допомоги суб'єктам господарювання, яке формує майбутній правовий ландшафт та визначатиме значний ступінь динамізму національного адаптаційного процесу як складової правотворчої діяльності. Відтак активне використання прогностичної та сигнальної функцій права мають значно посилити юридичну визначеність, забезпечуючи прогнозованість розвитку законодавства та передбачуваність для суб'єктів правовідносин змін у правовому регулюванні відносин з надання державної допомоги суб'єктам господарювання.

Відповідно, першочергової уваги вартують питання, відповіді на які можуть значно посилити ефективність правотворчої діяльності, запобігаючи випадкам виникнення правових дефектів, та підвищити рівень увідповіднення національного законодавства релевантним правилам та стандартам, що формують правову рамку ЄС у сфері державної допомоги.

Список використаних джерел

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Офіційний вебпортал Верховної Ради* України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 01.10.2026).

2. Ukraine 2025 Report accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions «2025 Communication on EU enlargement policy», Brussels, 4.11.2025 SWD(2025) 759 final, 111 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (дата звернення: 01.10.2026).

3. Перелік критеріїв за кластерами 1, 2, 6 англійською (в оригіналі). *Європейська правда*. URL: https://www.eurointegration.com.ua/files/0/8/0888300-presidency-statement---eng.pdf (дата звернення: 01.10.2026).

4. Про затвердження Національної програми адаптації законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС): постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2026 № 438. *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/438-2026-п#Text (дата звернення: 01.10.2026).

Черніченко В. В.
к.е.н., с.н.с.,
учений секретар,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України,
м. Київ

ЕКОНОМІКА ДОГЛЯДУ В СИСТЕМІ ЗАЙНЯТОСТІ: ПРОБЛЕМИ ПОЄДНАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СІМЕЙНИХ ОБОВ'ЯЗКІВ

Сучасна економіка догляду охоплює оплачувану та неоплачувану діяльність, пов'язану з утриманням дітей, підтримкою осіб похилого віку, допомогою людям з інвалідністю, а також виконанням повсякденних домашніх функцій. Її місце в системі зайнятості на даний час визначається подвійною економічною роллю. З одного боку, професійне надання доглядових послуг формує попит на робочу силу в соціальній сфері. З іншого – наявність необхідності виконувати аналогічні обов'язки в домогосподарстві обмежує трудову участь працездатних членів сім'ї, а відповідно – скорочує майбутні доходи домогосподарств. Тому забезпеченість послугами з догляду безпосередньо впливає на обсяг пропозиції трудових ресурсів, тривалість робочого часу та потенційні можливості професійного розвитку населення, як агентів ринку праці[1].

Поєднання оплачуваної роботи із сімейними обов'язками ускладнюється тим, що ці види діяльності претендують на один і той самий обмежений часовий ресурс. Особа, яка регулярно доглядає за дитиною або залежним членом сім'ї, не завжди може дотримуватися стандартного робочого графіка, працювати понаднормово або ж здійснювати тривалі поїздки в процесі виконання посадових обов'язків. Тому зменшується і територіальна мобільність робочої сили. Навіть за наявності професійних компетентностей працівник змушений відмовлятися від вакансій, умови яких несумісні з його установленим режимом догляду. Виникає розрив між потенційною та фактично реалізованою пропозицією праці.

Масштаби проблеми характеризують розрахунки Міжнародної організації праці, сформовані на основі національних обстежень використання часу та трудової активності населення (табл. 1).

Таблиця 1

Глобальні параметри взаємозв'язку доглядової праці та зайнятості

Індикатор	
Щоденна тривалість неоплачуваної доглядової праці	16,4 млрд год
Частка жінок у сукупному обсязі неоплачуваного догляду	76,2%
Перевищення часу догляду, витраченого жінками	у 3,2 раза
Жінки, які не входять до складу робочої сили через доглядові обов'язки	708 млн осіб
Чоловіки поза робочою силою через доглядові обов'язки	40 млн осіб

Джерело: [4]

Наведені показники свідчать, що доглядове навантаження не можна зводити до приватної організації сімейного побуту. Його розподіл змінює статево-вікову структуру робочої сили та впливає на рівень економічної активності. Особливо виразними при цьому є гендерні наслідки, коли жінки частіше переходять на скорочений робочий день, обирають зайнятість із нижчими вимогами до часової мобільності або повністю залишають ринок праці. Внаслідок таких тенденцій формується стійкий ланцюг втрат, у якому зменшення поточного заробітку найманих працівників доповнюється повільнішим накопиченням їхнього професійного досвіду, скороченням страхового стажу та нижчими соціальними виплатами в майбутньому.

Рішення домогосподарства щодо зайнятості залежить і від співвідношення заробітку з вартістю професійного догляду. Якщо витрати на дошкільний заклад, соціального працівника або доглядальника поглинають значну частину очікуваної заробітної плати, то вихід на роботу у такому випадку втрачає свою матеріальну доцільність. Найсильніше цей механізм позначається на працівниках із невисокою кваліфікацією та рівнем оплати праці. Отже, обмежена доступність доглядових послуг здатна відтворювати низькі доходи, коли домогосподарство не може придбати послугу через нестачу коштів, а неможливість вивільнити час перешкоджає одержанню додаткового трудового доходу. Певне розв’язання даної проблеми забезпечують дистанційна зайнятість, індивідуалізований графік та неповний робочий час. Проте їх вплив не є однозначним. Робота вдома усуває витрати часу на пересування, але не ліквідовує самих доглядових функцій. Відтак за умови відсутності зовнішньої допомоги професійні та сімейні завдання виконуються паралельно, що подовжує фактичний робочий день і знижує робочу концентрацію працівника. Неповна зайнятість, у свою чергу, полегшує розподіл часу, однак супроводжується пропорційним зменшенням доходів. Тому гнучкість трудових відносин дає позитивний результат лише тоді, коли доповнюється доступними послугами й не обмежує трудових прав працівника[2,3].

Наслідки сімейного навантаження виявляються і в кадровій політиці підприємств. Працівники з обов’язками по догляду можуть сприйматися роботодавцем як менш доступні для термінових завдань, відряджень або роботи за змінним графіком. Це створює ризик прихованої дискримінації під час найму та професійного просування таких працівників. Водночас звільнення досвідченого фахівця означає витрати підприємства на пошук, відбір і підготовку заміни. Надання ж короткострокової відпустки, можливості коригувати початок робочого дня або тимчасово скоротити робочий час нерідко потребує менших витрат, ніж відновлення кадрового потенціалу після втрати працівника.

В таких умовах важливою складовою зайнятості стає професійний сектор догляду. Розширення мережі дошкільних закладів, денних центрів і служб допомоги вдома створює нові робочі місця та водночас вивільняє час отримувачів послуг для участі у виробничій діяльності. Проте соціальна корисність такої доглядової праці часто не відповідає рівню її оплати. Практика

свідчить, що низька заробітна плата, значне психоемоційне навантаження та обмежені можливості професійного зростання посилюють дефіцит персоналу. В умовах нестачі працівників частина доглядових функцій знову переноситься до домогосподарств, скорочуючи пропозицію праці в інших секторах економіки. Для України значення цього питання зростає під впливом старіння населення, міграційних переміщень і збільшення кількості людей, які потребують тривалої допомоги. Значний внесок у зростання попиту на такі послуги обумовлює і війна, внаслідок якої зростає кількість людей з потребою у догляді. Крім того, природне зменшення розміру домогосподарств звужує можливості розподілу доглядових функцій між кількома членами сім'ї. У свою чергу, територіальна нерівномірність соціальної інфраструктури додатково ускладнює становище мешканців сільських громад та малих міст. Тобто формальна наявність відповідного закладу ще не означає доступності послуги, якщо відстань, транспортні витрати або її вартість несумісні з регулярною трудовою діяльністю.

Отже, державне регулювання зайнятості повинне враховувати догляд як чинник формування трудової пропозиції на ринку. Йдеться про фінансування територіально доступних послуг, компенсацію частини їх вартості та створення умов для повернення людини до повного робочого часу після завершення інтенсивного періоду сімейного навантаження. Важливим на нашу думку є також зарахування суспільно значущих періодів догляду до страхового стажу. Такі видатки доцільно розглядати не тільки як соціальне фінансування, а і як інвестиції у збереження людського капіталу та розширення податкової бази держави.

Водночас результативність державної політики у цій сфері залежить від точності визначення груп населення, для яких доглядове навантаження фактично стає бар'єром участі у ринку праці. Формальні показники безробіття не відображають становища осіб, які не шукають роботу через відсутність доступних послуг для дітей або залежних членів сім'ї. Вони зараховуються до економічно неактивного населення, хоча за сприятливіших інституційних умов могли б сформувати додаткову пропозицію праці. Тому відповідну статистику зайнятості доцільно було б доповнювати результатами обстежень використання робочого часу, відомостями про тривалість неоплачуваного догляду та причини перебування таких людей поза ринком праці. Такий підхід дозволить відокремити добровільний вибір сімейної моделі поведінки від вимушеного припинення трудової діяльності і дасть більш об'єктивну оцінку становища та резервів у сфері трудових ресурсів.

Таким чином, виходячи з характеру виявлених обмежень, першочерговими напрямами узгодження зайнятості із сімейними обов'язками працівників у сфері догляду можуть стати наступні:

1) розширення мережі денного, домашнього та короткострокового догляду, що безпосередньо зменшуватиме витрати часу домогосподарств;

2) запровадження адресної компенсації частини вартості послуг для сімей, у яких ринкова ціна догляду перевищує можливий приріст трудового доходу;

3) нормативне закріплення права на тимчасову зміну режиму роботи із подальшим поверненням до попередньої тривалості зайнятості;

4) розвиток програм професійного поновлення компетентностей для осіб після тривалої перерви.

Такий підхід відповідає послідовності виникнення економічних втрат, починаючи з дефіциту доступної послуги та виходу працівника з ринку праці до кінцевого знецінення його людського капіталу й ускладнення повторного працевлаштування[4].

Окремого значення набуває розподіл відповідальності між державою та роботодавцем. Публічний сектор має забезпечувати базову доступність доглядової інфраструктури й соціальних гарантій, тоді як підприємства можуть конкретизувати підтримку відповідно до режиму виробництва та складу персоналу. Для роботодавця такі заходи мають цілком визначений економічний зміст, адже збереження працівника знижує трансакційні витрати кадрового заміщення та скорочує період вакантності робочого місця. Відповідно, сімейно орієнтована організація праці є не лише соціальною поступкою, а складовою політики утримання людського капіталу. При цьому підтримка осіб із доглядовими обов'язками не повинна закріплювати їх у периферійному сегменті зайнятості. Якщо гнучкий графік автоматично пов'язується з нижчою оплатою, обмеженим доступом до навчання або відсутністю професійного просування, то він лише змінює форму економічної нерівності. Критерієм результативності відповідних заходів має бути не кількість працівників, переведених на неповний робочий час, а збереження їхнього зв'язку з ринком праці та наявності можливості відновити свою повну зайнятість після зменшення сімейного навантаження.

Отже, суперечність між трудовою діяльністю та сімейними обов'язками виникає не через саму потребу в догляді, а через обмежені можливості її розподілу між домогосподарством, державою, роботодавцем і професійними надавачами послуг. Надмірна концентрація відповідних функцій у сім'ї звужує зайнятість, поглиблює диференціацію доходів і спричиняє недовикористання робочої сили. Збалансування цих функцій дозволить підтримати безперервність трудових траєкторій та одночасно розширити професійний сегмент економіки догляду. За такого підходу політика догляду стає повноцінною складовою регулювання зайнятості, а не допоміжним напрямом соціального захисту.

Список використаних джерел

1. Давидюк О. О. Деінституціоналізація соціального обслуговування осіб похилого віку в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. №2 (27). С. 143–155.

2. Суровцева І. Ю. «Переоцінка догляду»: виклики сучасної економіки турботи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. №34. С. 191–195.

3. Чалюк Ю. О. Срібна економіка: демографічні зміни та економічні можливості. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. №1(107). С. 50–59.

4. Addati L., Cattaneo U., Esquivel V., Valarino I. Care Work and Care Jobs for the Future of Decent Work. Geneva : International Labour Organization, 2018. 477 p.

Черняк К.А.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність «Маркетинг»,
Науковий керівник: ***Кушнір Т.М.***
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет ім. Івана Франка,
м. Львів

ДОГОВІРНІ ВІДНОСИНИ З ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПОСЕРЕДНИКАМИ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Для успішного збуту підприємству недостатньо виготовити якісний товар і знайти покупців. Потрібно також організувати поставки, отримати оплату та врахувати витрати, які виникають під час продажу. Ефективність каналу збуту оцінюється не лише за обсягом реалізації, а й за витратами, прибутковістю та якістю обслуговування [1].

Маркетингова політика розподілу охоплює рішення та дії підприємства з планування, організації й контролю доставки продукції споживачам для задоволення їхніх потреб та отримання прибутку [2]. У роботі з торговельними посередниками ці рішення потрібно перетворити на конкретні домовленості: хто замовляє і перевозить товар, коли надходить оплата і як вирішуються проблеми.

Метою роботи є з'ясування впливу умов договорів із торговельними посередниками на результати збуту, і пошук шляхів поліпшення такої співпраці.

Організація співпраці з посередниками пов'язана з укладанням договорів, погодженням поставок, оплати й оформлення замовлень [1]. Договір розглядається не лише для підтвердження домовленості. Він має пояснювати, як сторони працюватимуть щодня, які завдання виконуватимуть і як вирішуватимуть спірні питання.

Цивільний кодекс України поєднує свободу погодження договору з обов'язком його виконання. За ст. 627 сторони можуть обирати партнера та визначати умови, враховуючи законодавство, звичаї ділового обороту, розумність і справедливість. Ст. 629 встановлює обов'язковість договору для сторін [2].

Перед укладанням договору підприємству варто оцінити можливості торговельного посередника. Слід з'ясувати, який ринок він охоплює, наскільки підготовлені його працівники та чи може він забезпечити належне обслуговування покупців [1]. Перед погодженням обсягів продажу слід з'ясовувати, які товари партнер уже реалізує, чи має відповідні умови зберігання і який обсяг поставок здатний опрацювати.

Під час укладання договорів із торговельними посередниками варто звернути увагу на такі групи умов:

1. *Порядок оформлення замовлень*. Доцільно визначити, як посередник подає заявку, коли постачальник її підтверджує та до якого моменту можна

змінити кількість і асортимент товару. Важливо погодити мінімальний розмір замовлення. Зрозуміла послідовність дій дає змогу завчасно враховувати додаткову роботу та погоджувати пов'язані з нею витрати.

2. *Ціна та терміни оплати.* У договорі варто погодити ціну або спосіб її визначення, терміни розрахунків і порядок повідомлення про їх зміну. Попередня оплата зменшує для постачальника ризик неотримання коштів після відвантаження, проте вимагає від посередника оплати закупівлі ще до її продажу. Відтермінування платежу дає партнеру більше часу для розрахунку, але збільшує очікування надходження грошей. Тому тривалість відтермінування пропонується визначати з урахуванням попередніх розрахунків, обсягу закупівлі та потреб постачальника в коштах. Окремо доцільно встановлювати допустиму суму неоплачених поставок і порядок дій у разі протермінування.

3. *Доставка та приймання товарів.* Для ефективного збуту важливо узгоджувати маркетингові та логістичні рішення, щоб забезпечувати належне обслуговування покупців і уникати зайвих витрат [4]. Тому в договорі варто визначити, якими партіями та як часто постачатиметься товар, хто оплачуватиме перевезення. Варто погодити порядок приймання продукції (перевірка кількості і стану, фіксація недоліків, інформування про них постачальника). Невеликі, але часті поставки можуть бути зручними для магазину, який має мало місця для зберігання товарів. Але такий підхід потребує більшої кількості перевезень. Закупівля великими партіями вимагає більше складського місця та коштів на оплату товару. Тому розмір партій і графік поставок доцільно погоджувати з урахуванням витрат та можливостей як постачальника, так і посередника.

4. *Знижки та додаткове заохочення***.** Знижки є одним зі способів зацікавити посередників у продажу товарів [1]. Збільшення замовлень завдяки знижкам не завжди означає вищий прибуток. Підприємству варто враховувати, скільки воно заробить після зниження ціни та покриття всіх витрат. Тому в договорі доцільно чітко зазначати, за яких умов посередник отримує знижку. Додаткову винагороду варто пов'язувати з конкретною роботою посередника.

5. *Повернення товарів і розгляд претензій***.** Пошкоджена продукція і якісний товар, який посереднику не вдалося продати, потребують різних рішень. Якщо сторони погоджують можливість повернення нереалізованої продукції, доцільно визначити терміни, вимоги до її стану і розподіл витрат на перевезення. Потрібно оцінити, чи зможе підприємство продати повернений товар іншому покупцю. Для сезонної продукції пізнє повернення може залишити мало часу для повторного продажу. Таку умову слід погоджувати разом із планом закупівель.

6. *Відповідальність сторін і перегляд домовленостей***.** Недостатньо контролювати лише оплату посередника, не перевіряючи, чи постачальник вчасно передав товар. У разі порушення доцільно зафіксувати обставини, з'ясувати їхні причини та визначити, як вони позначилися на виконанні замовлення. Порядок повідомлень і розгляду претензій варто погодити заздалегідь. Також пропонується визначати, як сторони узгоджуватимуть зміни цін, графіка поставок або асортименту. Виконання цих умов потребує регулярного обміну інформацією. Доцільно погодити, які відомості про

замовлення, залишки та оплату сторони передаватимуть одна одній і у які терміни. Наприклад, інформація про залишки має допомагати визначати наступну поставку. Для впорядкування роботи можна вести спільний погоджений реєстр замовлень та окремий облік строків поставок і платежів.

Серед напрямів роботи з посередниками важливе спільне вивчення ринку, поліпшення обслуговування та прогнозування збуту [1]. Тому потрібно періодично обговорювати попит, сезонні зміни й причини накопичення непроданих товарів. Оцінювати результати співпраці потрібно з економічного та організаційного погляду. Під час вибору каналів розподілу варто поєднувати оцінку їхньої керованості з оцінкою економічної ефективності [5].

Для практичного оцінювання варто використовувати обсяг реалізації, прибутковість продажів через партнера, витрати на його обслуговування, частку протермінованої заборгованості, кількість повернень і частку вчасних поставок [1]. Щоб уникнути різного тлумачення результатів, варто заздалегідь визначити порядок їх розрахунку. Наприклад, частку своєчасних поставок можна визначати серед усіх поставок, термін виконання яких настав у звітному періоді.

Показники слід порівнювати за зіставні періоди, враховуючи сезонність, зміну цін та асортименту. Зростання продажів не варто автоматично вважати поліпшенням, якщо одночасно збільшилися витрати або затримки оплати. Так само економію на доставці потрібно зіставляти з наявністю товарів у продажу та якістю обслуговування [1].

Договірні відносини з торговельними посередниками варто розглядати як частину управління збутом. Їхнє економічне значення полягає в узгодженні поставок, надходження коштів і витрат підприємства, а правове значення полягає у визначенні обов’язків сторін та відповідальності за їх виконання. Найбільшу увагу доцільно приділяти порядку замовлень, оплаті, доставці, знижкам і поверненню товарів. При цьому умови мають враховувати можливості як постачальника, так і посередника. Для поліпшення співпраці пропонується поєднувати зрозумілі договірні умови, регулярний обмін інформацією та перевірку результатів. Такий підхід створює передумови для своєчасного виявлення проблем і перегляду невигідних домовленостей.

Список використаних джерел

1. Безугла Л.С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 111-116. URL: https://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/21.pdf (дата звернення: 03.10.2026).

2. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85-97. DOI: 10.21272/mmi.2017.2-08.

3. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (дата звернення: 03.10.2026).

4. Боровик Т.В., Майборода О.В., Решетнікова О.В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 3 (70). С. 46-51. DOI: 10.32689/2523-4536/70-7.

5. Розумей С.Б., Ніколаєнко І.В., Лелека О.О. Формування ефективної маркетингової політики розподілу продукції підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-43.

Шипіка А.В.
викладач,
Приватний заклад «Київський
кооперативний інститут бізнесу і права»
Тарасова І.В.
к.ю.н., доцент,
завідувачка кафедри права,
Приватний заклад «Київський
кооперативний інститут бізнесу і права»
м. Київ

ПРАВОВІ ГАРАНТІЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

Оцінюючи стан підприємницького середовища, увагу зазвичай зосереджують на фіскальному навантаженні, доступі до фінансування та стані інфраструктури. Однак не менш істотним, а за умов воєнного стану та підготовки до повоєнної відбудови — вирішальним стає інший вимір: правова захищеність господарювання, яку доцільно розуміти як поєднання передбачуваності нормативного регулювання зі стійкістю суб'єкта господарювання до свавільного державного втручання. Конституція України гарантує кожному право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом (стаття 42) [1], однак реальна цінність цієї гарантії визначається не декларацією права, а наявністю дієвих механізмів захисту власності й господарської автономії від надмірного адміністративного та правоохоронного тиску. Саме брак такої безпеки, а не самі по собі фіскальні умови, найчастіше стримує інвестиції та спонукає бізнес до згортання чи релокації, а в контексті майбутнього відновлення — прямо впливає на готовність внутрішнього та іноземного капіталу заходити в українську економіку.

Втручання держави у підприємницьке середовище доцільно розглядати у двох площинах. Перша — адміністративно-регуляторна: дозвільні процедури, ліцензування, численні перевірки контролюючих органів. Друга — правоохоронна: слідчі (розшукові) дії (обшуки); заходи забезпечення кримінального провадження (тимчасове обмеження у користуванні спеціальним правом, тимчасовий доступ до речей і документів, тимчасове вилучення майна, арешт майна), що застосовуються до суб'єктів господарювання в межах досудового розслідування. Обидві площини впродовж 2025–2026 років зазнали суттєвого реформування, спрямованого на зниження тиску на бізнес, однак результативність цих реформ є нерівномірною.

У регуляторній площині ключовими стали три взаємопов'язані процеси. По-перше, урядова реформа дерегуляції: затверджений Кабінетом Міністрів України План дерегуляції ще у 2019 році, є постійно обновлюваним та охопив майже сотню конкретних заходів (станом на 01.09.2026), унаслідок чого лише протягом 2025 року скасовано понад дві сотні інструментів державного

регулювання — дозволів, погоджень і висновків, що втратили актуальність [2]. Крім того взаємодію бізнесу з державою переведено переважно в цифровий формат, який звужує простір для дискреційного тиску та корупційних ризиків. По-друге, запроваджено мораторій на безпідставні перевірки та втручання державних органів у діяльність бізнесу: відповідні заходи визначені рішенням Ради національної безпеки і оборони України, уведеним у дію Указом Президента України від 25 липня 2025 року № 538/2025 [3], з переходом із 1 січня 2026 року до ризик-орієнтованої моделі контролю. Фактично йдеться про зміну самої логіки державного нагляду: тотальний контроль поступається місцем адресному реагуванню, що ґрунтується на попередній оцінці ризиків конкретного суб'єкта.

По-третє, і це найбільш системна зміна, з 28 серпня 2025 року втратив чинність Господарський кодекс України. Його скасування передбачене Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 9 січня 2025 року № 4196-IX, який набрав чинності 28 лютого 2025 року та був уведений у дію через шість місяців [4]. Закон запровадив трирічний перехідний період — до 28 серпня 2028 року, — протягом якого відбувається реформування організаційно-правових форм юридичних осіб і поступова відмова від успадкованої з радянської доби конструкції «підприємства». Відтепер відносини між суб'єктами господарювання регулюються нормами Цивільного кодексу України [5] та спеціального законодавства, а поняття «господарський договір» втрачає самостійне нормативне значення. Мета реформи — уніфікація приватноправового регулювання, усунення дублювання й суперечностей між Господарським і Цивільним кодексами та адаптація законодавства до європейських стандартів [6].

Разом з очевидними перевагами скасування Господарського кодексу породжує перехідну правову невизначеність. Договори, укладені з посиланням на норми Кодексу, зберігають чинність, проте учасникам обороту доводиться переоцінювати застосовне право, а частина інститутів (зокрема адміністративно-господарські санкції) потребує «переналаштування» у профільному законодавстві. Для бізнес-середовища це створює тимчасовий ризик неоднакового правозастосування, що підкреслює важливість своєчасного ухвалення законів, покликаних заповнити прогалини перехідного періоду.

У правоохоронній площині центральною подією стало «перезавантаження» Бюро економічної безпеки України. Базовий Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» від 28 січня 2021 року № 1150-IX [7] у редакції змін, унесених Законом № 3840-IX від 20 червня 2024 року, передбачив переатестацію всього персоналу Бюро, оновлення керівництва за визначальної участі незалежних міжнародних експертів і відмову від силового стилю роботи, успадкованого від податкової міліції, на користь аналітики та роботи з даними. Задум реформи — змістити центр ваги Бюро з пошуку інформації за допомогою обшуків і виїмок на попередній аналіз економічних

ризиків, обмеживши тим самим практику демонстративних «візитів» правоохоронців і безпідставного тиску на господарюючих суб'єктів.

Водночас найбільш чутливим для бізнесу залишається застосування заходів забезпечення кримінального провадження. Тимчасовий доступ до речей і документів (статті 159–166); тимчасове вилучення майна, що здійснюється під час обшуку, огляду (статті 167-169), та арешт майна (статті 170–175 Кримінального процесуального кодексу України) [8] здатні фактично паралізувати діяльність підприємства: вилучення серверів, первинної документації та блокування рахунків завдають шкоди підприємству одразу, в той час як настання відповідальності є потенційним ризиком. Процесуальними гарантіями тут виступають судовий контроль (застосування зазначених заходів за ухвалою слідчого судді), вимога вмотивованості та співмірності втручання, право на оскарження арешту майна й на повернення тимчасово вилученого майна. Проте на практиці дієвість цих гарантій знижується через типовість і поверховість мотивування відповідних клопотань слідчим, а також через надмірні, непропорційні обсяги вилучення. Показовою в цьому сенсі є практика Європейського суду з прав людини, зокрема рішення у справі «East/West Alliance Limited проти України» [9], де надмірне й непропорційне вилучення майна визнано порушенням права на мирне володіння майном.

Отже, попри загалом правильний вектор реформ, зберігається низка проблем: по-перше, декларативність гарантій співмірності під час застосування процесуального примусу до суб'єктів господарювання; по-друге, ризик перетворення мораторію на перевірки на «паперовий», якщо ризик-орієнтований відбір не буде прозорим і підзвітним; по-третє, перехідна невизначеність, спричинена скасуванням Господарського кодексу до завершення формування замісного законодавства. Спільним знаменником цих проблем є дефіцит правової визначеності — складника принципу верховенства права (стаття 8 Конституції України [1]), на якому послідовно наголошує й практика Європейського суду з прав людини щодо «якості закону» та передбачуваності втручання у право власності.

З огляду на викладене видаються доцільними такі напрями вдосконалення. По-перше, посилення стандарту вмотивованості та співмірності при застосуванні заходів забезпечення кримінального провадження щодо бізнесу, зокрема пріоритет доступу до інформації та копіювання даних без вилучення оригіналів і без блокування діяльності. По-друге, забезпечення реальної, а не формальної дії мораторію на безпідставні перевірки через прозорі критерії ризик-орієнтованого відбору й публічну звітність контролюючих органів. По-третє, пришвидшення ухвалення профільних законів, які замінять норми скасованого Господарського кодексу, задля мінімізації перехідних ризиків. По-четверте, послідовна гармонізація господарського та процесуального законодавства з правом Європейського Союзу в межах євроінтеграційних зобов'язань України.

Підсумовуючи, правову безпеку підприємницької діяльності слід розглядати як самостійний і чи не вирішальний чинник розвитку бізнес-середовища в Україні. Проведення реформування у 2025–2026 роках —

дерегуляція, мораторій на безпідставні перевірки, скасування Господарського кодексу та перезавантаження Бюро економічної безпеки — загалом задають вірний напрям: держава поступово відходить від дозвільно-репресивного стилю взаємодії з бізнесом на користь презумпції добросовісності господарюючого суб'єкта та контролю, сфокусованого на реальних ризиках. Проте їх позитивний вплив на інвестиційний клімат залежатиме не від нормативних декларацій, а від якості правозастосування, завершення перехідних процесів і реальної, а не формальної, захищеності суб'єктів господарювання від надмірного втручання держави.

Список використаних джерел

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.

2. Про затвердження плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності та покращення бізнес-клімату та визнання такими, що втратили чинність, деяких розпоряджень Кабінету Міністрів України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1413-р. Редакція від 22.04.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1413-2019-%D1%80#n16

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 21 липня 2025 року «Про запровадження правових і організаційних заходів щодо мораторію на безпідставні перевірки та втручання державних органів у діяльність бізнесу й стимулювання економічного зростання в Україні» : Указ Президента України від 25 лип. 2025 р. № 538/2025.

4. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09 січ. 2025 р. № 4196-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-IX.

5. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15.

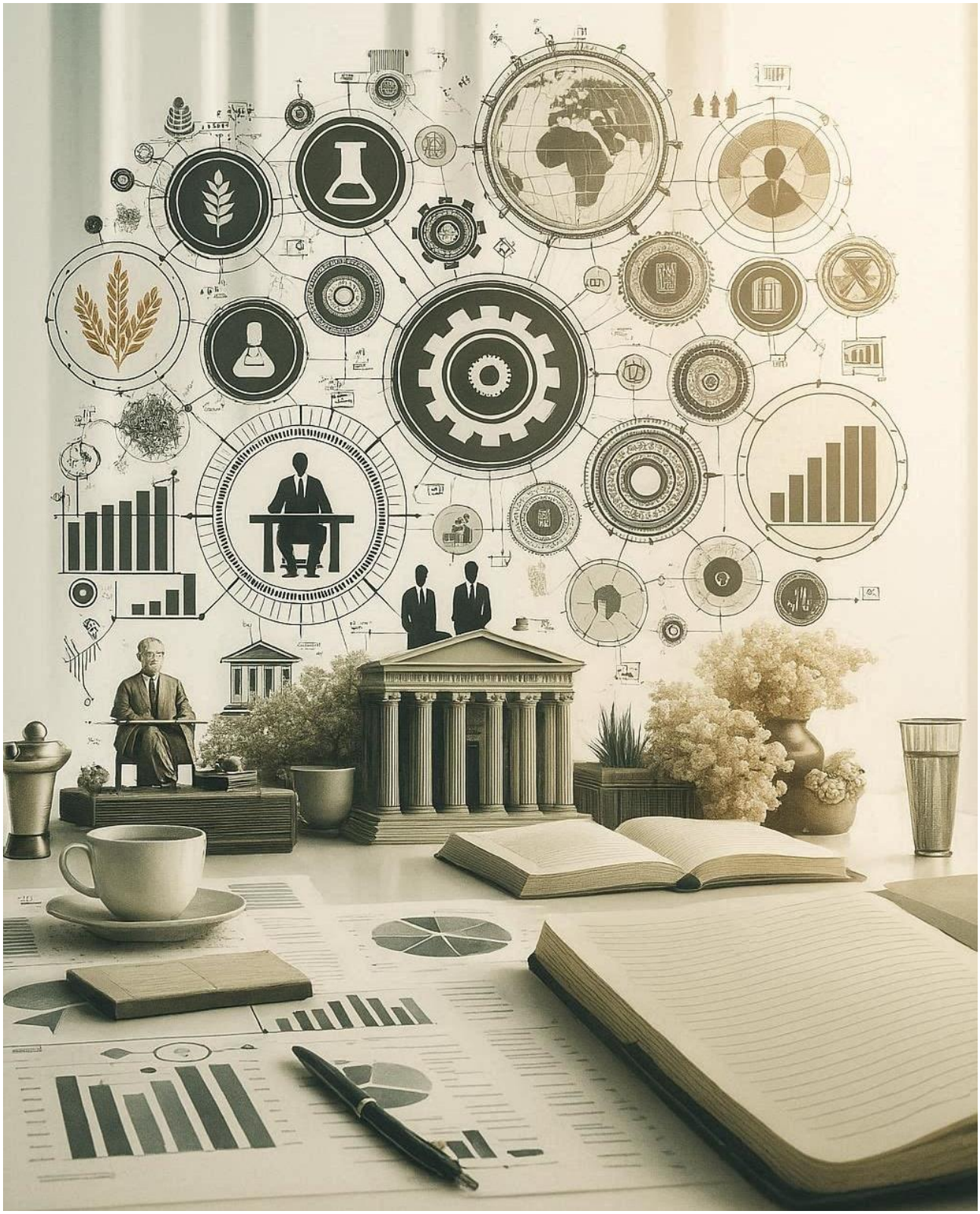
6. Аргат Я. П. Підприємницька діяльність в Україні: вплив законодавчих змін. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Вип. 89, т. 2. DOI: 10.24144/2307-3322.2025.89.2.1.

7. Про Бюро економічної безпеки України : Закон України від 28 січ. 2021 р. № 1150-IX (у ред. Закону № 3840-IX від 20 черв. 2024 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20.

8. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI. Редакція від 25.07.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17.

9. Справа «East/West Alliance Limited» проти України» (Заява № 19336/04): Правозастосовний акт: Рішення ЄСПЛ від 23.01.2014. Остаточне від 02.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_994#Text

СЕКЦІЯ 4.
ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ



Анісімов В.М.
молодший науковий співробітник відділу природних ресурсів
та екологічної безпеки,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи
Національної академії наук України,
м. Київ

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ

Сьогодні істотно зросли роль і значення природних ресурсів як для соціально-економічного розвитку України та зміцнення її обороноздатності в триваючому збройному спротиві російським окупантам, так і в зовнішньополітичному контексті для більш глибшого залучення зарубіжних партерів до всебічної підтримки нашої держави на міжнародному рівні. Йдеться передусім про висловлену Президентом України Володимиром Зеленським у Плані перемоги пропозицію стратегічним партнерам укласти спеціальну угоду щодо спільного захисту наявних у нашій країні критичних ресурсів, спільного інвестування та використання відповідного економічного потенціалу [1].

Напрями організації високоефективної діяльності щодо використання природно-ресурсної сфери зумовлюються її цілеспрямуванням на подолання проблемних питань, пов'язаних зокрема з відсутністю інститутів врегулювання природно-ресурсних відносин між суб'єктами економічної діяльності та відсутністю ефективних механізмів децентралізованого управління природно-ресурсною сферою, недосконалістю методів просторового управління природно-ресурсними активами в умовах децентралізації, відсутністю ефективних фінансових механізмів у природно-ресурсній сфері [2, с. 42].

Причому вказані проблеми мають вирішуватись у максимально нестабільному зовнішньому середовищі. Адже наш час, сповнений ризиків та загроз різнопланового характеру, серед яких найбільш нагальними треба визнати глобальні кліматичні зміни, зумовлені в тому числі надмірним нераціональним природокористуванням та руйнація світового порядку, найгострішим виявом чого є триваюча війна, яку ведуть російські загарбники проти України.

Здійснення опору російському агресору піднесло на новий рівень самоорганізацію українського громадянського суспільства, надзвичайно активізувало його. Останнє, у свою чергу, зумовлює значне збільшення включення громадськості України до вирішення практично усіх суспільно-значущих питань, у тому числі й проблеми природокористування.

Все це робить необхідним посилення уваги до соціальних аспектів використання природних ресурсів України, що вимагає передусім корекцію управлінських підходів, застосування нового інструментарію в управлінні природними ресурсами, які надавали б можливість для оперативного реагування

на швидко змінювану ситуацію, а також забезпечували б задіяння потенціалу громадянського суспільства.

І в цьому контексті перспективним видається використання підходів розроблених в рамках концепції адаптивного управління, як одного з сучасних напрямів у теорії соціального управління, що нині набуває значної актуальності. Адже адаптивне управління являє собою процес ухвалення управлінських рішень та наступної їх реалізації з метою адекватного реагування на зміни параметрів наявного зовнішнього і внутрішнього середовища. В цьому зв'язку важливо зазначити, що адаптивне управління характеризується змістом представленим його функціями, організаційною структурою представленою напрямками взаємовпливу та порядками взаємодії учасників управлінського процесу, а також технологією представленою алгоритмом здійснення й механізмом взаємоузгодження [3, с. 5-6].

Адаптивне управління як і будь-який вид управління має сутнісні характеристики, передусім такі як: наявність суб'єкту і об'єкту управлінського процесу, а також такі його етапи як: планування, організація, мотивація та контроль. І оскільки управління здійснюється в суб'єкт-об'єктній парадигмі, то воно вочевидь передбачає наявність соціального аспекту. Оскільки навіть коли управлінська діяльність спрямована на певний ресурс – як наприклад, в нашому випадку, на природні ресурси – кінцевим отримувачем управлінських впливів все одно буде людина, що своєю діяльністю чи майновими відносинами безпосередньо афілійована з цим ресурсом.

Проте в рамках дослідження соціальних аспектів формування системи адаптивного управління природними ресурсами, в теоретико-методологічному плані доцільним видається, поряд із тим, виділяти окремо предметно-речову та соціально-особистісну сторони управління. При цьому треба зазначити, що у разі коли об'єктом управління є виключно людина, як скажімо, в освіті, то його предметно-речова сторона знаходить водночас втілення у соціально-особистісній, тобто повністю співпадає з нею. Однак коли головним в управлінській діяльності є адміністрування певного уречевленого ресурсу, тоді має бути розглянута як соціально-особистісна, так і предметно-речова сторона управлінського процесу.

Отже, зазначене виділення видається маючим суттєве значення оскільки дозволяє наголосити на певних особливостях здійснення управлінських дій стосовно різних об'єктів, як маючих людську природу, так і не маючих її. Тобто управління природними ресурсами має охоплювати людей, які цими ресурсами так чи інакше користуються, але також враховувати конкретно-предметні якості цих ресурсів.

Виділення предметно-речової та соціально-особистісної сторін управління обумовлює також постановку питання про його внутрішнє та зовнішнє середовище. Особливо важливим цей момент видається у контексті адаптивного управління. Адже фактично метою адаптивного управління є підлаштування як його суб'єктів так і об'єктів під несприятливе середовище, формування в них спроможності надати адекватну відповідь на можливі виклики породжені

названим середовищем. Водночас в рамках адаптивного управління може бути розглянута й можливість впливу на це несприятливе зовнішнє середовище, тобто можливість певного управління ним.

Аналізуючи проблеми формування системи адаптивного управління природними ресурсами в соціальному аспекті необхідно також відмітити проблему суб'єкт-об'єктних взаємовідносин при реалізації права власності на ці ресурси, адже згідно статті 13 Конституції України: Земля, її надра, атмосферне повітря, водні та інші природні ресурси, які знаходяться в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу, виключної (морської) економічної зони є об'єктами права власності Українського народу [4]. Це конституційне положення фактично жодною політичною силою не оспорюється та навіть іноді підкреслюється, хоча й ніяк не реалізується, що очевидно являє собою певну проблему.

Розглядаючи теоретико-методологічні засади адаптивного управління важливо зазначити, що його визначальною особливістю є відсутність жорсткої ієрархії підпорядкованості керівника і підлеглого. Натомість відповідний механізм взаємоузгодження містить у собі способи спрямованого впливу й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів соціально-економічної діяльності [5, с. 61].

Разом із тим, як засвідчує практика, ні жорстка, ні гнучка адаптивна організаційні структури у чистому вигляді не можуть забезпечити оптимальний режим функціонування організації. Тому реальне життя створило змішані форми переважно в механістичному поєднанні ієрархічних бюрократичних й адаптивних структур [6, с. 15].

Функціями адаптивного управління є: спільне вироблення реалістичної мети, критеріальне моделювання, кооперація дій і самоспрямування, самомоніторинг процесу й моніторинг за результатом, прогностичне регулювання. Ці функції фактично утворюють певний управлінський цикл. Основним методом здійснення функцій адаптивного управління є переконання на основі кооперативної діяльності, яка поєднує процеси управління та самоуправління, сполучає цільові функції суб'єктів управлінського процесу.

Також для адаптивного управління характерною рисою є кооперація дій щодо контролю, а саме: поточне відстеження процесу здійснює виконавець, аналіз результату проводить керівний орган, прогнозування розвитку – це спільні дії управлінців і виконавців [6, с. 57-58].

Адаптивне управління дозволяє узгоджувати різноспрямовані впливи, які без застосування його підходів могли б спричинити деструктивні наслідки для суб'єктів соціально-економічної діяльності. У тому разі коли серед цих зовнішніх впливів домінуючими є реальні небезпеки, як в нашій країні за екстремальних умов воєнного часу, тоді в адаптивному управлінні доцільним видається врахування теоретичних підходів та практичних напрацювань концепції управління ризиком [7, с. 46].

Відповідно використання підходів адаптивного управління має надати можливості для гнучкої реакції та ефективного пристосовування як до

позитивних змін середовища функціонування суб'єктів діяльності, так і до загроз, що виникають в ньому, зберігаючи напрям руху до визначеної мети.

В результаті адаптивне управління має забезпечити високоефективну діяльність стосовно використання природних ресурсів України в основу чого покладено цілеспрямування щодо подолання зумовленими соціальними причинами проблемних питань, пов'язаних зокрема з відсутністю інститутів врегулювання природно-ресурсних відносин між суб'єктами економічної діяльності та відсутністю ефективних механізмів децентралізованого управління природно-ресурсною сферою, недосконалістю методів просторового управління природно-ресурсними активами в умовах децентралізації, відсутністю ефективних фінансових механізмів у названій сфері

Таким чином, врахування соціальних аспектів використання природних ресурсів України сприятиме впровадженню в означену діяльність адаптивного управління, що має значно підвищити її ефективність в нинішніх умовах існування багаточисельних ризиків та загроз.

Список використаних джерел

1. План перемоги складається з п'яти пунктів і трьох таємних додатків. Офіційне інтернет-представництво Президента України. 16 жовтня 2024 р. URL: https://www.president.gov.ua/news/plan-peremogi-skladayetsya-z-pyati-punktiv-i-troh-tayemnih-d-93857

2. Хвесик М.А., Обиход Г.О. Природно-ресурсна сфера України: стан та шляхи збереження. Вісник Національної академії наук України. 2019. №7. С. 36-44.

3. Фесік Л.І. Адаптивне управління: еволюція понятті та сутнісна характеристика. Електронне наукове фахове видання «Теорія та методика управління освітою», випуск № 5, грудень 2010 р. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/29.pdf

4. Конституція України. Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2020, підстава – 27-IX. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

5. Єльникова Г.В. Основи адаптивного управління: курс лекцій. Харків: Видавнича група „Основа", 2004. 128 с.

6. Єльникова Г.В. Розділ 1. Теоретико-методологічне підґрунтя адаптивного управління // Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: Колективна монографія / Г.В. Єльникова, Т.А. Борова, О.М. Касьянова, Г.А. Полякова, В.Ф. Петров, З.В. Рябова, О.В. Єльникова. Чернівці: Технодрук, 2009. С.9-86.

7. Hubbard D.W. The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009. 275 p.

Арсенюк Д. В.
магістрант кафедри програмної інженерії
та інтелектуальних технологій управління,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
Науковий керівник: ***Сокол В.Є.***
к.т.н., доцент,
доцент кафедри програмної інженерії
та інтелектуальних технологій управління,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
Сапронов П.Ю.
аспірант кафедри програмної інженерії
та інтелектуальних технологій управління,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

МІКРОСЕРВІСНА АРХІТЕКТУРА ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ТА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ПРОГРАМАМИ ЗА СТАНДАРТОМ E-CF

Цифрова трансформація системи вищої освіти, а також євроінтеграційні процеси в Україні вимагають системного впровадження новітніх інструментів публічного управління та адміністрування освітньої діяльності. Одним із ключових стратегічних завдань університетів є забезпечення відповідності змісту освітніх програм (ОП) та навчальних планів (силабусів) динамічним запитам ринку праці. Для гармонізації IT-кваліфікацій у європейському просторі розроблено стандарт European e-Competence Framework (e-CF, EN 16234-1:2019 [1]), що формалізує 40 ключових компетентностей за 5 рівнями кваліфікаційної зрілості (L1–L5).

Проте на сучасному етапі процес аудиту силабусів науково-методичними комісіями ЗВО здійснюється переважно вручну. Такий підхід є надзвичайно ресурсоємним, тривалим, суб'єктивним і не дозволяє оперативно реагувати на появу нових технологій. Автоматизація порівняльного аналізу за допомогою методів обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP) та моделей штучного інтелекту є перспективним напрямом підвищення ефективності внутрішнього забезпечення якості освіти. Водночас спроби інтегрувати ресурсомісткі нейромережеві моделі в традиційні монолітні системи управління навчанням (LMS/ERP) стикаються з критичними архітектурними обмеженнями: високими вимогами до обчислювальних ресурсів, зниженням швидкодії та конфліктами програмних середовищ.

Метою даної роботи є проєктування та дослідження відмовостійкої мікросервісної архітектури інформаційної системи інтелектуального аналізу освітніх програм за стандартом e-CF, яка забезпечує ізоляцію важких обчислень машинного навчання, швидкий відгук користувацького інтерфейсу та підтримку прийняття управлінських рішень на основі парадигми «Human-in-the-Loop».

Концепція мікросервісної архітектури інформаційної системи. Для подолання недоліків монолітного підходу було спроєктовано розподілену трирівневу систему, що поєднує сучасний вебфреймворк, реляційну базу даних та автономний мікросервіс штучного інтелекту. Загальну схему взаємодії компонентів платформи наведено на рис. 1.

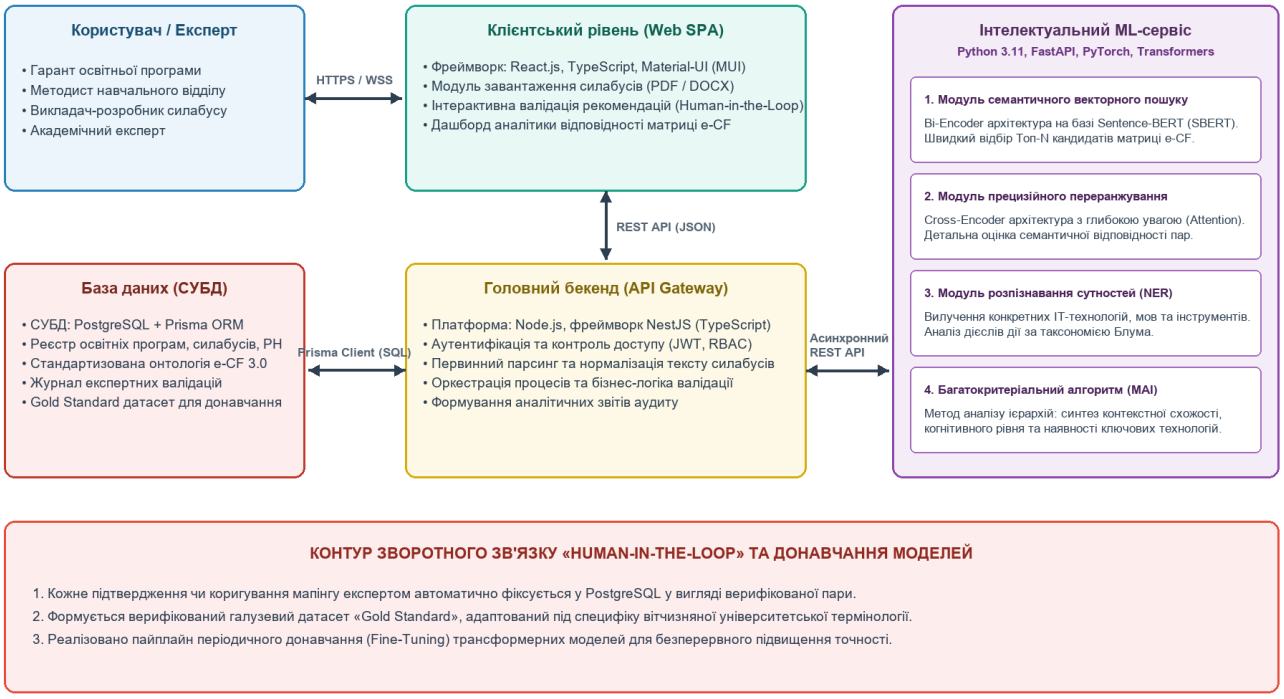


Рис. 1 – Архітектура мікросервісної інформаційної системи інтелектуального аналізу силабусів

Архітектура системи включає три базові функціональні вузли:

1. Клієнтський рівень (Frontend SPA): розроблений на базі бібліотеки React.js із використанням типізованого TypeScript та компонентної бібліотеки Material-UI (MUI). Інтерфейс надає гарантам освітніх програм і методистам інструменти завантаження силабусів у форматах PDF/DOCX, візуалізації відсотків семантичного покриття матриці e-CF та інтерактивного редагування результатів мапінгу.

2. Головний бекенд-сервіс (API Gateway): реалізований на платформі Node.js з використанням корпоративного фреймворку NestJS [2]. Сервіс відповідає за автентифікацію користувачів на базі стандарту JWT, перевірку прав доступу (RBAC), первинне вилучення неструктурованого тексту із завантажених файлів та загальну оркестрацію бізнес-процесів. Як сховище даних використано СУБД PostgreSQL, доступ до якої здійснюється через об'єктно-реляційне відображення Prisma ORM. База даних містить еталонний довідник дескрипторів стандарту e-CF, метадані навчальних дисциплін та журнал експертних валідацій.

3. Інтелектуальний обчислювальний сервіс (ML-Service): винесений в окремий асинхронний модуль на мові Python 3.11 під управлінням фреймворку FastAPI. Ізоляція ML-модуля дозволяє уникнути блокування основного циклу подій (Event Loop) у середовищі Node.js під час виконання ресурсомістких матричних операцій векторного пошуку. Сервіс містить трансформерну модель Bi-Encoder (на базі Sentence-BERT [3]) для швидкого первинного вилучення найбільш релевантних компетентностей, модуль Cross-Encoder із повнозв'язним механізмом глибокої уваги (Attention) для прецизійного переранжування, а також модуль вилучення іменованих сутностей (NER) для ідентифікації технологічного стека дисципліни.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз архітектурних підходів до побудови освітньої аналітичної платформи

Критерій оцінки	Монолітна архітектура (LMS)	Розроблена мікросервісна система
Ізоляція AI/ML обчислень	Відсутня; важкі запити блокують роботу вебсервера	Повна; асинхронна обробка в ізольованому FastAPI-контейнері
Масштабованість	Вимагає масштабування всього додатку цілком	Незалежне горизонтальне масштабування ML-сервісу під час пікових навантажень
Швидкість відгуку клієнта	Висока латентність при одночасній роботі багатьох користувачів	Субсекундний відгук інтерфейсу завдяки асинхронній черзі запитів
Управління технологічним стеком	Конфлікти версій бібліотек Node.js та Python/PyTorch	Чітке розділення технологій: TypeScript (веб) та Python (ML)
Стійкість до відмов (Fault Tolerance)	Збій у ML-модулі зупиняє роботу всієї системи	Збій ML-сервісу ізолюється; інтерфейс і база даних залишаються доступними

Механізм експертної валідації «Human-in-the-Loop». Ключовою перевагою розробленої системи є впровадження контуру безперервного експертного зворотного зв'язку [4]. Повністю автономне використання штучного інтелекту в освіті несе ризик генерації хибнопозитивних висновків (галюцинацій) через специфічну університетську лексику та суперечить академічним нормам ухвалення рішень. У запропонованій системі алгоритм виконує функцію інтелектуального асистента (системи підтримки прийняття рішень): для кожного результату навчання силабусу формується ранжований перелік найбільш вірогідних компетентностей e-CF. Експерт має можливість підтвердити запропоновану компетентність або обрати більш релевантний альтернативний варіант.

Кожна дія користувача щодо верифікації мапінгу фіксується у PostgreSQL, поповнюючи корпоративний датасет «Gold Standard». Цей датасет автоматично використовується для періодичного донавчання (Fine-tuning) моделей ML-сервісу, забезпечуючи адаптацію нейромережі до особливостей вітчизняних освітніх стандартів та галузевої термінології без залучення сторонніх розробників.

Практична значущість для публічного управління освітою. Впровадження розробленої архітектури у практику закладів вищої освіти забезпечує суттєвий організаційно-управлінський ефект: 1) скорочення часу на аудит та оновлення освітніх програм більш ніж на 70 %; 2) прозору формалізацію змісту навчання за європейськими стандартами відповідно до вимог Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО); 3) спрощення процедури міжнародної акредитації та взаємного визнання кваліфікацій випускників; 4) підвищення конкурентоспроможності молодих фахівців на міжнародному та національному ринках праці.

Запропонована мікросервісна архітектура інформаційної системи забезпечує ефективне вирішення науково-практичної задачі інтелектуального аудиту освітніх програм. Чітке розмежування клієнтського інтерфейсу (React), оркестраційного бекенду (NestJS) та обчислювального ML-модуля (FastAPI) гарантує високу відмовостійкість, масштабованість і субсекундну швидкість обробки неструктурованих текстів. Інтеграція принципу «Human-in-the-Loop» у поєднанні з накопиченням верифікованих даних усуває проблему недовіри академічної спільноти до рішень штучного інтелекту, створюючи надійний інструмент публічного адміністрування освітніх інновацій.

Список використаних джерел

1. EN 16234-1:2019. e-Competence Framework (e-CF) – A common European Framework for ICT Professionals in all sectors – Part 1: Framework. European Committee for Standardization (CEN), 2019. 48 p.

2. Newman S. Building Microservices: Designing Fine-Grained Systems. 2nd ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2021. 612 p.

3. Reimers N., Gurevych I. Sentence-BERT: Sentence Embeddings using Siamese BERT-Networks. Proceedings of the 2019 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (EMNLP). Hong Kong, 2019. P. 3982–3992. DOI: 10.18653/v1/D19-1410.

4. Monarch R. M. Human-in-the-Loop Machine Learning: Active learning and annotation for human-centered AI. Shelter Island: Manning Publications, 2021. 384 p.

5. Kamil Myśliwiec. NestJS: A progressive Node.js framework for building efficient, reliable and scalable server-side applications. URL: https://nestjs.com/ (дата звернення: 15.09.2026).

6. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37–38. Ст. 2004.

Бачинська О.М.
к.е.н., доцент кафедри публічного управління,
менеджменту та інклюзивної економіки,
Долинюк А.М.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»,
м. Кам'янець-Подільський

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

В умовах цифрової трансформації та сучасних викликів ефективність управління розвитком територій значною мірою визначається якістю стратегічного планування та здатністю органів влади оперативно використовувати актуальну інформацію для прийняття управлінських рішень. Традиційні підходи до формування й реалізації територіальних стратегій не завжди забезпечують необхідну оперативність, обґрунтованість прогнозування та ефективний моніторинг результатів.

Цифрово-інструментальний механізм стратегічного планування доцільно розглядати як сукупність цифрових технологій та інформаційно-аналітичних інструментів, що забезпечують обробку й інтеграцію даних, прогнозування, моделювання та моніторинг реалізації стратегічних рішень. На відміну від інституційно-організаційного механізму, його функціональне призначення полягає у використанні технологічних можливостей цифровізації для підвищення якості аналітичного забезпечення, ефективності прийняття управлінських рішень та результативності стратегічного управління розвитком територій.

Важливою складовою цифрово-інструментального механізму стратегічного планування є смарт-інфраструктура та цифрові екосистеми, що забезпечують інтеграцію, обробку та оперативний доступ до даних із різних джерел. Цифрові платформи, геоінформаційні системи та аналітичні панелі формують єдине інформаційно-аналітичне середовище для підтримки стратегічних управлінських рішень на регіональному та місцевому рівнях.

Застосування смарт-технологій дає змогу здійснювати оперативний моніторинг територіальних процесів, використовувати прогнозні моделі та своєчасно коригувати управлінські рішення. У результаті підвищуються оперативність, обґрунтованість і точність стратегічного планування, що сприяє ефективнішому управлінню розвитком територій [3].

З огляду на необхідність комплексного впровадження цифрових технологій у процеси стратегічного управління, доцільним є систематизований розгляд основних механізмів цифровізації стратегічного планування розвитку

територій. Їх функціонування охоплює не лише технологічне забезпечення управлінських процесів, а й організаційні, інформаційно-аналітичні, комунікаційні та моніторингові аспекти [1]. Взаємодія зазначених складових забезпечує послідовну інтеграцію цифрових інструментів у цикл стратегічного планування – від формування інформаційної бази та визначення пріоритетів до прийняття управлінських рішень, реалізації стратегічних заходів і оцінювання їх результативності. Функціонально-структурні характеристики основних механізмів цифровізації стратегічного планування та їхній вплив на ефективність управління розвитком територій представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Функціонально-структурні характеристики механізмів цифровізації стратегічного планування розвитку територій

Механізми цифровізації стратегічного планування	**Роль у стратегічному плануванні розвитку територій**	**Вплив на ефективність управління розвитком територій**
Інституційно-організаційний	Інтеграція цифрових інструментів у систему стратегічного управління та координація діяльності органів публічної влади.	Підвищення узгодженості управлінських дій, прозорості процесів і спроможності органів влади реалізовувати стратегічні рішення.
Цифрово-інструментальний	Збір, інтеграція, обробка й візуалізація даних, прогнозування та моделювання сценаріїв територіального розвитку.	Підвищення оперативності, обґрунтованості й точності управлінських рішень та ефективності моніторингу стратегій.
Інформаційно-аналітичний	Інформаційне забезпечення оцінювання стану територій, визначення стратегічних пріоритетів і прогнозування результатів.	Підвищення якості прогнозування, своєчасності виявлення проблем і ризиків та адаптивності стратегічного управління.
Комунікаційно-партисипативний	Розширення електронної участі, громадського обговорення та спільного формування стратегічних пріоритетів.	Підвищення прозорості, підзвітності та легітимності управлінських рішень, посилення залучення стейкхолдерів.
Моніторингово-контрольний	Оперативний контроль виконання стратегічних документів і своєчасне коригування заходів.	Підвищення результативності реалізації стратегій, швидкості реагування на зміни та ефективності використання ресурсів.

Джерело: розроблено авторами

Аналіз наведених характеристик свідчить, що ефективна цифровізація стратегічного планування потребує комплексного поєднання взаємопов’язаних механізмів. При цьому цифрово-інструментальний механізм формує технологічну основу управлінських процесів, тоді як інституційно-організаційний забезпечує належні умови його функціонування. Інформаційно-

аналітичний механізм підвищує обґрунтованість стратегічних рішень, комунікаційно-партисипативний забезпечує залучення зацікавлених сторін, а моніторингово-контрольний сприяє своєчасному оцінюванню та коригуванню результатів. Таким чином, системна інтеграція зазначених механізмів створює передумови для підвищення оперативності, обґрунтованості, прозорості та адаптивності управління розвитком територій.

Цифровізація стратегічного планування розвитку територій передбачає використання сучасних інструментів обробки, аналізу та візуалізації даних. Застосування технологій Big Data та аналітики даних розширює можливості оцінювання соціально-економічних процесів, виявлення територіальних диспропорцій, прогнозування тенденцій і обґрунтування управлінських рішень щодо розподілу ресурсів.

Важливим інструментом просторового забезпечення стратегічного планування є геоінформаційні системи (GIS), які забезпечують інтеграцію просторових і статистичних даних, їх візуалізацію та моделювання можливих сценаріїв територіального розвитку. Використання хмарних технологій та штучного інтелекту сприяє автоматизації аналітичних процедур, оперативній обробці значних масивів інформації та підвищенню якості прогнозування.

Водночас цифрові платформи забезпечують інформаційну взаємодію органів влади, бізнесу та громадськості, розширюють можливості участі зацікавлених сторін у стратегічному плануванні та підвищують прозорість управлінських процесів. У сукупності зазначені інструменти формують цифрове інформаційно-аналітичне середовище, що підвищує обґрунтованість стратегічних рішень, ефективність моніторингу та результативність управління розвитком територій [2, с. 216].

Важливою умовою цифрової трансформації стратегічного планування є посилення інституційної спроможності органів публічного управління, зокрема розвиток цифрових компетентностей посадових осіб та вдосконалення нормативних засад використання й обміну даними.

Комплексне поєднання технологічних, організаційних та інституційних заходів сприятиме підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, прозорості управління та результативності розвитку територій.

Список використаних джерел

1. Запорожець Т. Цифровізація державного управління регіональним розвитком як чинник забезпечення економічної безпеки держави: виклики та можливості капіталізації територіального потенціалу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2026. Том. 350(1). С. 294-300.

2. Корнага О. І., Гарафонова О. І. Цифрові технології у стратегічному плануванні регіонального розвитку. *Економічний простір*. 2025. №199. С. 214-219.

3. Новікова О. Розвиток смарт-інфраструктури в громадах: роль цифрових платформ та алгоритмів прогнозування у місцевому самоврядуванні. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7131/7082

Берегой Т.А.
к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет
м. Одеса

УПРАВЛІНСЬКА АРХІТЕКТУРА ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Умови сьогодення щодо функціонування територіальних громад характеризуються швидкістю й непередбачуваними змінами в економіці та суспільстві, обмеженістю ресурсів, необхідністю оперативного реагування на потреби населення та одночасним забезпеченням стратегічного розвитку територій. Сучасні дослідження акцентують увагу на впровадженні проєктного менеджменту в діяльність територіальних громад, визначенні рівня їхньої проєктної зрілості, умов застосування проєктного підходу в стратегічному плануванні, тощо [1-5]. Водночас питання системної організації проєктної діяльності органів місцевого самоврядування потребує розгляду не лише з позицій управління окремими проєктами, наявністю фінансових ресурсів, професійністю проєктних команд, а й через призму формування відповідної управлінської архітектури.

У науковому просторі публічного управління проєктна діяльність нерідко розглядається переважно через призму підготовки грантових заявок, залучення міжнародного фінансування або управління окремими проєктами, зокрема в межах взаємодії влади, бізнесу та громадськості [4, 5]. Такий підхід, на наш погляд, звужує її зміст. Пропонуємо розглянути проєктну діяльність органів місцевого самоврядування як комплексний управлінський процес, який охоплює виявлення потреб і можливостей території, формування проєктних ідей, їх оцінювання та відбір, прийняття управлінських рішень, ресурсне забезпечення, організацію реалізації, координацію учасників, моніторинг та оцінювання результатів.

У зв’язку з цим, на нашу думку, доцільним є застосування поняття управлінської архітектури проєктної діяльності органів місцевого самоврядування, під якою пропонується розуміти системно організовану сукупність взаємопов’язаних структурних, функціональних, процесних, ресурсних, інформаційних та партнерських елементів, які забезпечують формування, прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо проєктів розвитку територіальної громади.

На відміну від розуміння організаційної структури, яка переважно визначає суб’єктів, підпорядкованість та розподіл повноважень, управлінська архітектура охоплює логіку взаємодії елементів системи. Вона визначає не тільки «хто» відповідає за реалізацію проєктної діяльності, а й «що», «яким чином», «коли», «на основі якої інформації», «завдяки яким наявним ресурсам»,

«якими методами і інструментами» та «з яким очікуваним результатом» здійснюється проєктна діяльність на кожному етапі.

Узагальнено таку управлінську архітектуру можна представити через взаємопов'язану систему наступних елементів:

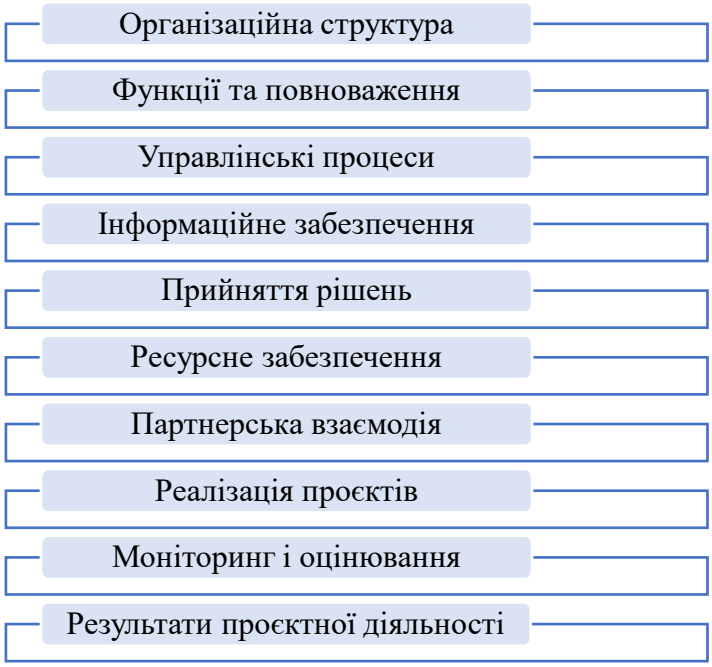


Рис. 1 Структурно-логічна схема Управлінської архітектури проєктної діяльності ОМС

Джерело: розроблено автором

На рис. 1 запропонована концептуальна модель управлінської архітектури проєктної діяльності органів місцевого самоврядування, яка охоплює взаємопов'язані елементи від організаційної структури до отримання результатів.

Першим елементом є організаційна складова, яка визначає суб'єктів проєктної діяльності, їх повноваження, відповідальність та взаємодію. Важливим є забезпечення чіткого розподілу ролей між учасниками проєктної діяльності та їх координації.

Функціонально-процесна складова забезпечує послідовність проходження проєкту від виявлення суспільної потреби до оцінювання отриманого результату. Її значення полягає у недопущенні ситуації, коли проєкт виникає як окрема ініціатива, не пов'язана зі стратегічними документами громади, її бюджетними можливостями та іншими напрямами діяльності.

Важливою складовою архітектури є процес прийняття управлінських рішень. Саме на цьому рівні визначається, які проблеми потребують проєктного вирішення, які проєктні ідеї відповідають стратегічним пріоритетам, які з них мають бути включені до портфеля проєктів, а також яким має бути порядок їх реалізації. Отже, проєктна діяльність безпосередньо пов'язана з якістю та обґрунтованістю управлінських рішень.

Окремого значення набуває ресурсна складова, яка включає фінансові, кадрові, інформаційні, матеріальні та інші ресурси. При цьому фінансування не повинно бути єдиним критерієм оцінювання проєктної спроможності громади. Не менш важливими є здатність органу місцевого самоврядування знаходити партнерів, координувати

учасників, залучати зовнішні ресурси та забезпечувати інституційну підтримку проєктів.

Партнерська складова передбачає взаємодію органів місцевого самоврядування з підприємницьким сектором, громадськими організаціями, іншими громадами, органами державної влади, міжнародними організаціями та іншими стейкхолдерами. У такій системі публічно-приватне партнерство, грантове фінансування, інвестиційне співробітництво та інші механізми виступають інструментами реалізації проєктів.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що результативність проєктної діяльності органів місцевого самоврядування визначається не лише якістю окремих проєктів, обсягом залучених ресурсів чи професійністю їх виконавців. Важливе значення має спосіб організації всієї системи проєктної діяльності — від визначення проблем і формування проєктних ініціатив до прийняття рішень щодо їх відбору, ресурсного забезпечення, реалізації та оцінювання результатів.

Отже, управлінська архітектура створює організаційно-процесну основу для переходу від реалізації окремих проєктів до системної проєктної діяльності органів місцевого самоврядування. Її практична цінність полягає у можливості забезпечити більшу узгодженість проєктних рішень зі стратегічними пріоритетами громади та підвищити обґрунтованість використання наявних ресурсів та залучення зовнішніх партнерів щодо розвитку території.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на конкретизацію складових управлінської архітектури проєктної діяльності ОМС, визначення критеріїв оцінювання її сформованості та розроблення методичного підходу до визначення її впливу на проєктну спроможність органу місцевого самоврядування і результати стратегічного розвитку територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Bilyk R., Kitsak M. Essence and Structure of Project Management in Territorial Communities. Actual Problems of Innovative Economy and Law. 2025. № 2. С. 49–53. DOI: 10.36887/2524-0455-2025-2-11.

2. Radchenko O., Chernov S., Kozenko R. The Technology of the Project Approach in Public Administration at the Level of United Territorial Communities of the Decentralized System of Territorial Organization of Power. Coordinates of Public Administration. 2024. 1, 420-440. DOI: 10.62664/cpa.2024.01.19.

3. Бурик З. М., Попроцький О. П. Project management in local self-government. Економіка і регіон. 2022. № 4(87). DOI: 10.26906/EiR.2022.4(87).2806.

4. Полянська А. С., Запухляк І. Б., Вербовська Л. С. Territorial Community Development Management on the Basis of a Project Approach: Experience, Instruments and Financing. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry. 2021. № 1(23). С. 75–88. DOI: 10.31471/2409-0948-2021-1(23)-75-88.

5. Шведа Н. М., Ратинський В. В. Упровадження практик проєктного менеджменту як каталізатора стратегічного розвитку територіальних громад. Галицький економічний вісник. 2026. Т. 98. № 1. С. 186–195. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.01.186.

Бобрикевич А.М.
здобувачка вищої освіти,
спеціальність D3 «Менеджмент»,
Науковий керівник: ***Кравець О.В.***
PhD., ст. викл. кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасний розвиток територіальних громад в Україні відбувається в умовах постійних економічних, соціальних та безпекових змін. У таких умовах від якості управління залежить не лише виконання поточних завдань органів місцевого самоврядування, а й здатність громади планувати свій розвиток на перспективу. Саме тому публічне управління доцільно розглядати не тільки як виконання адміністративних функцій, а як управлінський інструмент, за допомогою якого громада визначає пріоритети, розподіляє ресурси, залучає мешканців та контролює результати. Такий підхід відповідає сучасному розумінню менеджменту, де важливими є результативність, прозорість, відповідальність і орієнтація на потреби споживачів публічних послуг [1].

Публічне управління територіальною громадою охоплює діяльність органів місцевого самоврядування, взаємодію з громадянами, бізнесом та громадськими організаціями, а також управління фінансовими, кадровими, інформаційними й матеріальними ресурсами. На практиці ефективність такої системи проявляється у тому, наскільки обґрунтовано приймаються рішення та наскільки вони відповідають реальним проблемам території. Тому менеджмент громади має бути спрямований не лише на дотримання процедур, а й на досягнення конкретного суспільного результату.

Важливим орієнтиром у процесі управління територіальною громадою є принципи сталого розвитку, що передбачають комплексне врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів її функціонування. У практичному вимірі це означає необхідність оцінювання управлінських рішень не лише з позиції обсягу використаних ресурсів, а й з урахуванням їхнього довгострокового впливу на соціально-економічний розвиток громади, якість життя населення та стан навколишнього середовища. Зокрема, рішення щодо розвитку місцевої інфраструктури доцільно оцінювати за сукупністю критеріїв, серед яких економічна ефективність, соціальна значущість, екологічні наслідки та потенційний довгостроковий ефект для мешканців. Такий підхід передбачає зміщення акцентів у системі управління з кількісної оцінки використаних ресурсів на результативність їх застосування, розглядаючи фінансові,

матеріальні та інші ресурси як інструменти досягнення стратегічних цілей розвитку громади.

Таким чином, реалізація принципів сталого розвитку в управлінні територіальною громадою передбачає комплексне поєднання економічних, соціальних, екологічних та інституційних складових. Їх взаємодія формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення збалансованого розвитку громади та підвищення якості життя її населення. Основні управлінські складові сталого розвитку територіальної громади систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Основні управлінські складові сталого розвитку територіальної громади

Складова	Зміст управлінської діяльності	Очікуваний результат
Економічна	Планування місцевого розвитку, підтримка підприємництва, ефективне використання бюджету та майна громади.	Зміцнення місцевої економіки, зайнятість, зростання доходів бюджету.
Соціальна	Організація доступних публічних послуг, підтримка вразливих груп, розвиток освіти, медицини та соціальної інфраструктури.	Підвищення якості життя та довіри мешканців.
Екологічна	Раціональне використання природних ресурсів, благоустрій, управління відходами, енергоефективність.	Зменшення негативного впливу на довкілля та комфортне середовище.
Управлінська	Стратегічне планування, відкритість, участь громадян, цифрові інструменти, контроль результатів.	Більш обґрунтовані рішення та підвищення ефективності менеджменту.

Важливою передумовою ефективного управління територіальною громадою є стратегічне планування, яке забезпечує перехід від ситуативного реагування на поточні проблеми до системного формування цілей, пріоритетів і напрямів розвитку. Водночас стратегічні документи мають бути безпосередньо пов’язані з конкретними програмами, ресурсним забезпеченням, визначеними відповідальними виконавцями та показниками оцінювання результатів. Таким чином, стратегічне управління доцільно вибудовувати як послідовний взаємозв’язок між визначеною проблемою, стратегічною ціллю, відповідними заходами, необхідними ресурсами, відповідальними суб’єктами, показниками результативності та досягнутим результатом.

Важливою складовою сучасного публічного управління є забезпечення участі мешканців у процесах формування та реалізації управлінських рішень. Залучення населення до громадських консультацій, обговорення проєктів, формування пропозицій та контролю за використанням ресурсів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і врахуванню актуальних потреб територіальної громади. Водночас інституціоналізація механізмів громадської участі підвищує відкритість і прозорість публічного управління, посилює взаємну відповідальність органів місцевого самоврядування та

мешканців і знижує ризик реалізації управлінських рішень, які не відповідають суспільним потребам та очікуванням.

Важливе значення для забезпечення результативності управління має також розвиток взаємодії органів місцевого самоврядування з представниками бізнесу та інститутами громадянського суспільства. Суб'єкти підприємницької діяльності можуть забезпечувати залучення інвестицій, створення робочих місць, впровадження інновацій та надання професійно-експертної підтримки, тоді як громадські організації сприяють представленню суспільних інтересів та реалізації соціально орієнтованих ініціатив. Органи місцевого самоврядування мають формувати прозорі та передбачувані механізми взаємодії, забезпечувати рівний доступ до відповідних процедур і створювати сприятливі інституційні умови для реалізації спільних ініціатив. Така модель взаємодії сприяє формуванню партнерського підходу до управління територіальним розвитком, за якого органи влади, бізнес, громадські організації та мешканці громади взаємодіють на основі розподілу функцій, ресурсів і відповідальності.

З огляду на зазначене, доцільним є систематизувати основні інструменти публічного управління та визначити їхній потенційний управлінський ефект для забезпечення відкритості, результативності та залучення ключових суб'єктів територіального розвитку. Відповідну систематизацію наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Інструменти публічного управління та їх управлінський ефект

Інструмент	Практичне застосування	Вплив на ефективність
Стратегічне планування	Визначення пріоритетів і цілей розвитку громади.	Концентрація ресурсів на найбільш важливих завданнях.
Бюджетування	Узгодження видатків із цілями та програмами розвитку.	Раціональне використання обмежених ресурсів.
Громадська участь	Консультації, обговорення, опитування, механізми участі.	Краща відповідність рішень потребам мешканців.
Цифрові інструменти	Електронні послуги, відкриті дані, цифровий документообіг, аналітика.	Швидкість, прозорість і доступність управлінських процесів.
Моніторинг і контроль	Відстеження показників, аналіз виконання програм, звітність.	Можливість своєчасно коригувати управлінські рішення.

Окремого значення набуває цифровізація публічного управління, яка сприяє спрощенню надання послуг, оптимізації управлінських процесів та забезпеченню керівників актуальними даними для прийняття рішень. Водночас ефективність цифрової трансформації визначається не лише впровадженням

окремих електронних сервісів, а їх інтеграцією в загальну систему управління та стратегічні цілі громади [1].

Підвищенню результативності менеджменту громади також сприяє застосування системи показників ефективності, орієнтованих не лише на обсяг виконаних робіт чи використаних ресурсів, а й на фактичні результати для населення. Зокрема, при реалізації інфраструктурних проєктів доцільно враховувати строки виконання, витрати, кількість користувачів, рівень задоволеності мешканців та довгостроковий соціально-економічний ефект.

Водночас цифровізація супроводжується низкою ризиків, серед яких недостатня цифрова компетентність працівників, фінансові обмеження, проблеми інтеграції інформаційних систем та кібербезпеки. Тому впровадження цифрових рішень має супроводжуватися розвитком компетентностей персоналу, удосконаленням внутрішніх процесів та забезпеченням інформаційної безпеки [2].

Загалом ефективний менеджмент сталого розвитку територіальної громади доцільно розглядати як циклічний процес, що охоплює визначення потреб, формування пріоритетів і показників, ресурсне забезпечення, реалізацію заходів, моніторинг результатів та коригування управлінських рішень. Такий підхід поєднує стратегічне планування, раціональне використання ресурсів, участь мешканців, партнерство з бізнесом і громадським сектором, цифровізацію та системний контроль, створюючи основу для довгострокового економічного, соціального й екологічного розвитку громади.

Список використаних джерел

1. Капінос Г., Ларіонова К. Цифрова трансформація менеджменту та її вплив на ефективність управління та розвиток підприємства. *Development Service Industry Management.* 2026. № 3. С. 175–184.

2. Калач Г., Коржовник Ю. Цифрова трансформація системи менеджменту підприємства. *Економічний простір.* 2026. № 208. С. 134–140.

Вербинець Д. В.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Міщук Є. В.
д.е.н., професор,
професор кафедри обліку, оподаткування,
публічного управління та адміністрування,
Криворізький національний університет
м. Кривий Ріг

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Інституційна спроможність публічного управління на рівні територіальних громад залежить не лише від обсягу повноважень і фінансових ресурсів, а й від здатності органів місцевого самоврядування (ОМС) залучати, утримувати та вмотивовувати професійних службовців. В умовах воєнного стану, підготовки до повоєнного відновлення та переговорів щодо вступу України до ЄС мотиваційна система публічної служби перестає бути суто кадровим питанням і стає складовою інституційного дизайну публічної влади. У звіті Європейської Комісії щодо України за 2025 р. рівень підготовленості у сфері державного управління оцінено як проміжний між «певним» і «помірним», а реформу оплати праці віднесено до напрямів, у яких досягнуто доброго прогресу [1]. Проте цей прогрес стосується передусім державної служби, тоді як служба в ОМС фактично залишається поза межами реформи оплати праці.

Чинна модель мотивації службовців ОМС грунтується на Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493-III та постанові Кабінету Міністрів України (КМУ) № 268, якими централізовано визначаються схеми посадових окладів, надбавки за ранг і вислугу років та порядок преміювання [2, 3]. Така конструкція залишає місцевій раді мінімальний простір для управлінських рішень: базові оклади є низькими, а премія виконує компенсаторну функцію й перестає бути винагородою за результат. За оцінкою Лабораторії законодавчих ініціатив, ще на початку 2024 р. обов'язкові виплати головного спеціаліста ОМС у середньому не досягали мінімальної заробітної плати [4]. Проблема зберігається й донині: у схемі посадових окладів, що застосовується для Криворізької міської територіальної громади, оклад головного спеціаліста становить 8601 грн, а спеціаліста – 7429 грн [3], тоді як мінімальна заробітна плата у 2026 р. дорівнює 8647 грн [5]. Формально порушення державної гарантії немає, адже мінімальній заробітній платі має відповідати не посадовий оклад, а загальна сума нарахованої місячної заробітної плати за виконану норму праці [6]. Різницю покривають надбавки за ранг і вислугу років, надбавки за високі досягнення у праці, премії, а в разі їх недостатності – доплата до рівня мінімальної заробітної плати. Проте саме це й

засвідчує викривлення мотиваційної функції: стимулюючі виплати використовуються не стільки для винагороди за результат, скільки для «дотягування» гарантованої частини заробітку до мінімального рівня, тому диференціація винагороди між працівниками з різною результативністю суттєво звужується.

Інституційною відповіддю на ці проблеми став Закон України № 3077-IX, який запроваджує децентралізовану модель: ради самостійно встановлюють умови оплати праці в межах законодавчо визначених співвідношень, посади групуються у три категорії, а кількість рангів скорочується з 15 до 9. Водночас закон набирає чинності не раніше ніж через шість місяців після припинення або скасування воєнного стану [7], тому станом на вересень 2026 р. його норми мають перспективний характер. Ключові відмінності двох моделей узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Інституційні елементи мотиваційної системи службовців ОМС: чинна та перспективна моделі

Елемент	Чинна модель (Закон № 2493-III, постанова КМУ № 268)	Перспективна модель (Закон № 3077-IX)
Визначення умов оплати праці	Повністю делаговано КМУ (через постанову КМУ №268). Самостійність ради обмежена державними схемами	Місцева рада з урахуванням можливостей власного бюджету.
Посадові оклади	Фіксовані схеми окладів за групами громад	Схема в коефіцієнтах: мінімальний оклад категорії III – не нижче мінімальної зарплати; категорії II – щонайменше на 30 % вищий; категорії I – щонайменше удвічі вищий, максимальний – не більше ніж уп’ятеро
Надбавка за вислугу років	Від 10 % (понад 3 роки) до 40 % (понад 25 років)	3 % окладу за кожен рік стажу, але не більше 50 %
Преміювання	Не пов’язане з формалізованим оцінюванням, часто компенсує низький оклад	За результатами щорічного оцінювання та за особистий внесок
Категорії посад і ранги	7 категорій, 15 рангів (надбавка за ранг 200–1000 грн)	3 категорії, 9 рангів із «перекриттям» на межах категорій

Джерело: систематизовано авторами за [2, 3, 7]

Паралельно поглиблюється інституційна асиметрія між двома видами публічної служби. Для державних службовців Законом № 4282-IX запроваджено оплату праці на основі класифікації посад зі сталою та варіативною частинами, а з 1 січня 2026 р. мінімальний посадовий оклад не може бути меншим за 2,5 прожиткового мінімуму для працездатних осіб [8], тобто 8320 грн [5]. Дорожня карта з питань реформи державного управління визначає окремим стратегічним результатом стабілізацію плинності кадрів і утримання вмотивованих фахівців, а також передбачає зіставлення оплати праці на державній службі з приватним

сектором [9]. Для службовців ОМС натомість ухвалюються переважно точкові рішення. Закон № 4887-IX, що набрав чинності 23 вересня 2026 р., дозволяє встановлювати посадовим особам місцевого самоврядування доплати за додаткове навантаження, пов'язане з реалізацією проєктів міжнародної технічної допомоги та територіального співробітництва, за порядком, який затверджує місцева рада на основі типового порядку КМУ [10]. Оприлюднений у вересні 2026 р. проєкт змін до постанови № 268 передбачає підвищення окладів орієнтовно на 10–15 % без додаткових видатків державного чи місцевих бюджетів; у найбільших громадах оклад головного спеціаліста має зрости лише до 9891 грн [11, 12]. Всеукраїнська асоціація ОТГ вважає такий крок недостатнім, оскільки громади програють конкуренцію за кадри не лише бізнесу, а й органам державної влади, та пропонує підвищення щонайменше на 25 % з комплексним переглядом співвідношень між посадами [12].

Отже, склався перехідний інституційний режим: керівники ОМС мотивують персонал за централізованими правилами, які не забезпечують конкурентного рівня оплати праці, і водночас мають готувати орган до переходу на децентралізовану модель. На нашу думку, за таких умов основний резерв підвищення дієвості мотиваційної системи лежить в організаційній площині – у внутрішніх управлінських інструментах, які не потребують змін законодавства, але формують готовність органу до застосування норм Закону № 3077-IX.

До таких інструментів належать: внутрішнє положення про преміювання з оприлюдненими показниками результативності, яке відокремлює премію від компенсації низького окладу; формалізовані критерії щорічного оцінювання та регулярний зворотний зв'язок, що зменшують суб'єктивізм керівника; кадровий резерв із прозорими критеріями переходу між категоріями посад; пакет нефінансових стимулів (гнучкий графік, дистанційна робота для аналітичних напрямів, пріоритетний доступ до навчання), що не потребує збільшення фонду оплати праці. Окремим ресурсом є місцевий порядок доплат за Законом № 4887-IX: він дає змогу пов'язати додаткову винагороду з вимірюваним результатом – залученням і реалізацією донорського проєкту – та фінансувати її, зокрема, за рахунок коштів міжнародних партнерів [10].

Таким чином, інституційні засади мотиваційної системи в ОМС перебувають у стані незавершеної трансформації: новий закон закладає децентралізовану та прозору модель, але її запровадження відкладено, а поточні рішення мають фрагментарний характер. У правовій площині доцільно розглянути введення в дію положень Закону № 3077-IX щодо оплати праці до завершення воєнного стану, а також поширити на службу в ОМС передбачене Дорожньою картою зіставлення оплати праці з приватним сектором. В організаційній площині ОМС варто вже зараз ухвалювати локальні акти щодо преміювання, оцінювання, кадрового резерву та доплат за міжнародні проєкти, що підвищить мотивацію персоналу в поточних умовах і скоротить адаптаційний період після набрання чинності новим законом.

Список використаних джерел

1. European Commission. Ukraine 2025 Report: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. SWD (2025) 759 final. Brussels, 04.11.2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/ ?uri=celex%3A52025SC0759 (дата звернення 26.09.2026).

2. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text (дата звернення 26.09.2026).

3. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 р. № 268. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-п#n339 (дата звернення 26.09.2026).

4. Служба в органах місцевого самоврядування : аналітичний матеріал / Лабораторія законодавчих ініціатив. 21.11.2024. URL: https://parlament.org.ua/analytics/miscze-sluzhby-v-organah-misczevogo-samovryaduvannya-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/ (дата звернення 26.09.2026).

5. Про Державний бюджет України на 2026 рік: Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text (дата звернення 26.09.2026).

6. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text (дата звернення 26.09.2026).

7. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text (дата звернення 26.09.2026).

8. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад: Закон України від 11.03.2025 № 4282-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20#Text (дата звернення 26.09.2026).

9. Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 «Основи процесу вступу до ЄС»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.05.2025 № 475-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2025-р#Text (дата звернення 26.09.2026)

10. Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання участі органів місцевого самоврядування в реалізації програм і проектів міжнародної технічної допомоги та міжнародного територіального співробітництва: Закон України від 27.05.2026 № 4887-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4887-20#Text (дата звернення 26.09.2026).

11. Пантюхова А. Оклади працівників ОМС і ЦНАП планують підвищити: проєкт змін до постанови КМУ № 268. Дебет-Кредит. 2026. URL: https://news.dtkt.ua/labor/compensation/114986-okladi-pracivnikiv-oms-i-cnap-planuiut-pidvishhiti-projekt-zmin-do-postanovi-kmu-268 (дата звернення: 26.09.2026).

12. Всеукраїнська асоціація ОТГ. Громади втрачають фахівців: Всеукраїнська асоціація ОТГ вимагає системного перегляду оплати праці в місцевому самоврядуванні. 2026. URL: https://hromady.org/gromadi-vtrachayut-faxivciv-asociaciya-otg-vimagaye-sistemnogo-pereglyadu-oplati-praci-v-miscevomu-samovryaduvanni/ (дата звернення 26.09.2026).

Волошин О.В.
здобувач вищої освіти,
Журило С.С.
к.ю.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Одним із ключових напрямів удосконалення системи мотивації персоналу публічної служби є розвиток цифрових платформ управління людськими ресурсами, здатних забезпечити об'єктивний зв'язок між результатами службової діяльності та формою її визнання. Об'єктивне й прозоре визначення винагороди можливе лише за умови належного оцінювання результатів праці, яке, своєю чергою, потребує відповідної інформаційної інфраструктури: без систематизованих, порівнянних і своєчасно оновлюваних даних про кожного службовця будь-яке рішення керівника про преміювання чи кар'єрне просування неминуче спирається радше на особисте враження, ніж на перевірюваний факт. Саме тому стан цифровізації кадрових процесів державної служби України заслуговує на окрему увагу в контексті реформування мотиваційного механізму публічної сфери, а дослідження цього стану доцільно вести не лише на рівні декларованих намірів, а насамперед на рівні того, що відбувається в кадровому діловодстві конкретного органу влади щодня.

Перш ніж переходити до українських реалій, варто окреслити коло інструментів, які сьогодні формують поняття «цифровий HR». До нього відносять інформаційні системи управління персоналом (HRIS), що автоматизують облік кадрів, робочого часу та відпусток; системи управління навчанням (LMS), які централізують електронні курси й відстежують прогрес співробітника; хмарні сервіси, що забезпечують доступ до кадрової інформації незалежно від місця роботи; HR-аналітику на основі великих масивів даних, здатну виявляти тенденції плинності кадрів і прогнозувати кадрові ризики; а також інструменти гейміфікації, системи управління результативністю (зокрема за методикою OKR) і технології аналізу емоційного стану персоналу, спрямовані на профілактику вигорання [1].

Важливо розуміти й межу застосовності цього інструментарію: цифрова платформа сама собою нічого не мотивує, вона лише фіксує, структурує й робить видимими ті процеси, які раніше залишалися розпорошеними між паперовими наказами, усними домовленостями й персональною пам'яттю керівника. Мотиваційний ефект виникає не від факту впровадження системи, а від того, що завдяки їй працівник вперше отримує змогу побачити логіку, за якою ухвалюються кадрові рішення, що його стосуються, а керівник – спертися на

дані, які можна перевірити й зіставити, а не лише на суб'єктивне враження від роботи підлеглого.

Практичним втіленням цього напряму стало запровадження у березні 2021 р., за підтримки Європейського Союзу в межах програми EU4PFM, інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах – HRMIS, покликаної замінити розрізнені, часто паперові кадрові системи окремих органів влади [2]. Забезпечення функціонування HRMIS визначено одним із показників розвитку професійної публічної служби Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [3]. За формальним критерієм охоплення органів влади результати впровадження системи демонструють стабільно позитивну динаміку: 67 % у 2022 р. за плану 25 %, 80 % у 2023 р. за плану 50 %, 82 % у 2024 р. за плану 65 % та 87 % станом на травень 2025 р. за плану 80 % [4]. За цими цифрами могло б скластися враження, що проблема цифровізації управління персоналом на державній службі практично розв'язана, однак саме таке враження, на нашу думку, і є головною пасткою поверхневої оцінки цифрової трансформації: показник підключення нічого не говорить про якість і повноту того, що система фактично містить.

Детальніший аналіз засвідчує, що показник підключення органів влади до системи і показник реальної наповненості цієї системи даними є принципово різними речами. Станом на перший квартал 2025 р., за даними загальнодержавного дашборду кількісного складу державних службовців, штатна чисельність посад державної служби становила 191,89 тис. одиниць, з яких фактично зайнятих 156,79 тис., тоді як до самої інформаційної системи HRMIS на той момент було внесено дані лише щодо 70,7 тис. посад, з яких фактичних працівників 48,7 тис. [4]. Тобто навіть за формального підключення переважної більшості органів влади реальні кадрові записи охоплюють менш ніж третину фактичного штату, а публічний дашборд HRMIS при цьому досі не відображає навіть базові розрізи: стать, стаж державної служби, тип посади, вік працівників, тобто саме ті показники, без яких неможливо диференціювати мотиваційну політику залежно від категорії службовців. Причина такого розриву добре пояснюється компетентнісним бар'єром: за результатами опитування НАДС станом на 1 жовтня 2024 р. 66,4 % респондентів визначили саме роботу в інформаційній системі HRMIS найбільшою потребою в методичній підтримці [4]. Це означає, що служби управління персоналом органів влади змушені одночасно вести HRMIS і паралельні внутрішні, часто паперові кадрові бази, що подвоює навантаження замість того, щоб його знижувати.

Розрив між декларованою і фактичною цифровізацією посилюється двома суміжними проблемами. По-перше, HRMIS досі не інтегрована із системами нарахування заробітної плати, що прямо унеможливлює своєчасне й прозоре зіставлення рівня оплати праці на типових посадах державної служби з рівнем оплати в приватному секторі – зіставлення, передбачене чинною редакцією Закону «Про державну службу», але відкладене вже до 1 січня 2027 р. По-друге, від початку повномасштабного вторгнення, тобто вже понад чотири роки, призупинена робота Єдиного порталу вакансій державної служби career.gov.ua

через технічні й безпекові причини, а разом із ним призупинено й конкурсний добір на посади державної служби, що напряму посилює проблему непрозорості кадрових рішень.

Показовою є й реакція влади на цю ситуацію: замість форсованого відновлення career.gov.ua Кабінет Міністрів у 2025 р. підтримав пропозицію Міністерства цифрової трансформації реалізувати протягом двох років експериментальний проєкт із використання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» для потреб працевлаштування на державну службу, спершу в кількох пілотних органах, причому без проведення конкурсного відбору [5]. З одного боку, це свідчить про готовність держави шукати тимчасові технологічні рішення там, де основний інструмент недоступний; з іншого – портал «Дія» створювався для надання електронних публічних послуг, а не як спеціалізований інструмент добору персоналу, і призначення на посаду без конкурсу лише переносить проблему непрозорості з площини винагороди в площину самого доступу до публічної служби.

Наслідки цього розриву проявляються і в реальних кадрових втратах. За офіційними даними, у 2023 р. на посади державної служби було призначено 36,2 тис. осіб, а звільнено 40,2 тис., у 2024 р. – призначено 35,1 тис., звільнено 37,7 тис. [4], тобто два роки поспіль державна служба втрачала більше працівників, ніж набирала, і ця динаміка складалася саме в умовах, коли основний інструмент прозорого конкурентного добору кадрів був недоступний. Пряму причинно-наслідкову залежність тут стверджувати некоректно, оскільки на плинність кадрів впливає ціла низка інших, зокрема воєнних, факторів, проте відсутність прозорого каналу набору персоналу точно не сприяла тому, щоб цю плинність стримати.

Важливо не сприймати HR-аналітику як щось однорідне й одномоментно досяжне. Дослідники, які системно проаналізували стан цифровізації HR-функції в Україні, описують її як ієрархічну модель зрілості: базовий рівень – описова аналітика (що вже відбулося: облік чисельності, структури, плинності), середній – діагностична (чому це відбулося), і найвищий – прогнозна аналітика, здатна завчасно попереджати про кадрові ризики [6].

Показово, що навіть у найбільш технологічно розвиненому в Україні ІТ-секторі, за опитуванням Міністерства цифрової трансформації України станом на січень 2026 р., 93 % зі 200 опитаних ІТ-компаній підтвердили використання штучного інтелекту у своїй роботі, прогнозна аналітика перебуває лише в площині інвестиційних намірів, а не реальної практики [6]. Для сфери публічного управління, де рівень технологічної зрілості об’єктивно нижчий, це означає, що постановка одразу амбітної мети: «впровадити ШІ для прогнозування плинності кадрів» є передчасною, розумніше й реалістичніше рухатися послідовно, починаючи з надійного описового рівня, і лише після того, як він доведе свою повноту й достовірність, переходити до складніших аналітичних моделей.

Рух цим шляхом ускладнюють бар’єри, типові не лише для публічної служби, а для цифровізації HR-функції загалом. Перша група стосується недостатнього рівня відповідних компетентностей: українська HR-освіта

тривалий час була зосереджена на кадровому діловодстві та трудовому праві, тоді як навичкам роботи з даними приділялося значно менше уваги. Друга група охоплює технологічні та фінансові труднощі – витрати на впровадження й підтримку систем та недостатнє розуміння керівниками їх практичної цінності. Третя проблема пов'язана з організаційним і культурним опором змінам: за результатами опитування лише 35 % працівників позитивно ставляться до переходу на електронні HR-процеси, 32 % сприймають такі зміни негативно через їх незвичність, а 21 % продовжують надавати перевагу паперовому формату [6]. Четверта група має правовий та етичний характер і стосується, з одного боку, дотримання вимог щодо захисту персональних даних, а з іншого – ризику надмірної довіри до автоматизованих рішень, які можуть створювати лише видимість об'єктивності.

Ці бар'єри майже дослівно повторюють інституційні слабкості публічної служби загалом, слабку інтеграцію компетентнісного підходу, брак цифрової інфраструктури, опір змінам у системі, що звикла до формального виконання показників, і це не випадковий збіг: цифровізація HR у публічному секторі наштовхується на ту саму інституційну інерцію, яка й породжує потребу в самій цифровізації. Зазначені проблеми тісно пов'язані між собою: якщо в органі немає працівників, здатних аналізувати дані, можливості навіть технічно бездоганної системи використовуються не повною мірою, керівництво не отримує очікуваного управлінського ефекту, а рядові службовці не бачать практичної користі від переходу на нові цифрові інструменти.

Показово, що приватний сектор, який працює в тих самих макроумовах війни, демонструє протилежну траєкторію там, де свідомо інвестує в прозорість і персоналізацію HR-процесів. За даними окремих досліджень, цифровізація управління персоналом може позитивно впливати на ефективність діяльності підприємств: продуктивність праці внаслідок таких змін зростає приблизно на 20-35 %, а витрати HR-підрозділів скорочуються на 15-25 % [7]. Ці цифри отримані на матеріалі приватного сектору і навряд чи можуть бути механічно перенесені на державну службу з її іншою структурою витрат і значно жорсткішою нормативною регламентацією, однак сам напрям ефекту – зростання довіри до системи оцінювання саме через її прозорість, а не через розмір бюджету, витраченого на впровадження, має пряме відношення до порушеної в цих тезах проблеми. Логіка тут проста: працівник, який бачить, за якими критеріями і на основі яких даних ухвалюється рішення про його винагороду чи просування, менше схильний сприймати це рішення як свавілля керівника, навіть якщо саме рішення виявляється не на його користь. Саме ця прозорість, а не технологічна складність системи сама собою, і є головним мотиваційним ресурсом цифровізації, який публічна служба України поки що використовує в набагато меншій мірі, ніж могла б.

Отже, цифрові платформи управління персоналом не можуть розглядатися як самостійний, ізольований напрям реформування державної служби, їх основне значення полягає у створенні інформаційної основи для розв'язання ширших проблем мотивації персоналу. Напрям удосконалення варто будувати

не як заклик «впровадити цифровізацію» узагалі, а як послідовність конкретних, пов'язаних між собою кроків. Найближчим часом необхідно прискорити не так підключення органів влади до HRMIS, скільки фактичне наповнення системи достовірними даними в усіх функціональних блоках, забезпечивши службам управління персоналом системну методичну підтримку саме з тих питань, які респонденти НАДС визначають найбільш проблемними. Паралельно необхідно відновити роботу Єдиного порталу вакансій державної служби й конкурсний добір з використанням цифрових інструментів, здатних забезпечити безпекові умови навіть у період воєнного стану, розширивши функціонал порталу на вакансії органів місцевого самоврядування – сегмент, що сьогодні несе непропорційно велике навантаження воєнного часу за найслабшої кадрової інфраструктури. Другий етап удосконалення має передбачати розширення функціональних можливостей HRMIS модулями, що безпосередньо впливатимуть на мотивацію працівників: модулем зрозумілого зв'язку між результатами роботи та преміюванням, електронним обліком професійних досягнень для нематеріального визнання та регулярним анонімним опитуванням працівників щодо психологічного стану. При цьому будь-яке розширення цифрового інструментарію має супроводжуватися чітким дотриманням вимог законодавства про захист персональних даних і розмежуванням повноважень щодо збору, інтерпретації та ухвалення рішень на основі кадрових даних, аби технічно бездоганна аналітична система не перетворилася на джерело нової суб'єктивності, цього разу вже не суб'єктивності керівника, а суб'єктивності того, хто визначає параметри алгоритму.

Список використаних джерел

1. Грідін О. В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство,* № 71, 2025. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-21.

2. Наталія Алюшина: HRMIS – крок до цифрової державної служби в Україні. *Урядовий портал.* 2022. URL: https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-hrmis-krok-do-cifrovoyi-derzhavnoyi-sluzhbi-v-ukrayini

3. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text

4. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Лабораторія законодавчих ініціатив,* 2025. URL: https://www.parlament.org.ua/analytics/czyfrova-transformacziya-derzhavnij-sluzhbi/

5. Про реалізацію експериментального проєкту щодо використання засобів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг для працевлаштування: постанова Кабінету Міністрів України від 16 травня 2025 р. № 578. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/578-2025-%D0%BF#n17

6. Сидорук І. С., Губарь О. В. Цифровізація HR-процесів і HR-аналітика як інструменти трансформації корпоративного адміністрування персоналу: аналіз стану та модель інтеграції. *Економічний простір,* № 213, 2026. С. 338-347. DOI: 10.30838/EP.213.338-347.

7. Іващук О. О. Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності. *Актуальні проблеми економіки,* № 7 (289), 2025. С. 24-33. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33.

Головко Л.В.
к.е.н., старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України,
м. Київ

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення підвищується значення інституційної та організаційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо обґрунтування, реалізації та оцінювання управлінських рішень. Під час підготовки місцевих програм, бюджету, стратегій розвитку та проєктів відновлення доцільно запроваджувати інституційно орієнтовану систему оцінювання управлінських рішень, яка враховуватиме їхній вплив не лише на інфраструктурні або фінансові результати, а й на доступність публічних послуг, можливості зайнятості, залучення мешканців до управління, розвиток партнерської взаємодії та соціальну спроможність населених пунктів громади. Такий підхід відповідає сучасній логіці державної регіональної політики, у межах якої територіальні громади виступають безпосередніми бенефіціарами політики регіонального розвитку [1].

Практичним інструментом такого управління може стати система локальних показників результативності, інтегрована до програмно-цільового планування та моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування. До її складу доцільно включати показники територіальної доступності основних публічних послуг, зокрема їх фактичної доступності для мешканців віддалених сіл; рівня залучення внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших соціальних груп до місцевих консультативних і громадських процесів; кількості локальних ініціатив; створених робочих місць; партнерських проєктів органів місцевого самоврядування з бізнесом, громадськими організаціями та іншими інституціями; а також результатів регулярних локальних опитувань щодо довіри до органів влади, якості публічних послуг та задоволеності умовами проживання.

Застосування таких показників дає змогу перейти від оцінювання кількості проведених заходів до оцінювання управлінського результату. Відповідно, під час підготовки місцевих програм доцільно визначати не лише перелік заходів і обсяг фінансування, а й очікувані зміни для мешканців, відповідальних виконавців, джерела даних та періодичність моніторингу. Це сприятиме підвищенню підзвітності органів місцевого самоврядування та забезпеченню зв’язку між бюджетними рішеннями і фактичними потребами територіальної громади.

Практика українських територіальних громад підтверджує доцільність переходу до інтегрованого планування відновлення, у якому поєднуються

просторові, соціально-економічні та інфраструктурні компоненти. Показовим є досвід громад, які у 2024–2025 рр. за підтримки програми U-LEAD with Europe розробляли комплексні програми відновлення територій. Зокрема, у 2024 р. до відповідної програми було залучено 10 громад із восьми областей України, серед яких Великодимерська та Димерська Київської області, Ратнівська Волинської області, Вільнянська Запорізької області, Славутська Хмельницької області, Томаківська і Солонянська Дніпропетровської області, Бурштинська Івано-Франківської області та Стрийська Львівської області [2]. У 2025 р. аналогічну підтримку отримали ще 12 громад із десяти областей. Важливо, що такі програми орієнтовані не лише на відновлення пошкодженої інфраструктури, а на визначення перспективного розвитку території з урахуванням потреб населення, просторового планування, доступності, енергоефективності та якості середовища. Досвід громад демонструє доцільність розглядати програму відновлення як управлінський інструмент довгострокової трансформації території, а не лише як перелік об'єктів, що потребують відбудови.

Окреме значення має розвиток інституційних механізмів участі мешканців у формуванні місцевої політики. Згідно Закону України «Про публічні консультації» зацікавлені сторони різних соціальних груп можуть бути залучені до обговорення проблем місцевого значення, розроблення, формування та реалізації політики їх вирішення [3]. Водночас для територіальних громад важливо не обмежувати участь мешканців одноразовими громадськими слуханнями чи обговореннями, а формувати постійно діючу систему комунікації між органами місцевого самоврядування та жителями.

Значущим є проведення регулярних консультацій під час підготовки місцевих програм, бюджету та проєктів відновлення, створення тематичних робочих груп, використання електронних інструментів збору пропозицій, проведення локальних соціологічних опитувань та оприлюднення інформації про врахування або відхилення пропозицій мешканців. Такий підхід дає змогу перетворити участь населення з окремого комунікаційного заходу на складову управлінського циклу — від визначення проблеми до моніторингу результатів її вирішення.

Важливим напрямом удосконалення організаційних основ місцевого управління є міжмуніципальне співробітництво. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» визначає його як відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах для забезпечення соціально-економічного та культурного розвитку територій, підвищення якості послуг та ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень.

Практична результативність міжмуніципального співробітництва проявляється насамперед у тих сферах, де окрема громада не має достатніх ресурсів для самостійного забезпечення необхідної якості послуг. Показовим є досвід Оноківської територіальної громади Закарпатської області, яка уклала договір про міжмуніципальне співробітництво з м. Ужгородом для забезпечення роботи своїх амбулаторій необхідними медичними спеціалістами. За даними U-

LEAD with Europe, протягом першого року після запровадження нового формату близько 1500 пацієнтів повернулися до отримання медичних послуг в амбулаторіях громади, а кількість мешканців, які мали декларації із сімейними лікарями на території громади, зросла з 3500 до 5000 [4]. Цей приклад засвідчує, що міжмуніципальна взаємодія може виконувати не лише координаційну, а й ресурсозберігальну та сервісну функцію, дозволяючи громадам забезпечувати доступність послуг без створення повністю автономної інституційної інфраструктури.

Значний потенціал такого механізму підтверджується і загальноукраїнською практикою. За даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, протягом 2023 р. та січня 2024 р. інструментами міжмуніципального співробітництва скористалися громади 21 області, уклавши 431 договір. Це дозволяє розглядати міжмуніципальне співробітництво як один із практичних механізмів подолання кадрових, фінансових та організаційних обмежень громад у процесі відновлення.

Отже, міжгромадівська взаємодія має розглядатися не лише як механізм реалізації окремих спільних проєктів, а як інструмент підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Особливо перспективним є системний обмін досвідом між громадами, які мають подібні демографічні характеристики, структуру поселень, природно-географічне положення або схожі управлінські проблеми. Така взаємодія може реалізовуватися через спільні робочі зустрічі, професійні мережі працівників органів місцевого самоврядування, взаємні навчальні візити, спільну підготовку проєктних заявок, методичний обмін та поширення управлінських практик. Ефективним є інституційне навчання, за якого успішна практика аналізується, адаптується до повноважень, кадрових і фінансових можливостей конкретної громади та інтегрується до її системи управління.

У цьому контексті перспективним є формування мережі горизонтальної взаємодії органів місцевого самоврядування, яка доповнює вертикальні механізми державного управління. Вона може охоплювати обмін управлінськими даними, спільну підготовку проєктів, координацію надання окремих послуг, спільне використання експертного потенціалу, навчання посадових осіб та розроблення типових управлінських рішень. Зміцнення таких зв’язків відповідає сучасному розумінню співробітництва територіальних громад як договірного механізму реалізації спільних інтересів і повноважень.

Окремим напрямом інституційного розвитку є партнерство органів місцевого самоврядування із закладами вищої освіти. Потенціал такого партнерства доцільно використовувати не лише для проведення окремих науково-практичних заходів, а як інструмент формування аналітичної та кадрової спроможності громад. Зокрема, Закон України «Про вищу освіту» визначає необхідність поєднання освіти з наукою та практикою, а також створює правові передумови для взаємодії закладів вищої освіти з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб’єктами [5].

Практичним механізмом такої взаємодії може стати залучення студентів і науково-педагогічних працівників до виконання прикладних завдань територіального управління: проведення соціологічних та соціальних опитувань, аналізу потреб мешканців, дослідження місцевої історії та культурної спадщини, розроблення туристичних маршрутів, цифрових продуктів, комунікаційних матеріалів, екологічних і соціальних проєктів. Для органів місцевого самоврядування це створює можливість залучати додатковий аналітичний і кадровий ресурс, тоді як для здобувачів освіти формує практичні компетентності та досвід участі у вирішенні реальних проблем територіального розвитку.

Не менш важливою є співпраця з університетами у сфері професійного розвитку працівників органів місцевого самоврядування. Підвищення кваліфікації доцільно орієнтувати на конкретні управлінські потреби громади, зокрема проєктний менеджмент, стратегічне планування, залучення грантового фінансування, цифровізацію адміністративних процесів, аналіз даних, публічні комунікації, проведення консультацій із громадськістю, соціальну роботу та взаємодію з ветеранами й іншими групами населення. Такий підхід відповідає логіці професійного розвитку працівників, яка передбачає набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок.

При цьому співпраця органів місцевого самоврядування із закладами вищої освіти не повинна обмежуватися одноразовими конференціями, тренінгами або консультаціями. Більш результативним є інституціоналізоване партнерство на договірній основі, наприклад на один–два роки, із визначенням спільних напрямів діяльності, відповідальних осіб, джерел ресурсного забезпечення, плану заходів та очікуваних результатів. Такий формат дозволяє перейти від ситуативної взаємодії до постійного механізму накопичення та використання експертних знань у системі місцевого управління.

Отже, удосконалення інституційних та організаційних основ публічного управління на рівні територіальних громад передбачає поєднання декількох взаємопов’язаних механізмів: результативного планування та моніторингу; інституціоналізації участі мешканців; міжмуніципального співробітництва; горизонтального обміну управлінськими практиками; партнерства органів місцевого самоврядування із закладами вищої освіти та системного професійного розвитку посадових осіб.

У такій моделі основним об’єктом оцінювання стає не кількість реалізованих заходів, а зміна доступу мешканців до послуг і можливостей, якість взаємодії органів влади з населенням та іншими інституціями, спроможність громади мобілізувати внутрішні й зовнішні ресурси та ефективність використання публічних коштів. Це дозволяє посилити орієнтацію місцевого управління на потреби мешканців і сформувати більш стійку організаційну основу для відновлення та довгострокового розвитку територіальних громад.

У перспективі повоєнного відродження пріоритетом для територіальних громад має стати не стільки розширення кількості управлінських інструментів, скільки формування механізмів, здатних забезпечити їх узгоджене та результативне застосування. Визначальними мають стати інтегроване

стратегічне і просторове планування, пов'язане з бюджетними рішеннями та плануванням відновлення, системний моніторинг результатів управлінських рішень, управління на основі даних і чітке розмежування відповідальності за досягнення визначених результатів. Така організація управління дозволить перейти від переважно проєктного характеру відновлення до формування довгострокової політики розвитку територій, у межах якої кожне рішення щодо використання публічних ресурсів оцінюється з позицій його внеску у відновлення людського потенціалу, економічної активності, якості публічних послуг та стійкості території.

Дієвість повоєнного відновлення значною мірою залежатиме також від розвитку мережевих механізмів управління, які забезпечуватимуть об'єднання ресурсів і компетентностей різних суб'єктів. Для громад особливого значення набуватимуть сталі партнерства з бізнесом, громадськими організаціями, закладами освіти і науки, міжнародними партнерами та іншими громадами, а також інституційно закріплені механізми міжмуніципального співробітництва. Їхня цінність полягає не лише у залученні додаткового фінансування, а у створенні спільного управлінського потенціалу — доступі до експертизи, технологій, кадрових ресурсів, інноваційних рішень і нових каналів залучення інвестицій. Одночасно важливим механізмом має залишатися інституціоналізована участь мешканців, яка дозволятиме узгоджувати пріоритети відновлення з реальними потребами території та підвищувати суспільну підтримку управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19 (дата звернення: 16.09.2026).

2. U-LEAD with Europe. 10 municipalities will develop comprehensive recovery programmes for territories with the support of U-LEAD. URL: https://www.u-lead.org.ua/en/news/520?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.09.2026).

3. Про публічні консультації : Закон України від 20.06.2024 № 3841-IX. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3841-20 (дата звернення: 15.09.2026).

4. U-LEAD with Europe. 1500 patients returned. Onokivka municipality told how the signing of the inter-municipal cooperation agreement affected the work of its outpatient clinics. U-LEAD with Europe. URL: https://www.u-lead.org.ua/en/story/7?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.09.2026).

5. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18 (дата звернення: 17.09.2026).

Дьяченко О.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

АНАЛІТИКА РОЗВИТКУ СМАРТ-ГРОМАД У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Цифрова трансформація територіальних громад створює нові можливості для надання публічних послуг та взаємодії органів місцевого самоврядування з мешканцями. Проте впровадження цифрового сервісу саме по собі не гарантує розв'язання проблеми, на яку він спрямований. У дослідженнях смарт-міст наголошується на необхідності співвідносити застосування технологій з потребами населення та очікуваними суспільними результатами [1; 2]. Відтак вибір смарт-рішень потребує аналізу не лише їхніх технологічних характеристик, а й територіальних відмінностей у доступності публічних послуг.

Аналітичне забезпечення цього процесу має охоплювати визначення територій та груп населення, для яких наявні способи отримання послуг є недостатньо доступними, порівняння альтернативних рішень та встановлення показників їхньої результативності. Урахування просторового виміру дає змогу уникнути уніфікованого підходу до цифровізації: рішення, прийнятне для адміністративного центру громади, не обов'язково відповідатиме умовам віддалених населених пунктів. Отже, аналітичний підхід до розвитку смарт-громад полягає в обґрунтуванні управлінських рішень з урахуванням просторової доступності послуг і диференційованих потреб мешканців.

Початковим етапом аналітичного обґрунтування смарт-рішення є конкретизація управлінської проблеми та визначення її територіального прояву. Зокрема, потреба в цифровій трансформації публічної послуги може зумовлюватися не лише тривалістю її надання, а й нерівномірною доступністю для мешканців різних населених пунктів громади. Це потребує аналізу на рівні окремих територій та груп користувачів, оскільки узагальнені показники для громади загалом можуть не відображати таких відмінностей.

Інформаційну основу дослідження становлять дані про розміщення місць надання послуг, кількість звернень, тривалість процедур, доступність цифрових каналів та потреби користувачів. Зіставлення цих даних дає змогу визначити чи може виявлена проблема бути розв'язана єдиним для всієї громади рішенням, чи потребує територіально диференційованого підходу. Необхідною умовою достовірності аналізу є перевірка повноти та актуальності даних, зокрема щодо віддалених населених пунктів. Значення якості даних і розподілу відповідальності за їх використання в управлінні смарт-містами окремо підкреслює ОЕСР [1].

На основі результатів аналізу здійснюється порівняння альтернативних способів надання послуги: запровадження цифрового сервісу, вдосконалення чинної процедури або поєднання цифрового та очного каналів. Критеріями вибору можуть бути очікувана тривалість отримання послуги, територіальне охоплення та доступність кожного варіанта для користувачів з різним рівнем цифрових навичок. Такий підхід дає змогу оцінювати смарт-рішення за його відповідністю потребам громади, а не лише за фактом застосування цифрової технології (рис. 1).

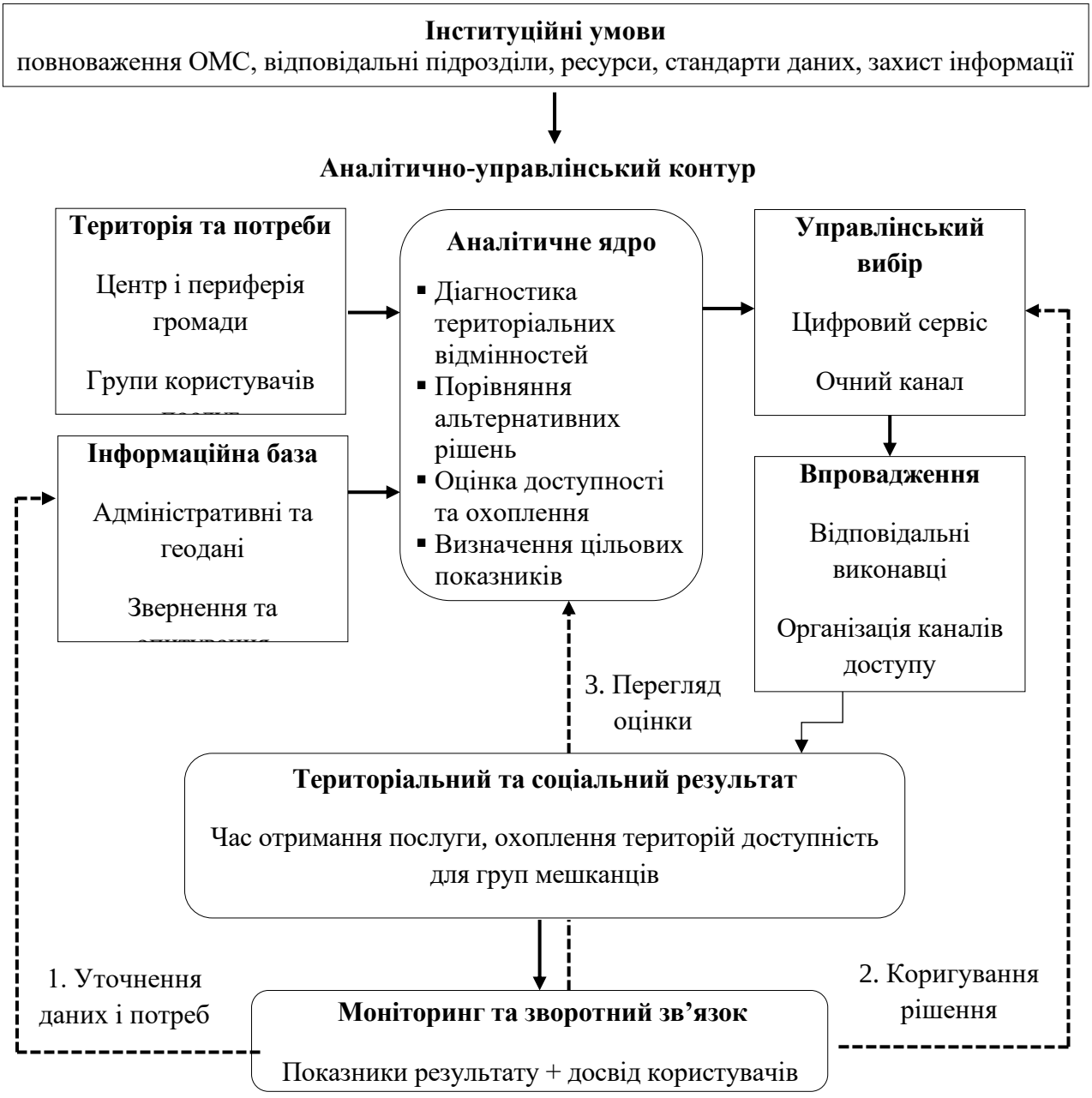


Рис. 1. Схема аналітичного забезпечення розвитку смарт-громади
Джерело: складено автором.

Для використання результатів аналізу в управлінській практиці необхідно визначити відповідальних за підготовку аналітичних висновків і прийняття рішення. Зворотний зв'язок із користувачами дає змогу доповнити кількісні показники оцінкою фактичних умов отримання послуги. Дослідники цифрової

трансформації врядування звертають увагу, що використання даних потребує відповідних організаційних змін і врахування досвіду користувачів послуг [3].

Після впровадження рішення його результативність слід перевіряти за показниками, зіставними з початковими: тривалістю отримання послуги, доступністю в різних частинах громади та охопленням цільових груп. Скорочення середньої тривалості процедури за відсутності поліпшень для мешканців віддалених територій свідчитиме про потребу коригування рішення.

Водночас результативність смарт-рішення залежить від узгодженості аналітичної та організаційної складових його впровадження. Навіть за наявності достовірних даних управлінський ефект може бути обмеженим, якщо відповідальність за їх оновлення, інтерпретацію та використання розподілена між підрозділами без визначеного порядку взаємодії. Тому аналітичне забезпечення розвитку смарт-громади доцільно розглядати як безперервний процес, у межах якого результати моніторингу передаються відповідальним за коригування способів надання послуг та пріоритетів цифрового розвитку.

Особливого значення набуває розмежування показників використання цифрового сервісу та його суспільного результату. Зростання кількості електронних звернень характеризує поширення сервісу, але не дає змоги самостійно оцінити чи став доступ до послуги рівнішим у межах громади. Для цього необхідно зіставляти динаміку користування сервісом з територіальним охопленням, змінами часу отримання послуги та досвідом тих мешканців, які продовжують звертатися очно. Така оцінка дає органу місцевого самоврядування підстави не лише звітувати про цифровізацію, а й визначати де смарт-рішення потребує адаптації.

Вибір смарт-рішення доцільно здійснювати з урахуванням не лише очікуваного функціонального ефекту, а й інституційної спроможності громади забезпечити його безперервне функціонування. До ключових умов належать наявність відповідальної структури або посадової особи, визначений порядок оновлення даних, технічна підтримка користувачів та можливість інтеграції нового сервісу з чинними інформаційними системами. За відсутності таких умов цифрове рішення може створювати додаткове навантаження на працівників органу місцевого самоврядування та не забезпечувати очікуваного поліпшення якості послуг.

Окремим критерієм обґрунтування смарт-рішення має бути його вплив на цифрове включення населення. Поширення електронних каналів взаємодії не усуває потреби в альтернативних способах отримання послуг для осіб з обмеженими цифровими навичками, нестійким доступом до інтернету або потребою в особистому консультуванні. Тому комбінований формат надання послуг слід розглядати як інструмент забезпечення рівного доступу, а не як тимчасовий компроміс. Такий підхід відповідає людиноцентричній логіці цифрової трансформації, за якої технологія є засобом досягнення суспільно значущого результату, а не самостійною ціллю [1; 2].

Для систематизації результатів оцінювання доцільно розрізняти три групи показників. Перша характеризує передумови впровадження рішення – наявність

необхідних даних, цифрової інфраструктури та відповідальних підрозділів. Друга відображає процес надання послуги, зокрема тривалість опрацювання звернень та використання цифрового каналу. Третя стосується змін, значущих для мешканців: доступності послуги в різних частинах громади, зменшення витрат часу на її отримання та можливості скористатися нею незалежно від цифрових навичок. Розмежування цих груп запобігає ототожненню готовності до цифровізації з її результатами.

Застосування запропонованого підходу потребує також урахування обмежень інформаційної бази. Низька кількість електронних звернень з певного населеного пункту не обов'язково свідчить про відсутність потреби в послузі. Вона може бути пов'язана з недостатньою доступністю цифрового каналу. Тому адміністративні дані доцільно доповнювати інформацією, отриманою безпосередньо від мешканців. Зіставлення різних джерел дає змогу точніше визначити причини територіальних відмінностей та зменшити ризик ухвалення рішення на основі неповної картини потреб громади.

Під час інтерпретації результатів слід враховувати, що зміни доступності послуги не завжди зумовлені лише впровадженням цифрового рішення. На показники можуть впливати зміни кількості мешканців, мережі місць надання послуг або порядку звернення. Тому оцінювання потребує фіксації вихідного стану та порівняння показників за зіставні періоди. Якщо смарт-рішення впроваджується поступово, додаткову аналітичну цінність має порівняння територій, охоплених ним на різних етапах. Це дає змогу обережніше оцінювати внесок рішення в поліпшення доступності та обґрунтовувати доцільність його поширення на інші частини громади.

Позитивний результат у частині громади не є достатньою підставою для автоматичного поширення рішення на всю її територію. Масштабування потребує зіставлення щільності населення, наявної інфраструктури та характеру попиту на послугу в інших населених пунктах. За суттєвих відмінностей доцільною може бути не уніфікація сервісу, а адаптація способу його надання до місцевих умов.

Отже, аналітика розвитку смарт-громад має забезпечувати зв'язок між територіально визначеною проблемою, вибором цифрового рішення та оцінюванням його наслідків для мешканців. Її застосування в публічному управлінні передбачає не лише опрацювання показників, а й організацію взаємодії між підрозділами, відповідальними за дані, надання послуг і врахування зворотного зв'язку. За такого підходу критерієм результативності смарт-рішення стає не кількість упроваджених сервісів, а доведене поліпшення доступності публічних послуг.

Список використаних джерел

1. OECD. Smart City Data Governance: Challenges and the Way Forward. OECD Urban Studies. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/e57ce301-en

2. UN-Habitat. World Smart Cities Outlook 2024. 2024. 96 p. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2024/12/un_smart_city_outlook.pdf

3. Giest S., McBride K., Nikiforova A., Sikder S. K. Digital & data-driven transformations in governance: a landscape review. Data & Policy. 2025. Vol. 7. DOI: 10.1017/dap.2024.47

Журило С.С.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Захарченко Н.В.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

АДАПТАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ ДО ПОТРЕБ СТУДЕНТІВ, ВЕТЕРАНІВ І ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УМОВАХ ВІЙНИ

Вища освіта є одним із ключових ресурсів національної безпеки, економічного розвитку та повоєнного відновлення України. Саме університети формують людський капітал, без якого неможливі відбудова інфраструктури, модернізація економіки та інтеграція до Європейського Союзу. Водночас повномасштабна війна поставила систему вищої освіти перед безпрецедентними викликами: руйнуванням матеріальної бази, переміщенням закладів освіти, міграцією студентів і викладачів, переходом до дистанційного та змішаного навчання, а також появою нових груп здобувачів із специфічними потребами – ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. Це вимагає переосмислення механізмів публічного управління вищою освітою та їх адаптації до нових умов.

Правові засади функціонування вищої освіти визначає Закон України «Про вищу освіту», який закріплює принципи доступності вищої освіти, автономії закладів вищої освіти, державних гарантій для окремих категорій здобувачів і забезпечення якості освіти [1].

Механізми публічного управління вищою освітою охоплюють нормативно-правові, фінансові (державне замовлення, освітні гранти, стипендії, цільові програми), організаційні (управління мережею закладів, переміщення закладів, акредитація) та інформаційні інструменти. В умовах війни ефективність цих механізмів визначається їхньою здатністю забезпечувати безперервність освітнього процесу, безпеку учасників і рівний доступ до освіти для всіх груп населення.

Масштаби викликів ілюструють дані щодо втрат і змін у системі вищої освіти. Унаслідок воєнних дій повністю зруйновано 4 університети та 7 коледжів, пошкоджено 117 університетів і 162 коледжі; найбільше постраждала Харківська область, значних пошкоджень зазнали також заклади Одещини, Херсонщини та Київщини. Окремою проблемою є відплив обдарованої молоді: за оцінкою Міністерства освіти і науки, близько 2 % високобальних абітурієнтів обирають навчання за кордоном [2].

Основні показники функціонування вищої освіти в умовах війни наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Окремі показники функціонування вищої освіти України в умовах війни

Показник	Значення
Першокурсники закладів вищої освіти у 2025 р.	178 720 осіб
З них на місцях державного замовлення	64 873 особи
Освітні гранти на часткову компенсацію навчання	до 30 тис. здобувачів
Повністю зруйновані університети / пошкоджені університети	4 / 117
Тимчасово переміщені заклади вищої освіти	27 закладів, 41 876 здобувачів
Кошти на облаштування безпечних освітніх просторів у прифронтових регіонах	330 млн грн

Джерело: складено авторами за [3–5].

Дані таблиці 1 засвідчують, що держава зберегла основні механізми фінансової підтримки здобувачів: на початок 2025/2026 навчального року понад половина першокурсників отримала державну фінансову підтримку – через місця державного замовлення (64 873 особи) або освітні гранти, які можуть отримати до 30 тис. студентів. Крім того, на створення безпечних освітніх просторів у Харківській, Сумській, Запорізькій і Миколаївській областях спрямовано 330 млн грн, а переміщені заклади, зокрема з Херсонщини, отримують додаткову підтримку за рахунок коштів Світового банку [3]. Запровадження освітніх грантів є важливою інновацією, що поєднує принцип «гроші ходять за студентом» із підтримкою вибору здобувача.

Особливою групою є здобувачі тимчасово переміщених закладів вищої освіти. За даними Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, після 24 лютого 2022 року продовжують діяльність 27 таких закладів, у яких навчається 41 876 здобувачів; п’ять найбільших закладів забезпечують 53 % загального контингенту [4].

Переміщені університети функціонують в умовах втрати матеріально-технічної бази, кадрових втрат, залежності від дистанційних форм навчання та невизначеності щодо майбутнього повернення. Дослідники наголошують, що ефективне функціонування таких закладів потребує кризового менеджменту, який включає стратегічне планування розвитку з урахуванням нових потреб ринку праці, аудит кадрових, адміністративних, комунікаційних і матеріальних ресурсів, а також оцінювання соціального капіталу закладу [5].

Принципово новим викликом для системи вищої освіти стало забезпечення освітніх потреб ветеранів. В Україні налічується понад 1,3 млн ветеранів; близько 70 % з них до мобілізації мали офіційне працевлаштування, а понад половина потребуватиме нової роботи після повернення до цивільного життя [6].

Для цієї групи держава запровадила низку механізмів: компенсацію вартості навчання в межах 15 прожиткових мінімумів (до 45 420 грн) для професійної перепідготовки, здобуття нової спеціальності чи навчання в магістратурі; платформу «Освіта для ветеранів», яка об’єднує понад 1200

освітніх можливостей і містить прогнози затребуваних професій до 2027 року; центри ветеранського розвитку при закладах вищої освіти, що надають психологічну, юридичну та соціальну підтримку [7].

Водночас потреби ветеранів у вищій освіті суттєво відрізняються від потреб традиційних студентів. Ветерани, як правило, старші за віком, мають сім'ї та фінансові зобов'язання, частина з них потребує реабілітації, має інвалідність або наслідки бойової травми. Для них критично важливими є гнучкий графік навчання, можливість поєднання навчання з роботою, визнання попереднього досвіду та неформального навчання, фізична доступність освітніх просторів, психологічна підтримка та адаптоване середовище, вільне від стигматизації.

Третьою групою зі специфічними потребами є внутрішньо переміщені особи. Для студентів-ВПО ключовими проблемами є втрата житла та джерел доходу, потреба в місцях у гуртожитках, необхідність переведення між закладами, психологічні наслідки переміщення, а також ризик вимушеного переривання навчання. Узагальнення потреб основних груп здобувачів і відповідних механізмів публічного управління наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Потреби окремих груп здобувачів і механізми публічного управління вищою освітою

Група здобувачів	Основні потреби	Механізми публічного управління
Студенти в умовах війни	Безпека, безперервність навчання, фінансова доступність	Безпечні освітні простори, змішане навчання, державне замовлення, освітні гранти
Ветерани	Гнучкі форми навчання, визнання досвіду, психологічна підтримка, доступність	Компенсація вартості навчання, центри ветеранського розвитку, визнання результатів неформального навчання
Внутрішньо переміщені особи	Житло, фінансова підтримка, спрощене переведення	Пріоритетне поселення в гуртожитки, соціальні стипендії, спрощені процедури переведення
Здобувачі переміщених ЗВО	Якість освіти за відсутності власної бази	Цільове фінансування, кооперація з приймаючими ЗВО, цифрова інфраструктура

Джерело: розроблено авторами.

Як видно з таблиці 2, ефективна адаптація механізмів публічного управління вищою освітою потребує диференційованого підходу до різних груп здобувачів. Водночас аналіз чинної практики дозволяє виокремити низку проблем: фрагментарність механізмів підтримки, розподілених між різними відомствами (Міністерство освіти і науки, Міністерство у справах ветеранів, органи соціального захисту); недостатню поінформованість потенційних здобувачів про наявні програми; відсутність системного моніторингу освітніх траєкторій ветеранів і ВПО; обмежену фізичну доступність частини закладів для людей з інвалідністю; нерівномірну спроможність закладів забезпечити психологічну підтримку; скорочення мережі закладів вищої освіти, яке за

недостатнього врахування регіональних потреб може ускладнити доступ до освіти в окремих регіонах.

Окремим аспектом є оптимізація мережі закладів вищої освіти, що здійснюється з метою підвищення якості освіти та ефективності використання бюджетних коштів. На нашу думку, під час прийняття рішень щодо об'єднання чи реорганізації закладів доцільно враховувати не лише формальні показники контингенту, а й регіональну доступність освіти, роль закладу в житті громади, наявність переміщених здобувачів і потреби повоєнного відновлення відповідного регіону.

Важливим ресурсом адаптації є цифровізація освітнього процесу та управління. Електронні освітні платформи, цифрові документи про освіту, онлайн-процедури вступу та переведення, віртуальні лабораторії та бібліотеки дозволяють зберегти доступ до освіти для студентів, які перебувають у різних регіонах і за кордоном. Водночас дистанційне навчання не може повністю замінити практичну підготовку, тому необхідним є розвиток змішаних форм навчання та співпраці переміщених закладів із закладами-партнерами в безпечніших регіонах.

Важливим чинником адаптації вищої освіти є міжнародна співпраця. Участь українських закладів у європейських освітніх програмах, партнерства з університетами країн ЄС, програми академічної мобільності та спільні освітні програми дають змогу зберегти доступ студентів до якісної освіти, підтримати викладачів і залучити додаткові ресурси для відновлення матеріальної бази. Водночас державна політика має забезпечувати, щоб академічна мобільність не перетворювалася на безповоротний відплив молоді, а здобутий за кордоном досвід повертався в Україну через програми подвійних дипломів, стажувань і стимулювання повернення випускників.

Не менш важливою є підтримка науково-педагогічних працівників, які забезпечують освітній процес в умовах війни. Викладачі переміщених і прифронтових закладів працюють в умовах підвищеного психологічного навантаження, часто втративши житло чи змушені поєднувати роботу в Україні та за кордоном. Механізми публічного управління мають передбачати програми підвищення кваліфікації з роботи з ветеранами та травмованими здобувачами, психологічну підтримку персоналу, конкурентні умови оплати праці та можливості для наукової діяльності, оскільки саме від викладачів залежить якість реалізації будь-яких освітніх реформ.

На нашу думку, основними напрямами вдосконалення механізмів публічного управління вищою освітою в умовах війни є: формування єдиної міжвідомчої політики освітньої підтримки ветеранів і ВПО з єдиним цифровим «вікном» доступу до всіх програм; запровадження механізмів визнання військового досвіду та результатів неформального навчання під час вступу та навчання; розширення гнучких форм навчання – індивідуальних траєкторій, мікрокваліфікацій, короткострокових програм перепідготовки; забезпечення фізичної та цифрової доступності освітнього середовища; створення в кожному закладі вищої освіти служб психологічної підтримки та супроводу; цільове

фінансування переміщених закладів і розроблення дорожніх карт їх повернення; системний моніторинг освітніх траєкторій і працевлаштування випускників з числа ветеранів і ВПО; посилення зв'язку освітніх програм із потребами ринку праці та повоєнного відновлення.

Особливу роль у реалізації цих напрямів можуть відігравати самі заклади вищої освіти, використовуючи свою автономію. Розроблення спеціальних програм для ветеранів, створення ветеранських просторів і спільнот, залучення ветеранів і ВПО до програм підприємницької освіти, співпраця з громадськими організаціями та роботодавцями дозволяють перетворити університети на центри реінтеграції та розвитку громад. Досвід таких закладів доцільно узагальнювати та поширювати на національному рівні, а успішні практики – підтримувати через конкурсне цільове фінансування, що стимулюватиме заклади вищої освіти розвивати інклюзивне та людиноцентричне освітнє середовище.

Таким чином, війна зумовила необхідність глибокої адаптації механізмів публічного управління вищою освітою. Держава зберегла ключові інструменти фінансової підтримки здобувачів, запровадила нові механізми для ветеранів і переміщених закладів освіти, проте ці механізми потребують більшої узгодженості, адресності та орієнтації на реальні потреби людей. Перехід до людиноцентричної моделі управління вищою освітою, що враховує потреби студентів, ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, є необхідною умовою збереження людського капіталу та успішного повоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 01.10.2026).

2. 11 вишів зруйновано та 279 пошкоджено внаслідок війни. *Education.ua*. 2024. 14 листоп. URL: https://www.education.ua/news/2024/11/14/11-vyshiv-zruinovano-ta-279-poshkodzheno-vnaslidok-viiny/ (дата звернення: 01.10.2026).

3. Старт 2025/2026 академічного року в закладах вищої освіти: понад 178 тисяч першокурсників. *Міністерство освіти і науки України*. 2025. URL: https://mon.gov.ua/news/start-20252026-akademichnoho-roku-v-zakladakh-vyshchoi-osvity-ponad-178-tysiach-pershokursnykiv (дата звернення: 01.10.2026).

4. ТДАТУ – тимчасово переміщений університет з найбільшою кількістю здобувачів: доповідь Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. *ТДАТУ*. 2026. URL: https://www.tsatu.edu.ua/tdatu-tymchasovo-peremischenyj-universytet-z-najbilshoju-kilkistju-zdobuvachiv-dopovid-nacionalnoho-ahentstva-iz-zabezpechennja-jakosti-vyschoji-osvity/ (дата звернення: 01.10.2026).

6. МОН і Skills4Recovery презентували платформу «Освіта для ветеранів». *Міністерство освіти і науки України*. 2024. 4 груд. URL: https://mon.gov.ua/news/mon-i-skills4recovery-prezentuvaly-platformu-osvita-dlia-veteraniv (дата звернення: 05.10.2026).

7. Освіта для ветеранів та їхніх сімей: які можливості пропонує держава у 2026 році. *Нова*. 2025. 1 груд. URL: https://nova.net.ua/osvita-dlya-veteraniv-shho-proponuye-derzhava/ (дата звернення: 05.10.2026).

Журило С.С.
к.ю.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Лунгу О.С.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВЗАЄМОДІЇ З МІЖНАРОДНИМИ ФОНДАМИ І ДОНОРАМИ

Міжнародна фінансова та технічна допомога стала одним із ключових джерел ресурсів для функціонування держави, підтримки населення та відновлення економіки України в умовах повномасштабної війни. Через міжнародні програми фінансуються бюджетні видатки, відновлення енергетичної та соціальної інфраструктури, гуманітарні ініціативи, розвиток громад, малого бізнесу, освіти та громадянського суспільства. Основною формою залучення та використання цих ресурсів є проєктна діяльність, тобто розроблення, реалізація та звітування за проєктами, які відповідають цілям донорів і потребам отримувачів. Тому здатність органів влади, громад, закладів освіти, бізнесу та громадських організацій ефективно взаємодіяти з міжнародними фондами і донорами перетворилася на важливу складову інституційної спроможності країни.

Нормативною основою залучення міжнародної технічної допомоги в Україні є постанова Кабінету Міністрів України «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги», яка визначає порядок реєстрації проєктів, повноваження бенефіціарів і реципієнтів, а також механізми моніторингу [1]. Водночас дослідники звертають увагу на бюрократичні перешкоди, що знижують ефективність допомоги в умовах воєнного стану: термінологічну неузгодженість між міжнародною технічною допомогою та міжнародною військовою допомогою, складні процедури реєстрації проєктів, які можуть тривати тижнями. Як шляхи реформування пропонуються гармонізація нормативної бази, скорочення строків реєстрації до 3–5 днів, створення електронного порталу та запровадження єдиних критеріїв моніторингу за участю донорів [2].

Сучасний стан міжнародної підтримки України характеризується як значними обсягами, так і суттєвими змінами в її структурі та джерелах. Найбільшим інструментом довгострокової підтримки став механізм Європейського Союзу Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро на 2024–2027 роки. Особливість цього механізму полягає в тому, що виплати пов’язані з виконанням реформ: у грудні 2025 року Рада ЄС схвалила шостий транш обсягом 2,3 млрд

євро, а Україна на той час виконала 63 з 68 передбачених кроків [3]. Основні показники міжнародної донорської підтримки наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Окремі показники міжнародної донорської підтримки України

Показник	Значення
Обсяг механізму Ukraine Facility на 2024–2027 рр.	50 млрд євро
Шостий транш Ukraine Facility (грудень 2025 р.)	2,3 млрд євро; виконано 63 з 68 кроків
Енергетична підтримка (грудень 2025 – лютий 2026 р.)	майже 1 млрд євро; 42 % гуманітарної допомоги
Частка Фонду підтримки енергетики України в енергетичній допомозі	близько 59 % (≈ 580 млн євро, 18 донорів)
Гуманітарне фінансування від США	2024 р.: 640 млн дол. (23,8 %); 2025 р.: 157 млн дол. (10,8 %)
Кількість гуманітарних організацій, що здійснюють реагування	2024 р.: 662; 2025 р.: 529

Джерело: складено авторами за [3–5].

Дані таблиці 1 дають змогу виокремити кілька ключових тенденцій. По-перше, відбувається переорієнтація структури донорської підтримки: у 2025 році обсяг гуманітарного фінансування від США скоротився з 640 до 157 млн дол., а його частка в загальному гуманітарному фінансуванні – з 23,8 до 10,8 %, що призвело до зменшення кількості гуманітарних організацій, які здійснюють реагування, на 20 % – з 662 до 529; найбільше від скорочення фінансування постраждали саме місцеві організації [4]. Це засвідчує ризики надмірної залежності від одного донора та потребу в диверсифікації джерел фінансування.

По-друге, зростає роль європейських донорів і багатосторонніх механізмів. Основним джерелом довгострокової підтримки став Європейський Союз, а частка допомоги, що спрямовується через об’єднані фонди, збільшується. Так, у грудні 2025 – лютому 2026 року на енергетичну підтримку України було спрямовано майже 1 млрд євро, що становило 42 % усієї гуманітарної допомоги; близько 59 % цих коштів (≈ 580 млн євро) надійшло через Фонд підтримки енергетики України, до якого долучилися 18 донорів [5]. Об’єднані фонди знижують транзакційні витрати, підвищують координацію між донорами та прискорюють реагування на кризові ситуації.

По-третє, донорська підтримка дедалі більше пов’язується з виконанням реформ і досягненням вимірюваних результатів. Механізм Ukraine Facility передбачає виплати лише після виконання визначених індикаторів [3], а окремі компоненти, наприклад щодо реформи державної служби, прямо залежать від ухвалення відповідних законодавчих змін. Для отримувачів це означає перехід від логіки «освоєння коштів» до логіки «досягнення результатів».

По-четверте, посилюються вимоги до прозорості та цифровізації управління проєктами відновлення. Важливим інструментом стала цифрова екосистема управління відновленням DREAM, яка забезпечує публічний доступ до інформації про проєкти відбудови та модернізації: уже на етапі запуску

модуля аналітики в ній було представлено понад 1300 проєктів, а дані доступні громадянам, громадським організаціям і фінансовим інституціям з можливістю фільтрації за регіонами, громадами, джерелами фінансування та стадіями реалізації [6]. Наявність проєкту в такій системі підвищує довіру донорів і шанси на отримання фінансування.

Ефективна взаємодія з міжнародними фондами і донорами потребує від організацій-отримувачів володіння методологією проєктного менеджменту та розуміння вимог донорів на кожному етапі проєктного циклу. Узагальнення цих вимог наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Етапи проєктного циклу та вимоги міжнародних донорів

Етап	Вимоги донорів	Необхідні компетенції отримувача
Аналіз потреб і пошук донора	Відповідність пріоритетам донора, обґрунтованість проблеми	Аналітика, моніторинг грантових можливостей
Розроблення проєктної заявки	Логічна рамка, теорія змін, бюджет, ризики	Проєктне планування, фінансове планування
Реалізація	Дотримання плану, процедур закупівель і правил видимості	Управління командою, закупівлями, комунікаціями
Моніторинг і звітність	Індикатори результатів, фінансова звітність, аудит	Збір даних, фінансовий облік, звітування
Оцінювання і сталість	Довгостроковий вплив, сталість після завершення фінансування	Оцінювання впливу, стратегічне планування

Джерело: розроблено авторами.

Аналіз практики проєктної діяльності в Україні дозволяє виокремити низку проблем, що обмежують ефективність взаємодії з донорами. До них належать: нерівномірна проєктна спроможність організацій – великі міста та досвідчені громадські організації залучають значно більше коштів, ніж малі громади та нові ініціативи; кадровий дефіцит фахівців з проєктного менеджменту, фандрейзингу та фінансової звітності; складні та тривалі процедури реєстрації проєктів міжнародної технічної допомоги [2]; фрагментарність і дублювання донорських програм через недостатню координацію; залежність організацій від короткострокових грантів, що ускладнює забезпечення сталості результатів; мовний бар'єр і недостатнє знання стандартів міжнародних донорів; безпекові ризики реалізації проєктів у прифронтових регіонах.

Окремою проблемою є недостатня сталість результатів проєктів. Значна частина ініціатив припиняє існування після завершення фінансування, оскільки не передбачає механізмів подальшого функціонування – власних джерел доходу, підтримки з місцевого бюджету чи партнерства з бізнесом. Тому донори дедалі частіше вимагають від заявників чіткого плану забезпечення сталості та співфінансування, а також оцінюють інституційну спроможність організації ще на етапі відбору.

Важливою тенденцією останніх років є посилення ролі територіальних громад як самостійних учасників міжнародної співпраці. Партнерства українських громад з містами та регіонами країн ЄС, міжмуніципальне співробітництво та участь у програмах транскордонної співпраці дають змогу громадам безпосередньо залучати ресурси для відновлення шкіл, лікарень, систем водо- та енергопостачання, а також обмінюватися досвідом управління. Водночас можливості громад суттєво різняться: великі міста мають проєктні відділи та досвід роботи з донорами, тоді як малі сільські громади часто не мають навіть одного фахівця, здатного підготувати якісну проєктну заявку.

Ще однією важливою тенденцією є локалізація допомоги – поступовий перехід донорів від фінансування через міжнародних посередників до прямої підтримки місцевих організацій. Локалізація підвищує ефективність допомоги, оскільки місцеві організації краще знають потреби людей і мають доступ до важкодоступних територій. Проте її реалізація потребує зміцнення інституційної спроможності українських організацій – систем фінансового управління, внутрішнього контролю, звітності та захисту від корупційних ризиків, що відповідали б стандартам міжнародних донорів.

Перспективи розвитку проєктної діяльності пов’язані насамперед з європейською інтеграцією України. Участь у програмах ЄС у сферах освіти, науки, культури, підтримки малого бізнесу та транскордонного співробітництва відкриває нові можливості для закладів освіти, громад, бізнесу та громадських організацій. Водночас ці програми передбачають високу конкуренцію, міжнародні консорціуми та суворі вимоги до управління проєктами. Відтак розвиток проєктних компетенцій і партнерських мереж стає стратегічним завданням для всіх потенційних учасників.

Не менш важливим напрямом є поєднання донорських коштів з приватними інвестиціями та кредитними ресурсами міжнародних фінансових організацій. Механізми гарантій, змішаного фінансування та державно-приватного партнерства дають змогу збільшити обсяг ресурсів для відновлення, а донорські гранти використовувати як «каталізатор», що знижує ризики для інвесторів і запускає проєкти, які не могли б бути реалізовані виключно за ринкові кошти.

На нашу думку, для підвищення ефективності проєктної діяльності та взаємодії з міжнародними фондами і донорами доцільно: спростити та цифровізувати процедури реєстрації і моніторингу проєктів міжнародної технічної допомоги; забезпечити координацію донорських програм на національному та регіональному рівнях через єдині цифрові платформи; створити регіональні центри проєктної підтримки для малих громад і громадських організацій; запровадити системне навчання з проєктного менеджменту, фандрейзингу та фінансової звітності для посадових осіб місцевого самоврядування, працівників закладів освіти та представників громадянського суспільства; диверсифікувати джерела фінансування та розвивати співфінансування з місцевих бюджетів і бізнесу; посилити увагу до оцінювання впливу та сталості результатів проєктів.

Важливу роль у розвитку проєктної культури можуть відігравати заклади вищої освіти. Включення проєктного менеджменту та грантрайтингу до освітніх програм, залучення студентів до реальних проєктів міжнародної співпраці, створення університетських проєктних офісів і партнерства з громадами дозволяють формувати нове покоління фахівців, здатних залучати міжнародні ресурси для розвитку регіонів і країни. Університети також можуть виступати партнерами громад у підготовці проєктних заявок, проведенні досліджень потреб і оцінюванні результатів проєктів, що підвищує якість проєктів і їх відповідність вимогам донорів.

Таким чином, проєктна діяльність і взаємодія з міжнародними фондами і донорами стали невід'ємною складовою функціонування та відновлення України. Сучасний етап характеризується переорієнтацією донорської підтримки на європейські джерела, зростанням ролі об'єднаних фондів, посиленням зв'язку допомоги з реформами та вимог до прозорості. Подальший розвиток цієї сфери потребує спрощення процедур, підвищення проєктної спроможності організацій, особливо малих громад, диверсифікації джерел фінансування та орієнтації на сталі результати, що забезпечать довгостроковий ефект від міжнародної підтримки.

Список використаних джерел

1. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 153. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-п (дата звернення: 01.10.2026).

2. Волкова Ю. Міжнародна технічна допомога в умовах воєнного стану: бюрократичні перешкоди та можливості реформування. *Актуальні проблеми правознавства*. 2025. № 1. С. 30–37.

3. Лазарєва К. Рада ЄС затвердила шостий транш Ukraine Facility: куди підуть кошти. *The Page*. 2025. 11 груд. URL: https://thepage.ua/ua/news/yes-shvaliv-shostij-transh-ukraine-facility-ukrayina-otrimaye-23-mlrd-yevro (дата звернення: 01.10.2026).

4. Ukraine: One year on – the implications of US foreign aid cuts on humanitarian and development programming. *ACAPS*. 2025. URL: https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Additional_resources/20253112_Ukraine_One_year_on_the_implications_of_US_foreign_aid_cuts_on_humanitarian_development_UKR_translation.pdf (date of access: 01.10.2026).

5. Ukraine Support Tracker: energy support reached EUR 1 billion in the winter 2025/26. *Kiel Institute for the World Economy*. 2026. URL: https://www.kielinstitut.de/publications/news/ukraine-support-tracker-energy-support-reached-eur-1-billion-in-the-winter-2025/26/ (date of access: 01.10.2026).

6. Відкриті дані: в DREAM запрацював публічний модуль аналітики. *Урядовий портал*. 2023. 15 листоп. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/vidkryti-dani-v-dream-zapratsiuvav-publichnyi-modul-analityky (дата звернення: 01.10.2026).

Завальна Н.В.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: ***Войченко Т.О.***
к.е.н., доцент,
доцент кафедри логістики,
Національний університет «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ НАПРЯМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Повномасштабна збройна агресія, євроінтеграційні зобов’язання та суспільний запит на прозорі й швидкі публічні послуги вимагають переосмислення того, як організовано систему публічного управління в Україні. Цифрові інструменти нерідко розглядають як суто технічне завдання, проте досвід реформ свідчить, що результат визначається насамперед якістю інституційного середовища, тобто правилами, розподілом відповідальності та організаційними механізмами, у межах яких ці інструменти застосовуються. Д. Норт трактує інститути як формальні й неформальні правила, що задають рамки взаємодії суб’єктів і впливають на ефективність їхньої діяльності [1, с. 3]. Саме тому метою тез є визначення інституційних та організаційних засад цифрової трансформації публічного управління в Україні та обґрунтування напрямів їх удосконалення.

Порівняльні дослідження реформ публічного сектору, зокрема праця К. Поллітта і Г. Бувера, показують, що трансформація державного управління має шляхозалежний характер: її траєкторію визначають адміністративні традиції, політична конфігурація та попередній інституційний розвиток, а механічне копіювання зарубіжних моделей дає обмежений ефект [2]. Еволюція підходів від класичної ієрархічної моделі через концепцію нового публічного управління до моделей належного врядування характеризується зміщенням акценту з контролю за процедурами на результат, співпрацю між органами влади, громадянами та бізнесом і довіру до інституцій. Цифровізація в цьому контексті виступає не самоціллю, а засобом реалізації зазначених принципів.

Організаційну основу виконавчої влади в Україні становить система центральних органів виконавчої влади, види, статус і взаємозв’язки яких визначає Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» [3, ст. 2]. Важливим інституційним кроком стало формування Міністерства цифрової трансформації, яке відповідно до Положення про нього є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади щодо формування та реалізації державної політики зокрема у сферах цифровізації, цифрового розвитку, електронного урядування та розвитку інформаційного суспільства [4, п. 1]. Така концентрація координаційних функцій в одному органі дозволила забезпечити

єдність підходів до створення електронних сервісів, проте водночас актуалізувала питання взаємодії міністерства з галузевими органами влади та органами місцевого самоврядування, які залишаються відповідальними за якість послуг у своїх сферах.

Стратегічні орієнтири реформування визначено в Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, що передбачає розвиток професійної державної служби, підвищення якості адміністративних послуг, посилення підзвітності та цифровізацію управлінських процесів [5]. Завершення її горизонту зумовило перехід до наступного етапу: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 червня 2026 р. № 768-р схвалено Стратегію реформування державного управління України на 2026–2030 роки, що передбачає цифровізацію внутрішніх процесів і вдосконалення адміністративних послуг [6]. Це актуалізує оцінювання того, які інституційні зміни попереднього етапу виявилися стійкими, а які залишилися формальними. Додатковим чинником формалізації правил взаємодії між органами влади та особою стало ухвалення Закону України «Про адміністративну процедуру», який запроваджує єдині стандарти розгляду справ, вимоги до змісту рішень, право особи на участь у процедурі та можливість електронної форми взаємодії [7]. Закон набув чинності 15 грудня 2023 року, і його практичне застосування вимагає перебудови внутрішніх регламентів, навчання персоналу та узгодження галузевих процедур із загальними правилами. Аналіз наявної практики дозволяє виокремити низку проблем, що стримують ефективність цифрової трансформації. По-перше, це фрагментарність організаційних рішень та дублювання повноважень між відомствами, що ускладнює міжвідомчий обмін даними й призводить до повторного подання громадянами однакової інформації. По-друге, це нерівномірна цифрова спроможність органів влади, передусім територіальних громад, де обмежені кадрові та фінансові ресурси. По-третє, це дефіцит управлінських і технологічних компетенцій у публічних службовців, а також залежність успішності проєктів від ініціативи окремих керівників, а не від сталих процедур. Нарешті, в умовах воєнного стану посилюються вимоги до кібербезпеки та безперервності функціонування критичних державних сервісів, що вимагає закріплення відповідальності за ці питання на організаційному рівні.

Міжнародний досвід підтверджує, що результативність цифрових реформ пов’язана не стільки з вибором конкретних технологій, скільки з побудовою спільної інфраструктури та правил її використання. Показовим є досвід країн, які запровадили принцип одноразового надання інформації, за якого державні органи обмінюються даними через єдину захищену платформу, а особа не повинна повторно подавати відомості, вже наявні в реєстрах. В Україні засади цього заклав Закон «Про публічні електронні реєстри», що запровадив базові реєстри як першоджерела даних [8]. Для України, де електронні сервіси швидко набули поширення, наступним завданням є не збільшення їх кількості, а забезпечення наскрізної інтеграції на рівні реєстрів, регламентів і відповідальності посадових осіб, що неможливо без відповідних організаційних перетворень усередині самих органів влади.

Окремий вимір проблеми пов'язаний із багаторівневим характером публічного управління. Децентралізація передала територіальним громадам значний обсяг повноважень, однак їхня здатність надавати послуги у цифровій формі суттєво залежить від наявності кваліфікованого персоналу, технічної інфраструктури та міжмуніципальної співпраці. За таких умов організаційні рішення, ефективні для центральних органів, не завжди можуть бути безпосередньо перенесені на місцевий рівень. Це обґрунтовує доцільність типових організаційних моделей і методичної підтримки для громад, а також розвитку форм об'єднання ресурсів, зокрема спільних центрів надання послуг, які дозволяють забезпечити однакову якість обслуговування незалежно від розміру громади.

Рекомендація Ради ОЕСР щодо стратегій цифрового уряду пропонує орієнтуватися на підхід, за якого цифрові технології інтегровано в загальне управління державою, рішення спираються на дані, а потреби користувачів визначають дизайн послуг [9]. З урахуванням цього вдосконалення інституційних і організаційних засад в Україні доцільно здійснювати за кількома взаємопов'язаними напрямами. Нормативний напрям передбачає закріплення єдиних стандартів даних та інтероперабельності державних реєстрів, що усуне потребу повторного збору інформації. Організаційний напрям полягає в чіткому розмежуванні ролей між Міністерством цифрової трансформації, галузевими міністерствами та органами місцевого самоврядування, а також у створенні в органах влади підрозділів або посад, відповідальних за цифрову трансформацію. Кадровий напрям охоплює системне підвищення цифрових і управлінських компетенцій службовців та залучення фахівців через конкурентні умови оплати. Напрям управління результативністю потребує запровадження показників, що вимірюють не кількість оцифрованих послуг, а час і вартість їх отримання, рівень задоволеності користувачів та частку звернень, вирішених без особистого візиту. Окремої уваги потребує інклюзивність, тобто збереження доступних альтернативних каналів для осіб, які не мають цифрових навичок або доступу до мережі.

Слід також наголосити на ролі управлінської культури. Нові правила й системи залишаються формальними, якщо не змінюються цінності та практики службовців: готовність ділитися даними між відомствами, відмова від паперових дублікатів, орієнтація на користувача замість орієнтації на внутрішню процедуру. Для зміни управлінської культури необхідні лідерство керівників, мотивація за результатом і навчання на практичних завданнях органу влади. Значущим є й залучення громадськості та бізнесу до проєктування послуг, що дозволяє виявляти бар'єри, непомітні з позиції органу влади.

Реалізація зазначених напрямів доцільна за поетапною логікою. На першому етапі необхідно провести інвентаризацію повноважень, процесів і реєстрів, виявити дублювання та визначити відповідальних за дані. На другому етапі здійснюється стандартизація та інтеграція, зокрема перегляд регламентів надання послуг відповідно до вимог адміністративної процедури, що дозволяє скоротити кількість документів і строки розгляду. На третьому етапі формується

система моніторингу, яка передбачає регулярне публічне звітування про показники якості послуг і використання отриманих даних для коригування управлінських рішень. Такий підхід знижує ризик того, що цифровізація обмежиться створенням окремих електронних сервісів без зміни внутрішніх процесів, які і визначають реальну швидкість та якість обслуговування. Очікуваним результатом удосконалення інституційних засад є зменшення адміністративного навантаження на громадян і бізнес, підвищення прозорості рішень, скорочення витрат бюджетних коштів на дублювання функцій та зростання довіри до публічних інституцій. Важливо, що ці ефекти мають кумулятивний характер: кожен наступний сервіс, створений на спільній інфраструктурі й за єдиними правилами, потребує менших витрат і швидше впроваджується, тоді як фрагментарні рішення, навпаки, збільшують вартість супроводження та ускладнюють подальшу інтеграцію.

Отже, цифрова трансформація публічного управління в Україні є насамперед інституційно-організаційним процесом, успіх якого залежить від узгодженості правил, чіткого розподілу відповідальності, спроможності персоналу та орієнтації на результат. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання інституційної спроможності органів влади різних рівнів до впровадження цифрових рішень.

Список використаних джерел

1. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p.

2. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 400 p.

3. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17 (дата звернення: 03.10.2026).

4. Деякі питання діяльності Міністерства цифрової трансформації : постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п (дата звернення: 03.10.2026).

5. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р (дата звернення: 03.10.2026).

6. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2026–2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.06.2026 № 768-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-ukrainy-na-20262030-roky-ta-t100626 (дата звернення: 03.10.2026).

7. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20 (дата звернення: 03.10.2026).

8. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20 (дата звернення: 03.10.2026).

9. OECD. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. Paris : OECD, 2014. URL: https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf (дата звернення: 03.10.2026).

Захарченко Н.В.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Водяник К.Ю.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Мале та середнє підприємництво (МСП) є основою ринкової економіки, джерелом робочих місць, інновацій і соціальної стабільності. В Україні до повномасштабного вторгнення МСП становили 99,98 % усіх суб'єктів господарювання, забезпечували 74 % зайнятості та 64 % доданої вартості [1].

Війна завдала сектору значних втрат: 64 % малих і середніх підприємств тимчасово зупинили або скоротили діяльність, хоча вже до жовтня 2023 року майже 91 % з них відновили роботу [2]. За таких умов державна підтримка МСП перетворилася з інструменту стимулювання розвитку на чинник збереження економічного потенціалу країни, а питання її ефективності набуло особливої гостроти.

Правові засади державної підтримки визначає Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», який передбачає фінансову, інформаційну, консультаційну підтримку суб'єктів МСП, підтримку у сфері інновацій, науки та промислового виробництва, а також підготовку кадрів [3].

У науковій літературі інструменти державної підтримки поділяють на прямі (гранти, пільгові кредити, компенсації, державні закупівлі) та непрямі (спрощена система оподаткування, дерегуляція, розвиток інфраструктури підтримки, інформаційно-консультаційні послуги), при цьому особливе значення надається поєднанню державних програм із банківським кредитуванням [4].

У період воєнного стану в Україні сформувалася система інструментів державної підтримки МСП, ключовими з яких є програма «Доступні кредити 5-7-9 %», грантова програма «єРобота» та інформаційно-консультаційна платформа «Дія.Бізнес». Основні характеристики та результати цих інструментів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні інструменти державної підтримки МСП в Україні та їх результати

Інструмент	Механізм підтримки	Основні результати
«Доступні кредити 5-7-9 %»	Компенсація відсоткових ставок за кредитами, портфельні гарантії	2025 р.: 30 тис. кредитів на 93,9 млрд грн; з початку воєнного стану – 134,5 тис. договорів на 460 млрд грн
Грантова програма «єРобота»	Безповоротні гранти на створення та розвиток бізнесу з умовою створення робочих місць	Близько 25 тис. грантів на 12 млрд грн; понад 65 тис. робочих місць
«Дія.Бізнес»	Онлайн-консультації, освітні курси, офлайн-центри підтримки	Понад 1,2 млн користувачів; 91 % задоволених підприємців

Джерело: складено авторами за [4–6].

Найбільш масштабним за обсягом фінансування інструментом є програма «Доступні кредити 5-7-9 %». Лише у 2025 році підприємці отримали за нею 30 053 кредити на суму 93,9 млрд грн, а загалом від початку воєнного стану укладено 134,5 тис. кредитних договорів на 460 млрд грн. У структурі кредитів, наданих у період воєнного стану, на інвестиційні цілі спрямовано 55,9 млрд грн, на поповнення обігових коштів – 80,7 млрд грн, сільськогосподарським виробникам – 50,0 млрд грн, переробним підприємствам – 55,7 млрд грн, а бізнесу в зонах високого воєнного ризику – 55,1 млрд грн [4]. Отже, програма виконує передусім антикризову функцію, допомагаючи підприємствам зберегти діяльність, тоді як частка інвестиційних кредитів, що формують основу для довгострокового розвитку, залишається порівняно невеликою.

Грантова програма «єРобота», запроваджена в липні 2022 року, станом на березень 2025 року забезпечила надання майже 25 тис. грантів на загальну суму 12 млрд грн. У її структурі 22 488 мікрогрантів на суму 5,3 млрд грн надано за напрямом «Власна справа», 926 грантів на 4,6 млрд грн – переробним підприємствам, 268 грантів на 1,3 млрд грн – на розвиток садівництва та тепличного господарства, 1122 гранти на 525 млн грн – ветеранам і членам їхніх родин. За даними Міністерства економіки, завдяки програмі створено понад 65 тис. робочих місць, а до бюджету у вигляді податків і зборів повернулося понад 9 млрд грн, або 75 % вкладених коштів [5].

Наведені дані дозволяють здійснити спрощену оцінку ефективності грантової підтримки. Співвідношення обсягу грантів (12 млрд грн) і кількості створених робочих місць (65 тис.) свідчить, що вартість створення одного робочого місця становить у середньому близько 185 тис. грн. Повернення до бюджету 75 % вкладених коштів у вигляді податків і зборів за відносно короткий період засвідчує високу фіскальну віддачу програми. Водночас для повноцінної оцінки ефективності необхідні дані про виживаність підтриманих підприємств через два-три роки, збереження створених робочих місць і динаміку їхніх доходів, які наразі в публічному доступі обмежені.

Важливою складовою системи підтримки є інформаційно-консультаційна інфраструктура. Послугами платформи «Дія.Бізнес» скористалися понад 1,2 млн українців, підприємцям надано понад 5 тис. безкоштовних консультацій у більш ніж 65 сферах, а рівень задоволеності користувачів становить 91 %; національна онлайн-школа для підприємців пропонує освітні курси, зокрема з основ започаткування бізнесу та фінансової грамотності [6]. Нефінансова підтримка особливо важлива для підприємців-початківців, які не мають досвіду ведення бізнесу, а її поєднання з фінансовими інструментами підвищує ймовірність успіху підтриманих проєктів.

Поряд із прямими фінансовими інструментами важливу роль відіграє непряма підтримка через податкову та регуляторну політику. Спрощена система оподаткування залишається одним із ключових чинників масовості малого підприємництва в Україні, забезпечуючи низьке адміністративне навантаження для фізичних осіб-підприємців. Водночас зміни податкових правил, які обговорюються в контексті наповнення бюджету та євроінтеграції, мають ураховувати ризик тінізації та закриття мікробізнесу. Не менш важливою є дерегуляція: скорочення кількості дозвільних процедур, перехід до електронних послуг для бізнесу та запровадження ризик-орієнтованого державного нагляду зменшують витрати підприємців і корупційні ризики.

Значну частину ресурсів для підтримки МСП в Україні забезпечують міжнародні партнери – Європейський Союз, міжнародні фінансові організації, урядові агенції розвитку та донорські фонди. Їхні програми передбачають кредитні лінії для банків, гарантійні інструменти, гранти для малого бізнесу, підтримку експортерів і навчальні програми. Проблемою залишається фрагментарність цих ініціатив: підприємцю складно зорієнтуватися в численних програмах із різними умовами. Тому доцільним є створення єдиного цифрового «вікна» для всіх державних і міжнародних програм підтримки МСП із можливістю підбору інструментів відповідно до профілю підприємства, що підвищить як доступність, так і прозорість підтримки.

Попри масштаби державних програм, ефективність підтримки МСП обмежується низкою чинників. По-перше, кредитні програми переважно доступні діючим підприємствам із кредитною історією та заставою, тоді як мікробізнес і стартапи мають обмежений доступ до них. По-друге, умова створення робочих місць у грантових програмах ускладнюється кадровим дефіцитом: у червні 2026 року нестачу робочої сили назвали головною перешкодою 69 % підприємств.

По-третє, сектор характеризується високою динамікою відкриття та закриття бізнесу: за дев’ять місяців 2025 року зареєстровано 225 тис. нових ФОП, але закрито 213,3 тис., що свідчить про недостатню стійкість новостворених підприємств. По-четверте, система моніторингу результатів державної підтримки залишається недостатньо прозорою, а оцінювання ефективності здебільшого обмежується кількісними показниками обсягу наданої допомоги [7].

Для підвищення ефективності державної підтримки МСП доцільно запровадити комплексну систему її оцінювання, що охоплює не лише обсяги наданих коштів, а й економічні, соціальні та фіскальні результати.

Пропоновані критерії та показники оцінювання наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Критерії та показники оцінювання ефективності державної підтримки МСП

Критерій	Показники
Економічна результативність	Приріст виручки та прибутку підтриманих підприємств, частка інвестиційних кредитів, обсяг залучених приватних інвестицій
Соціальна результативність	Кількість створених і збережених робочих місць, частка отримувачів серед ВПО, ветеранів, жінок
Фіскальна віддача	Обсяг податків і зборів, сплачених підтриманими підприємствами, на 1 грн державних коштів
Стійкість бізнесу	Частка підприємств, що продовжують діяльність через 2–3 роки після отримання підтримки
Доступність	Частка мікробізнесу та стартапів серед отримувачів, регіональний розподіл підтримки

Джерело: розроблено авторами.

На нашу думку, основними шляхами підвищення ефективності державної підтримки малого та середнього підприємництва в Україні є такі. По-перше, переорієнтація фінансових програм з антикризової на інвестиційну модель – збільшення частки кредитів на модернізацію, енергоефективність, переробку та інновації. По-друге, розширення доступу мікробізнесу та стартапів до фінансування через розвиток мікрокредитування, гарантійних інструментів і венчурного фінансування. По-третє, поєднання фінансової підтримки з обов’язковим навчанням і менторським супроводом отримувачів, що підвищить виживаність новостворених підприємств. По-четверте, адаптація умов грантових програм до кадрових реалій – можливість зараховувати замість нових робочих місць інвестиції в автоматизацію та підвищення продуктивності праці.

По-п’яте, запровадження публічної системи моніторингу та оцінювання результатів державних програм на основі відкритих даних, із регулярною публікацією показників виживаності підтриманих підприємств і створених робочих місць. По-шосте, посилення регіонального виміру підтримки – з урахуванням особливостей прифронтових, деокупованих і приймаючих громад. По-сьоме, спрощення доступу МСП до публічних закупівель і проєктів відбудови, зокрема через поділ великих тендерів на лоти. По-восьме, гармонізація політики підтримки МСП з принципами Акта про малий бізнес для Європи (Small Business Act for Europe) у межах євроінтеграційного процесу.

Окремої уваги заслуговує підтримка нових груп підприємців, які формуються під впливом війни. Ветерани, внутрішньо переміщені особи та жінки, які розпочинають власну справу, потребують не лише фінансових ресурсів, а й адаптованих освітніх програм, психологічної підтримки, допомоги в доступі до ринків збуту та формування професійних спільнот. Ефективна державна політика щодо цих груп має будуватися на партнерстві держави, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнес-асоціацій і закладів вищої освіти.

Важливою передумовою ефективності державної підтримки є також стабільність і передбачуваність державної політики щодо МСП. Часті зміни умов програм, податкових правил і регуляторних вимог знижують довіру підприємців і ускладнюють довгострокове планування. Підприємці мають бути впевнені, що умови отримання підтримки, оподаткування та регулювання не зміняться раптово, а будь-які зміни обговорюватимуться з бізнес-спільнотою та запроваджуватимуться з достатнім перехідним періодом. Тому доцільно забезпечити стратегічний характер підтримки МСП, закріпивши її пріоритети в довгострокових програмних документах, узгоджених з планами повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Таким чином, державна підтримка малого та середнього підприємництва в Україні в умовах війни досягла значних масштабів і відіграла важливу роль у збереженні бізнесу та робочих місць. Програми «5-7-9 %», «єРобота» та «Дія.Бізнес» продемонстрували здатність держави оперативно реагувати на кризові виклики. Водночас подальше підвищення ефективності підтримки потребує переходу від антикризових до інвестиційних інструментів, розширення доступу мікробізнесу до фінансування, поєднання фінансової та нефінансової підтримки, запровадження прозорої системи оцінювання результатів і адаптації політики до європейських стандартів.

Список використаних джерел

1. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : ПРООН в Україні, 2024. 86 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf (дата звернення: 01.10.2026).

2. Варцаба В. І. Державна підтримка та банківське фінансування малого і середнього бізнесу в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1 (30). С. 93–99. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-1-16

3. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text (дата звернення: 01.10.2026).

4. Підсумки 2025: за держпрограмою «5-7-9 %» підприємці отримали 30 тис. доступних кредитів на майже 94 млрд гривень. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-2025-za-derzhprohramoiu-5-7-9-pidpryiemtsi-otrymaly-30-tys-dostupnykh-kredytiv-na-maizhe-94-mlrd-hryven (дата звернення: 02.10.2026).

5. єРобота: 12 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти. *Міністерство економіки України*. 2025. 12 берез. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota (дата звернення: 05.10.2026).

6. Мінцифри: послугами Дія.Бізнес скористалися більше 1,2 млн українців. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-poslugami-diyabiznes-skoristalisya-bilshe-12-mln-ukrayinciv (дата звернення: 05.10.2026).

7. Дефіцит робочої сили в Україні оновив історичний рекорд і сягнув 69 %: опитування ІЕД. *Forbes Україна*. 2026. 18 черв. URL: https://forbes.ua/news/defitsit-robochoi-sili-v-ukraini-onoviv-istorichniy-rekord-i-syagnuv-69-opituvannya-ied-18062026-39747 (дата звернення: 05.10.2026).

Захарченко Н.В.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом
Одеський національний економічний університет,
Шанікевич В.І.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ ТА ДОСТУПНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

Якість публічних послуг є одним із ключових показників ефективності держави та рівня довіри громадян до органів влади. Тривалий час взаємодія людини з державою в Україні асоціювалася з чергами, необхідністю збирати численні довідки, особистими візитами до різних установ і корупційними ризиками. Цифрова трансформація докорінно змінює цю модель: електронне урядування дає змогу перейти від держави-контролера до сервісної держави, у центрі якої – потреби людини. В умовах повномасштабної війни, масового переміщення населення та руйнування інфраструктури роль електронного урядування в забезпеченні безперервності та доступності публічних послуг набула критичного значення.

Законодавчою основою надання адміністративних послуг є Закон України «Про адміністративні послуги», який визначає адміністративну послугу як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративної послуги за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону [1]. Електронною адміністративною послугою науковці вважають послугу, що надається суб'єкту звернення в електронній формі засобами інформаційно-комунікаційних технологій, а цифровізацію послуг – необхідною умовою побудови сервісної держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян [2].

Електронне урядування впливає на якість публічних послуг через кілька ключових механізмів: скорочення часу та витрат громадян на отримання послуги; усунення посередників і зменшення корупційних ризиків; можливість отримати послугу цілодобово та незалежно від місця перебування; прозорість процедур і можливість відстежувати статус звернення; обмін даними між державними реєстрами замість вимоги довідок від громадянина за принципом «одного разу»; персоналізацію та проактивне надання послуг.

Ефективність української моделі електронного урядування підтверджують міжнародні рейтинги. За результатами дослідження електронного урядування ООН 2024 року Україна піднялася в Індексі розвитку електронного урядування (EGDI) з 46-го на 30-те місце серед 193 країн і увійшла до групи країн з дуже високим рівнем розвитку, а в Індексі електронної участі (EPART) посіла перше

місце у світі, піднявшись на 56 позицій [3]. Основні показники України в цьому дослідженні наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Позиції України в дослідженні електронного урядування ООН

Показник	2022 р.	2024 р.
Місце в Індексі розвитку електронного урядування (EGDI)	46	30
Значення EGDI	–	0,8841
Місце в Індексі електронної участі (EPART)	57	1
Індекс онлайн-послуг (OSI)	–	0,9854
Індекс телекомунікаційної інфраструктури (TII)	–	0,8428
Індекс людського капіталу (HCI)	–	0,8240

Джерело: складено авторами за [3].

Дані таблиці 1 засвідчують, що найсильнішою складовою української моделі є саме онлайн-послуги: значення індексу онлайн-послуг (0,9854) наближається до максимального. Водночас індекси телекомунікаційної інфраструктури та людського капіталу є нижчими, що вказує на основні резерви підвищення доступності електронних послуг – розвиток зв'язку та цифрових навичок населення. Схожі висновки містить і Глобальний інноваційний індекс 2025 року, за яким Україна посідає 5-те місце у світі за показником державних онлайн-послуг [4].

Центральним елементом електронного урядування в Україні став державний застосунок і портал «Дія». Станом на кінець 2025 року ним користувалися понад 23 млн осіб, щоденна аудиторія становила 1,2 млн користувачів, а кількість доступних цифрових послуг перевищила 160. Серед нових сервісів – онлайн-реєстрація шлюбу, яку щодня використовують близько 270 пар, а вбудований ШІ-асистент обробив понад 1 млн запитів [5]. Важливо, що Міністерство цифрової трансформації проголосило новий стратегічний напрям – «агентну державу», яка передбачає потреби громадян і пропонує рішення проактивно, ще до звернення людини [5].

Електронне урядування довело свою цінність саме в умовах війни. Цифрові документи дозволили внутрішньо переміщеним особам і людям, які втратили паперові документи, підтверджувати особу та отримувати послуги; онлайн-сервіси забезпечили можливість оформлення статусу внутрішньо переміщеної особи, отримання соціальних виплат і компенсацій за пошкоджене житло, реєстрації бізнесу без особистого візиту до установ. Для громадян, які перебувають за кордоном, цифрові послуги стали основним каналом підтримання зв'язку з державою.

Водночас якість публічних послуг визначається не лише наявністю електронних сервісів, а й їхньою реальною доступністю для всіх категорій населення. Основні критерії якості та доступності публічних послуг і внесок електронного урядування в їх забезпечення узагальнено в таблиці 2. Як видно з таблиці 2, електронне урядування суттєво покращує більшість параметрів якості публічних послуг, однак одночасно породжує ризик цифрової нерівності.

Таблиця 2

Внесок електронного урядування в забезпечення якості та доступності публічних послуг

Критерій	Традиційна модель	Модель електронного урядування
Швидкість	Дні або тижні, черги	Хвилини, автоматичне опрацювання
Територіальна доступність	Залежність від місця реєстрації	Отримання послуги з будь-якого місця
Часова доступність	Робочий час установи	Цілодобово
Прозорість	Обмежена інформація про стан звернення	Відстеження статусу онлайн
Корупційні ризики	Особистий контакт із посадовцем	Мінімізація особистого контакту
Інклюзивність	Фізичні бар'єри	Ризик цифрової нерівності, потреба в підтримці

Джерело: розроблено авторами.

За результатами дослідження цифрової грамотності, проведеного Міністерством цифрової трансформації у 2023 році, 93 % українців віком 18–70 років мають певний рівень цифрових навичок, а майже 60 % – базовий або вищий рівень, що на 13 відсоткових пунктів більше, ніж у 2019 році. Водночас 40,4 % мають навички нижче базового рівня, а 7,2 % не мають цифрових навичок взагалі [6]. Отже, значна частина населення, зокрема люди старшого віку, мешканці сільських територій і люди з інвалідністю, потребує додаткової підтримки для повноцінного користування електронними послугами.

Для подолання цифрової нерівності важливу роль відіграють освітні програми. Платформа «Дія.Освіта» за п'ять років роботи залучила 2,4 млн зареєстрованих користувачів, які отримали 3,6 млн сертифікатів; за результатами опитування, близько 15 % користувачів збільшили річний дохід, а близько 10 % знайшли стабільну повну зайнятість [7]. Цифрова освіта, таким чином, є не лише інструментом доступу до публічних послуг, а й чинником економічної активності населення.

Не менш важливим є поєднання електронних і офлайнових каналів обслуговування. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) і «Дія.Центри» забезпечують допомогу громадянам, які не можуть або не хочуть отримувати послуги онлайн. У межах реформи децентралізації мережу ЦНАП було розширено з 486 до 868 центрів, а держава спрямувала 231 млн грн субвенцій на їх створення та модернізацію у 165 громадах [8]. Модель, за якої ЦНАП виконує роль «цифрового помічника» для громадянина, дає змогу забезпечити рівний доступ до послуг незалежно від рівня цифрових навичок.

Електронне урядування має значний вплив і на розвиток підприємництва. Можливість онлайн-реєстрації фізичної особи-підприємця або юридичної особи, подання звітності, отримання ліцензій і дозволів, а також доступ до державних програм підтримки бізнесу через цифрові сервіси суттєво знижують адміністративні бар'єри для започаткування та ведення справи. Для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і жінок, які відкривають власний бізнес, цифрові

послуги стають важливою передумовою швидкого виходу на ринок і отримання грантової підтримки.

Окремим напрямом розвитку є цифровізація послуг на рівні територіальних громад. Саме органи місцевого самоврядування надають значну частину послуг, з якими громадяни стикаються щодня, – від реєстрації місця проживання до вирішення житлово-комунальних питань. Нерівномірність цифрової зрілості громад призводить до того, що якість і доступність послуг суттєво залежать від місця проживання людини. Тому важливим завданням є поширення типових цифрових рішень для громад, навчання посадових осіб місцевого самоврядування та інтеграція місцевих сервісів у загальнодержавні платформи. Розвиток електронного урядування супроводжується й низкою викликів. Серед них – кіберзагрози та ризики витоку персональних даних, залежність цифрових сервісів від стабільності енергопостачання та зв'язку, недостатня інтеграція частини державних реєстрів, нерівномірний рівень цифровізації послуг на рівні територіальних громад, а також необхідність адаптації законодавства до європейських стандартів у сфері електронної ідентифікації, довірчих послуг і захисту даних.

Перспективним напрямом є інтеграція українського електронного урядування до Єдиного цифрового ринку ЄС. Гармонізація законодавства у сфері електронної ідентифікації та довірчих послуг з європейськими нормами, взаємне визнання електронних підписів і цифрових документів, а також сумісність українських цифрових сервісів з європейськими системами створюють передумови для того, щоб громадяни та бізнес могли отримувати транскордонні послуги так само просто, як і національні. Для мільйонів українців, які тимчасово перебувають у країнах ЄС, це має особливе практичне значення, а для держави – є складовою євроінтеграційного процесу.

Особливе значення має розвиток електронної демократії. Перше місце України в Індексі електронної участі ООН [3] свідчить, що цифрові інструменти використовуються не лише для надання послуг, а й для залучення громадян до ухвалення рішень – через електронні петиції, громадські бюджети, онлайн-консультації та платформи електронної демократії. Поєднання сервісного та партисипативного вимірів електронного урядування підвищує легітимність рішень органів влади і довіру громадян до держави.

На нашу думку, подальше підвищення якості та доступності публічних послуг засобами електронного урядування потребує: розвитку проактивних і комплексних послуг за життєвими ситуаціями (народження дитини, відкриття бізнесу, втрата житла, повернення ветерана); забезпечення повної взаємодії державних реєстрів і реалізації принципу «одного разу»; дотримання стандартів цифрової доступності для людей з інвалідністю та старшого віку; розширення програм цифрової грамотності, особливо в сільських громадах; посилення кіберзахисту та захисту персональних даних; підвищення стійкості цифрової інфраструктури до відключень електроенергії; систематичного вимірювання задоволеності користувачів і врахування зворотного зв'язку під час

удосконалення послуг; гармонізації з цифровими стандартами Європейського Союзу.

Важливим інструментом удосконалення електронних послуг є людиноцентричний підхід до їх проєктування. Дослідження реального досвіду користувачів, тестування прототипів сервісів на різних групах населення та постійне вдосконалення послуг на основі зворотного зв'язку дають змогу створювати рішення, зрозумілі навіть для людей з мінімальними цифровими навичками. Саме такий підхід, поєднаний з постійним вимірюванням якості, забезпечує довіру громадян до цифрових сервісів держави.

Таким чином, електронне урядування є одним із найдієвіших інструментів підвищення якості та доступності публічних послуг в Україні. Високі позиції країни в міжнародних рейтингах, масове використання застосунку «Дія», розвиток електронної участі та досвід забезпечення безперервності послуг в умовах війни засвідчують успішність обраної моделі. Водночас для того, щоб цифрові послуги стали справді доступними для всіх, необхідно поєднувати технологічний розвиток з подоланням цифрової нерівності, розвитком офлайн-підтримки, кіберзахистом і людиноцентричним підходом до проєктування послуг.

Список використаних джерел

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17 (дата звернення: 01.10.2026).

2. Краковська А., Бабик М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 70. С. 329–334. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52.

3. UN E-Government Knowledgebase: Ukraine. *United Nations Department of Economic and Social Affairs*. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine (date of access: 01.10.2026).

4. Global Innovation Index 2025: Ukraine. *World Intellectual Property Organization*. 2025. URL: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf (date of access: 01.10.2026).

5. Онопрієнко О. 23 млн користувачів і понад 160 цифрових послуг: у Мінцифри підбили підсумки року з «Дією». *dev.ua*. 2025. 26 груд. URL: https://dev.ua/news/12-mln-korystuvachiv-shchodnia-i-ponad-160-tsyfrovykh-posluh-u-mintsyfry-pidbyly-pidsumky-roku-z-diia-1766754696 (дата звернення: 01.10.2026).

6. Майже 60 % українців володіють базовими та просунутими цифровими навичками: результати дослідження Мінцифри. *Урядовий портал*. 2023. 8 груд. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/93-ukraintsiv-volodiiut-tsyfrovymy-navychkamy-mintsyfry-prezentuvala-rezultaty-doslidzhennia-tsyfrovoi-hramotnosti-ukraintsiv (дата звернення: 01.10.2026).

7. 5 років Дія.Освіта: як платформа змінює цифрове майбутнє України. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/5-rokiv-diiaosvita-iak-platforma-zminiuie-tsyfrove-maibutnie-ukrainy (дата звернення: 01.10.2026).

8. 19 областей завершили трансформацію ЦНАПів. *Урядовий портал*. 2021. 8 лип. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/19-oblastej-zavershili-transformaciyu-cnapiv (дата звернення: 01.10.2026).

Казімова О.С.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
Подмазко О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ІНСТРУМЕНТИ МУНІЦИПАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В М. ОДЕСА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Мале та середнє підприємництво (МСП) виступає базовим драйвером забезпечення економічної гнучкості, створення нових робочих місць та підтримання належного рівня самозайнятості населення, що безпосередньо впливає на соціально-економічну стабільність територіальних громад. В умовах тривалого воєнного стану, системних безпекових ризиків, деструктивного впливу на логістичні ланцюги та інфраструктурних обмежень (зокрема, у сфері енергозабезпечення), традиційні ринкові механізми адаптації бізнесу зазнають значних деформацій. За таких обставин критично зростає роль органів місцевого самоврядування як суб'єктів безпосереднього інституційного впливу. Оптимізація та адаптація інструментів муніципальної підтримки суб'єктів МСП у місті Одеса є стратегічним завданням для забезпечення життєздатності міської господарської системи та формування стійких джерел наповнення місцевого бюджету.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та прикладний аналіз чинних інструментів фінансово-економічної, compensation-ної та координаційно-інфраструктурної підтримки малого та середнього бізнесу, що впроваджуються на рівні Одеської міської територіальної громади, а також визначення перспективних напрямів їхнього вдосконалення з урахуванням воєнних ризиків.

Формування та реалізація політики сприяння розвитку підприємництва на місцевому рівні в м. Одеса регламентується нормативно-правовою базою України (зокрема, Законами України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», «Про місцеве самоврядування в Україні») та безпосередньо втілюється через Міську цільову програму підвищення рівня конкурентоспроможності економіки м. Одеси на 2022–2029 роки. Аналіз поточної практики реалізації цієї програми свідчить про глибоку трансформацію її пріоритетів та зміщення акцентів у бік адаптаційних, безпекових та компенсаторних інструментів.

Узагальнюючи практику управління у сфері підтримки бізнесу Одеською міською радою, наявні муніципальні інструменти можна класифікувати за декількома ключовими векторами спрямування:

1. Інструменти забезпечення енергетичної стійкості (компенсаторні механізми). Одним із найбільш затребуваних прикладних інструментів в умовах дефіциту потужностей в енергосистемі стало нормативно-організаційне забезпечення функціонування так званих бізнес-пунктів незламності. Через районні адміністрації Одеської міської ради суб'єктам МСП, які беруть на себе соціальну відповідальність та облаштовують відкриті локації для підтримки населення, надається безпосередня компенсація витрат. Вона покриває капітальні витрати на придбання альтернативних джерел генерації (електрогенераторів, інверторно-акумуляторних систем), а також операційні витрати на закупівлю пально-мастильних матеріалів та поточне технічне обслуговування обладнання. Це дозволяє не лише зберегти безперервність бізнес-процесів, але й вирішити загальноміські соціальні завдання.

2. Інструменти фінансово-кредитної синергії та співфінансування. Пряме бюджетне субсидування в умовах дефіциту місцевого бюджету є обмеженим, тому Одеська міська рада переорієнтувала фінансові інструменти на засади комплементарності з загальнодержавними програмами. Зокрема, впроваджено механізм надання додаткової фінансової допомоги з місцевого бюджету тим підприємцям громади, які успішно пройшли відбір та стали отримувачами державних мікрогрантів (наприклад, у межах урядового проєкту «єРобота» або грантів для переробних підприємств). Окрім цього, на конкурсній основі зберігається інструмент надання поворотної фінансової допомоги (безвідсоткових позик) для суб'єктів МСП, які функціонують у критично важливих для міста галузях: виробництво продуктів харчування, легка промисловість, медичне обслуговування та сфера побутових послуг.

3. Соціально-інтеграційні інструменти підтримки вразливих категорій підприємництва. Окремим стратегічним напрямом муніципальної політики стало фінансування та координація ветеранського бізнесу. Місцева влада здійснює часткове відшкодування (компенсацію) витрат на оплату обов'язкового власного внеску за грантовими програмами для учасників бойових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни, а також членів їхніх сімей. Паралельно з цим діє інструмент підтримки релокованого бізнесу. Підприємствам, які вимушено перемістили свої виробничі чи сервісні потужності з зони активних бойових дій (або деокупованих територій) і офіційно змінили податкову адресу на м. Одеса, місто пропонує часткову компенсацію витрат на оренду комерційної нерухомості та комунальних послуг протягом перших етапів адаптації на новому ринку.

4. Координаційно-інфраструктурні та сервісні інструменти. Розвиток підприємництва неможливий без належної інформаційно-консультаційної екосистеми. У м. Одеса центральним елементом такої інфраструктури виступає муніципальний Грантовий офіс «Odesa 5T». Його functional полягає у наданні безоплатної консалтингової допомоги представникам МСП щодо моніторингу,

підготовки та супроводу проєктних заявок для залучення міжнародної технічної допомоги, фондів європейської інтеграції та приватних іноземних інвестицій. Сервісна складова оптимізується за рахунок масштабування послуг мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), де впроваджуються спрощені («пакетні») процедури реєстрації, зміни КВЕДів та отримання дозвільних документів за принципом «єдиного вікна», що мінімізує часові та бюрократичні витрати підприємців.

Незважаючи на високий рівень адаптивності діючих інструментів, у системі муніципальної підтримки МСП у м. Одеса залишається низка невирішених проблем. До них належать: обмеженість обсягів безпосереднього бюджетного фінансування порівняно з реальною потребою ринку; недостатній рівень поінформованості мікропідприємств про наявні програми; складність процедур проходження конкурсного відбору на отримання компенсацій для новоствореного бізнесу.

Муніципальна політика Одеської міської територіальної громади у sphere підтримки малого та середнього бізнесу в умовах сучасних кризових викликів демонструє достатній рівень гнучкості та орієнтацію на збереження загальної економічної активності. Модель поєднання прямих фінансових компенсацій (енергетичних, орендних) із розбудовою сервісної інфраструктури (ЦНАП, Грантовий офіс) доводить свою ефективність.

Перспективними шляхами оптимізації існуючих інструментів на місцевому рівні мають стати:

- розширення практики цифровізації муніципальних послуг через інтеграцію локальних сервісів із загальнодержавною платформою «Дія.Бізнес»;
- запровадження механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) для спільного відновлення об'єктів критичної та логістичної міської інфраструктури із залученням приватного капіталу МСП;
- створення спеціалізованих міських інкубаторів для підтримки та супроводу стартап-проєктів у сфері подвійних технологій (Dual-Use) та енергоефективності.

Список використаних джерел

1. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 3. Ст. 23.

2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

3. Офіційний портал Одеської міської ради. Підтримка малого та середнього бізнесу. URL: https://omr.gov.ua

4. Про затвердження Міської цільової програми підвищення рівня конкурентоспроможності економіки м. Одеси на 2022–2029 роки: Рішення Одеської міської ради № 830-VIII від 09.02.2022 р. URL: https://omr.gov.ua

Кальян В.В.
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Пузирна Н.С.***
к.ю.н., доцент,
доцент кафедри публічного та приватного права,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ОБМЕЖЕННЯ ПРАВ ГРОМАДЯН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МЕЖІ ДОПУСТИМОГО ВТРУЧАННЯ

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України особливої актуальності набувають питання ефективності державного управління, підтримання належного правопорядку та захисту законних прав громадян. Запровадження воєнного стану стало вагомим фактором, що спричинив істотну перебудову функціонування публічної адміністрації, зокрема зміни її завдань, компетенції та способів реалізації владних повноважень. Перед органами публічної влади постало складне завдання – забезпечити належний рівень національної безпеки та оборони, водночас не допустивши необґрунтованого обмеження прав і свобод людини. З іншого ж боку, відсутність прозорих процедур і чітких критеріїв таких обмежень створює ризики зловживань, дискримінації та вибірковості.

Статтею 64 Конституції України встановлюється обмежений перелік прав та свобод, які не можуть бути обмежені навіть за умов воєнного чи надзвичайного стану. До цих прав належить: рівність перед законом, право на життя, повагу до гідності, свободу, особисту недоторканність, попри це – процесуальні гарантії, включаючи право судового захисту тощо [1]. Очевидно, що даний підхід законодавця встановлює мінімальний стандарт, який окреслює межі адміністративного втручання не дозволяючи при цьому державі нівелювати самою сутністю прав людини з огляду на будь-які обставини. Такі обмеження в цілому відповідають міжнародно-правовим стандартам, передбаченим у ст. 4 Міжнародного пакту про громадянські та політичні права та ст. 15 Європейської конвенції з прав людини [2, 3].

Однією з основних характеристик досліджуваного стану, як зазначає Н. Крамарчук, є перехід від стандартної регулятивної до мобілізаційної моделі, якій притаманна: централізація управлінських процесів, пріоритет наказової форми волевиявлення, скорочення процедурних елементів і посилення виконавчої вертикалі [4, с. 31]. Такий зсув, на нашу думку, пояснюється потребою швидкого ухвалення рішень і швидкою адаптацією до непередбачуваних ситуацій.

Проте на практиці часто виникають ситуації, коли людські права, на жаль, порушуються. Цьому слугує декілька причин, серед яких – недостатня якість кадрів та їх підготовка, бюрократичні перепони та застарілі методи. Основна ж

проблема, на наш погляд, полягає у низькому теоретичному усвідомленні сутності фундаментальних принципів людських прав.

За умов обмеження людських прав, сконцентровуються владні повноваження, що створює ризик перевищення адміністративними органами меж правової легітимності. За таких обставин держава зобов'язана забезпечити захист такого права, з метою підтримання стабільності в державі та суспільного порядку, а також впровадити дієві механізми контролю – як судового, так і парламентського.

Недостатній контроль дій військових адміністрацій також є серйозним викликом адміністративно-правового регулювання. У період воєнного стану, особливо у прифронтових територіях, утворюються військові адміністрації, котрі можуть частково або повністю перебирати функції місцевих рад і виконавчих органів. Проте це виправдано обставинами і передбачено законом, що діяльність такого органу часто залишається поза ефективним контролем зі сторони органів місцевого самоврядування, судових інстанцій чи громадськості. Це породжує загрозу непрозорого, самовільного та неефективного управління, а надто в критичних сферах, таких як: мобілізація, евакуація, регулювання бізнесу, розподіл гуманітарної допомоги тощо [5, с. 31-32].

У таких ситуаціях, для збереження ефективності управління і демократичної легітимності, на нашу думку, варто: впровадити перед громадськістю чи парламентськими комітетами постійну обов'язкову звітність військовими адміністраціями; забезпечити незалежний контроль, в тому числі через антикорупційні структури, омбудсмена, органи державного аудиту; надати можливість громадянам оскаржувати рішення, подавати звернення та отримувати відповіді; налагодити співпрацю між військовими адміністраціями та місцевими радами, де перспективним було б запровадження гібридної моделі управління, дотримуючись балансу між самоврядністю і безпекою та маючи чіткий розподіл відповідальності. У результаті, контроль за діяльністю військових адміністрацій повинен бути стабільним та інституційно-оформленим, а не ситуативним та тимчасовим – лише за таких умов можна уникнути значної централізації влади.

На наш погляд, хоч централізація у світлі державної безпеки за умов війни – виправдана, все таки вона має бути: прозорою в реалізації повноважень; обмеженою у масштабах і часі; забезпеченою ефективними механізмами підзвітності та контролю, що враховують права та повноваження територіальних громад.

Також варто акцентувати увагу на аналізі чинного законодавства, а саме: Закону України (далі – ЗУ) «Про правовий режим воєнного стану», у якому відсутня належна процедурна регламентація відповідальності посадових осіб у військових адміністраціях [6]. Законодавець переважно зосередився на окресленні їхніх повноважень, ігноруючи питання підстав, форм та порядку їх юридичної відповідальності. Така законодавча прогалина, на наш погляд, є досить критичною у зв'язку з тим, що, безпосередньо, за умов надзвичайного

правового режиму ризик перевищення повноважень гарантований, а стандартний механізм правового захисту – найменш доступний пересічним громадянам.

У зв'язку з цим, ми погоджуємося із думкою Н. Крамарчука, який стверджує що для ефективнішого адміністративно-правового регулювання під час воєнного стану необхідно: систематизувати та кодифікувати ключові нормативні акти; уніфікувати правозастосовну практику шляхом роз'яснення та методичних матеріалів; упровадити перевірку нових нормативно-правових актів на узгодженість із принципом правової визначеності; створити для громадян єдиний довідковий портал із роз'ясненнями їхніх прав та обов'язків під час воєнного періоду [4, с. 31].

Водночас ефективність цих механізмів у воєнному режимі залишається обмеженою, адже прискорений характер ухвалення рішень військовими адміністраціями, секретність певних відомостей, які стосуються державної безпеки та фізична недосяжність до судів прифронтових регіонів значно ускладнюють вчасне оскарження неправомірних дій.

Що стосується недоступності до правничої допомоги, то, як зазначає Р. В. Гринько, кожна нова категорія справ вимагає спеціальної професійної підготовки не лише суддів, а й адвокатів у сферах воєнно-адміністративного, -кримінального та міжнародного гуманітарного права тощо. Додаткової уваги також потребує проблема забезпечення права на захист у контексті мобілізаційних процесів, адже відсутній механізм бронювання адвокатів спричинив дефіцит захисників, ускладнюючи повноцінну реалізацію гарантій, закріплених у ст. 59 Конституції України та ст. 6 Європейської конвенції з прав людини [7, с. 297].

Проте, якщо глянути інакше, то публічні інтереси, котрі в мирний час ще мали перевагу (до прикладу, права працівників або свобода економічної діяльності), можуть поступитися своїм пріоритетом перед інтересами національної безпеки та оборони.

Це В. І. Теремецький ілюструє у своїй праці на прикладі змін у ЗУ «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», які стосуються запровадження особливих норм стосовно укладення трудових договорів, тривалості робочого часу, звільнення працівників тощо. Ці зміни покликані адаптувати економіку до умов війни, забезпечити ефективне використання трудових ресурсів і усунути кадровий дефіцит. У цьому відношенні дещо обмежуються права працівників задля досягнення важливіших суспільних потреб, зокрема роботодавці оперативніше реагують на виклики, які пов'язані з воєнним часом та забезпечують стабільність економіки [8, с. 354]. В цьому й полягає такий правовий механізм як принцип пропорційності, який забезпечує баланс між правами людини та публічними інтересами.

До прикладу, у п. 8 ч.2 ст. 2 Кодексу адміністративного судочинства України поняття пропорційності розцінюється як баланс між цілями, на котрі спрямовані рішення або дії органу влади та негативними наслідками для законних інтересів, прав та свобод особи [9]. Окрім цього, згідно зі ст. 11 Цивільного процесуального кодексу України, судом визначається порядок розгляду справ, дотримуючись меж передбачених кодексом, при цьому керуючись принципом пропорційності і забезпечуючи розумний баланс між приватними та публічними інтересами [10]. Тобто, на основі даного самостійного галузевого принципу, здійснюються різні види національного судочинства, тому він цілком виправданий державою.

Отже, забезпечення належної правової спрямованості адміністративної діяльності в умовах воєнного стану має важливе значення у відновленні повноцінного

правопорядку після його завершення. Саме шляхом дотримання матеріальних і процедурних стандартів управління, забезпечення підзвітності та прозорості рішень органів виконавчої влади держава забезпечуватиме безперервність власної правової ідентичності. Відтак стратегічне призначення адміністративної системи у воєнний період полягає не лише в організації виживання суспільства та належному функціонуванні, а й у збереженні правової форми державності, здатної гарантувати повернення звичайного правовладного режиму без деформацій та втрати довіри у громадян.

Безпеку держави не можна відривати від людської безпеки, адже тоді держава втратить свою ціннісну основу.

Список використаних джерел:

1. Конституція України: Закон України від 28. 06. 1996 р. № 254к/96-ВР, в редакції від 01. 01. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text

2. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини) : Конвенція; Рада Європи від 04.11.1950 р. № 995_004, в редакції від 01. 08. 2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 05. 09. 2026 р.).

3. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права : прийнятий 16. 12. 1966 р. Генеральною Асамблеєю ООН ; ратифікований Указом Президії Верховної Ради Української РСР від 19. 10. 1973 р. № 2148-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (дата звернення: 05. 09. 2026).

4. Крамарчук Н. Адміністративно-правове регулювання в умовах воєнного стану в Україні: виклики, ризики та напрями удосконалення. *Актуальні проблеми правознавства*. 2025, № 3 (43). С. 28-37.

5. Гаращук І. В. Місцеві органи влади в умовах воєнного стану. *Захист прав людини в Україні: сучасний стан та перспективи вдосконалення*: зб. тез Наук.-практ. круг. ст., присв. 76-й річн. проголош. Загальної декларації прав людини (м. Хмельницький, 10 груд. 2024 року). Харків, 2024. С. 30-32.

Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12. 05. 2015 р. № 389-VIII, в редакції від 04. 03. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 06. 09. 2026 р.).

6. Гринько Р. В., Назаренко А. С. Адміністративно-правові механізми забезпечення прав людини в умовах воєнного стану. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2026, №3 (2). С. 292-300.

7. Теремецький В. І. Принцип пропорційності як правовий механізм забезпечення балансу між публічними інтересами та правами людини. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2025, №2 (35). 343-360.

8. Кодекс адміністративного судочинства України: Закон України від 06. 07. 2005 р. № 2747-IV, в редакції від 01. 01. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text (дата звернення: 07. 09. 2026 р.).

9. Цивільний процесуальний кодекс: Закон України від 18. 03. 2004 р. № 1618-IV, в редакції від 05. 08. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text (дата звернення: 07. 09. 2026 р.).

Кальян В.В.
здобувач вищої освіти,
Кочина О.С.
к.ю.н., доцент,
доцент кафедри публічного та приватного права,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів

ПРОБЛЕМИ, ЯКІ ВИНИКАЮТЬ У ЗВ'ЯЗКУ ЗІ ЗДІЙСНЕННЯМ ЕЛЕКТРОННОГО СУДОЧИНСТВА В ЦИВІЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Введення воєнного стану в Україні вплинуло на всі сфери функціонування суспільства, зокрема доступ громадян до правосуддя став значно ускладненим, що перешкоджає забезпеченню державою комплексу прав людини (право на справедливий суд, на ефективний засіб правового захисту тощо), невід'ємною частиною яких є право на правосуддя через різні форми та засоби електронного правосуддя. Отже, з'ясування питання стосовно доцільності та можливості запровадження повноцінного електронного правосуддя в Україні є наразі актуальним та потребує вирішення, адже проблем, які виникають у цій сфері набагато більше, ніж дієвих механізмів їх вирішення.

Проаналізувавши процесуальне законодавство, зокрема Закон України «Про правовий режим воєнного стану», можна дійти висновку, що судами використовується право зміни порядку розгляду справ, шляхом перенесення засідання, використання засобів відеозв'язку, забезпечення дистанційної участі сторін [1]. Це К. Р. Резворович, пов'язує з тим, що певна частина судів перебуває на територіях бойових дій чи частих повітряних загроз, або неможливості прибуття деяких учасників до суду у зв'язку з виконанням функціональних обов'язків, до прикладу, служба у війську [2, с. 87]. В такому випадку, суди рекомендують учасникам судового процесу взяти участь в режимі відеозв'язку, користуючись наданим правом у ст. 212 Цивільного процесуального кодексу України (далі – ЦПК України) [3].

Однак, як зазначає В. М. Парасюк та О. М. Шумик, технічна недосконалість подібних засобів, низький рівень цифрової грамотності учасників процесу та нерівномірний доступ до мережі Інтернет ускладнюють реалізацію такої форми судочинства [4, с. 156].

У зв'язку з цим, ми вважаємо, що процесуальне законодавство повинно включати альтернативні механізми для участі у судовому процесі осіб, котрі не мають змоги користуватися електронними сервісами, що стосується зокрема людей похилого віку та осіб з обмеженими можливостями.

Водночас норма ч. 5 ст. 212 ЦПК України встановлює, що безпосередньо учасником справи, який звернувся із заявою, несуться ризики, пов'язані з технічними неполадками, які перешкоджають участі у відеоконференції поза

межами зали судових засідань, розрив зв'язку тощо. У сучасних умовах це положення створює надмірне навантаження на учасників процесу. Тож, на нашу думку, дану норму слід виключити на законодавчому рівні.

Ще одна проблема цивільного судочинства в умовах війни стосується обмеженого доступу громадськості до судів. Знищена судова інфраструктура, відключення електроенергії, зв'язку, вимушена міграція – все це створює об'єктивні перешкоди у реалізації конституційного права на справедливий суд. Як зауважує А. Колесник, що у кризових умовах ефективність судочинства визначає не скільки швидкість розгляду справ, стільки реальний доступ сторін до судових процедур [5, с. 257].

Фактор війни також суттєво вплинув на кадровий потенціал у судовій системі. Частиною суддів, працівниками апаратів судів було прийнято рішення евакуюватися, інші – у надзвичайно складних умовах виконують свої обов'язки. Як наслідок, М. Ткалик називає: перевантаження судів та дефіцит кадрів, що призводить до продовження строків розгляду справ і зниження їхньої якості [6, с. 198].

Окрім цього, виникла потреба гнучкого перерозподілу судових ресурсів. Верховний Суд у низці регіонів приймав рішення стосовно тимчасової зміни територіальної юрисдикції справ, що дало можливість запобігти правовому вакууму, проте одночасно створило ускладнення для сторін, змушених відвідувати суди інших областей. Як наголошує Т. Федоренко, така практика – вимушена, однак вимагає законодавчого унормування, враховуючи принцип ефективності та доступності правосуддя [7, с. 46].

Не дивлячись на певний перелік недоліків, електронні технології у цивільному судочинстві стали ключовим інструментом адаптації до військової системи правосуддя. Впроваджена Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система (ЄСІТС) дала змогу подавати документи, заяви, апеляції та касації в електронному форматі, що значно зменшило паперове навантаження на суд та пришвидшило процес обміну інформацією. Тому цифровізація судочинства – це не лише технічне, а й концептуальне зрушення, яке стало правовою основою забезпечення принципу доступності до правосуддя [8, с. 349, 8].

Наступний етап цифровізації пов'язаний безпосередньо із прийняттям ЗУ № 3424- IX, який вніс зміни зокрема до ст. 14 ЦПК України [9]. Вони встановили обов'язок для нотаріусів, адвокатів, виконавців, органів державної влади та місцевого самоврядування, арбітражних керуючих і юридичних осіб створити в ЄСІТС електронні кабінети. Щодо фізичних осіб, то для них реєстрація в електронний кабінет лишається добровільною, що, на нашу думку, створює дисбаланс, адже найчастіше саме вони виступають головними учасниками в цивільних спорах.

На основі п. 8, ст. 14 ЦПК України, процесуальні документи можна створювати, подавати та зберігати в електронному форматі за умови підписання їх кваліфікованим електронним підписом (КЕП), що юридично рівний власноручному підпису. Така конструкція, на думку В. Б. Крикуна забезпечує

основні процесуальні гарантії, підтвердження волевиявлення, ідентифікацію автора документу та захист від несанкціонованого втручання [10, с. 76].

Однак, незважаючи на очевидні переваги, існують і певні ризики – від проблеми ідентифікації учасників процесу до порушення конфіденційності даних. Нормативна база, яка стосується електронних доказів, комунікацій та підписів потребує вдосконалення, адже чинне законодавство не завжди повною мірою враховує специфіку воєнного стану [6, с. 200].

Так само, запроваджений електронний документообіг, на наш погляд, породжує ряд правових питань. Передусім ідеться стосовно критерій допустимості та належності електронних документів, насамперед у випадках помилок, накладаючи КЕП, або технічних збоїв. Формалізм у трактуванні вимог до КЕП, формату файлів або способу подання документу може призвести до ситуацій, коли над змістом починає домінувати процесуальна форма, потенційно обмежуючи таке право особи, як доступ до правосуддя. Додаткових труднощів зазнає сфера архівування та зберігання електронних матеріалів справи, а надто в умовах збройного конфлікту, оскільки гарантії відтворюваності цифрових даних і довгострокової цілісності безпосередньо позначаються на стабільності судових рішень та можливості їх перегляду.

Введена система «Електронний суд», не вносячи відповідні зміни в Інструкцію з діловодства в місцевих та апеляційних судах, процесуальні кодекси, не дозволяє відмовитися від паперових справ, що зводить нанівець усі стратегії та намагання переходу до цифровізованого суду. Як результат, неможливо ефективно використовувати інструменти електронного правосуддя не лише суддям, а й працівникам суду [11, с. 270].

Тому, як вважає Р. М. Дудник, що в нашій державі існує фрагментарна нормативна база, неузгодженість правових і технічних стандартів, обмежена інтеграція між державними інформаційними системами та недостатня правова визначеність щодо статусу, електронних доказів, цифрових об’єктів, обігу даних та алгоритмічних рішень [12, с. 86]. Аби вирішити ці питання, на наш погляд, держава повинна забезпечити довіру до цифрових сервісів, зосередитися на відповідальності суб’єктів інформаційних відносин та забезпечити ефективний судовий захист прав у всьому цифровому середовищі.

Тож, аналізуючи всі напрями вдосконалення, ми б виділили наступні:

- розробити єдині стандарти проведення судових засідань в дистанційному форматі;
- розширити можливості електронного документообігу;
- на законодавчому рівні закріпити гарантії безперервності судочинства навіть за умов форс-мажору;

Не обійтися також без нормативної уніфікації процедур, що зменшить ризик зловживань і неоднозначного тлумачення у кризових умовах процесуальних дій.

За умов війни особлива увага повинна зосередитися на процесуальних гарантіях сторін і забезпеченні права на справедливий суд. Навіть у кризових умовах правосуддя не може поступатися власними принципами навіть під тиском обмежених ресурсів та ризику безпеки.

Важливим аспектом є психологічне навантаження на суддів, свідків і представників сторін. Згідно з дослідженнями М. О. Ткалика, постійна робота за стресових умов, загрози життю, евакуації та постійного браку ресурсів позначається на об’єктивності суддівських рішень та ефективності правосуддя [6, с. 200]. Тому

пріоритетом повинно бути створення системи професійної підтримки працівників у судовій системі, зокрема запровадження безпекових програм та психологічної реабілітації.

Отже, здійснення електронного судочинства в цивільному процесі в умовах воєнного стану є важливим засобом забезпечення безперервності правосуддя та доступу громадян до суду. Водночас його використання супроводжується технічними, правовими та організаційними проблемами, зокрема перебоями зв'язку й електропостачання, недостатньою цифровою грамотністю та недосконалістю правового регулювання. Тому необхідним є подальше вдосконалення законодавства, уніфікація правил дистанційної участі та створення належних гарантій доступності й безперервності цивільного судочинства в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12. 05. 2015 р. № 389-VIII, в редакції від 04. 03. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 10. 09. 2026 р.).

2. Резворович К. Р., Щербіна Д. В. Цивільне судочинство в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023, № 2 (114). С. 86-89.

3. Цивільний процесуальний кодекс України: Закон України від 18. 03. 2004 р. № 1618-IV, в редакції від 05. 08. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text (дата звернення: 10. 09. 2026 р.).

4. Парасюк В. М., Шумик О. М. Проблемні питання цивільного судочинства в умовах воєнного стану. *Formation of the personality of a specialist as a subject of self-creation* : The 9th International scientific and practical conference (Ostrava, Oct. 29 – Nov. 01, 2024)., Львів, 2024. С. 156–158.

5. Колесник А. І. Проблеми доступу до правосуддя в умовах війни: теоретико-правовий аналіз. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень*: IX Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Київ, 17-18 лист. 2022 р.). Київ, 2022. С. 257–259.

6. Ткалич М. О., Алімов К. О., Хорольська О. С., Чибінова Н. І. Особливості здійснення цивільного судочинства в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. №5. С. 198–201.

7. Федоренко Т. В. Особливості здійснення судочинства в умовах воєнного стану. *Сучасний науковий журнал*. 2023, № 1 (1). С. 46–51.

8. Владикін О. Н., Білоусова К. В., Кісіль А. В. Роль цифрових технологій у здійсненні цивільного судочинства в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2023. №34 (3). С. 349–360.

9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо уточнення обов'язків учасників судової справи: Закон України від 19. 10. 2023 р. № 3424-IX, в редакції від 19. 10. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3424-20#Text (дата звернення: 10. 09. 2026 р.).

10. Крикун В. Б. Трансформація цивільного процесу в умовах цифровізації правосуддя. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Юридичні науки»*. 2026, № 2 (96). С. 72-79.

11. Дурач О. А. Цифровізація суду як шлях до запровадження дистанційної роботи судів загальної юрисдикції в умовах воєнного стану. *Інформація і право*. 2024, № 4 (51). С. 265-277.

12. Дудник Р. М. Трансформація правових норм в умовах цифровізації правових систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2026, № 93. С. 84 – 89.

Клочан В. В.
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

СОЦІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ У СИСТЕМІ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГРОМАД

Сучасна зелена трансформація територіальних громад виходить далеко за межі впровадження екологічних технологій, підвищення енергоефективності або переходу до принципів циркулярної економіки. Її реалізація передбачає зміну усталених моделей використання ресурсів, поведінки населення, взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості, а отже потребує суспільного прийняття відповідних управлінських рішень і готовності мешканців брати участь у їх реалізації. Саме тому соціальний вимір зеленої трансформації доцільно розглядати як необхідну передумову її результативності та довгострокової стійкості [1; 2].

Важливе місце у цьому контексті посідає соціальна згуртованість, що характеризує спроможність спільноти підтримувати взаємодію між її членами, забезпечувати включеність різних соціальних груп, формувати довіру до інституцій і створювати умови для спільної діяльності. У підходах Ради Європи соціальна згуртованість пов'язується зі здатністю суспільства забезпечувати добробут своїх членів, мінімізувати нерівності та запобігати маргіналізації [1]. На рівні територіальної громади її проявами є насамперед інституційна довіра, громадянська участь, локальна ідентичність, соціальна інклюзія та сформованість горизонтальних зв'язків між мешканцями.

Між соціальною згуртованістю та зеленою трансформацією існує взаємний зв'язок. Високий рівень довіри, співпраці та громадянської участі полегшує впровадження нових екологічних практик і сприяє суспільній підтримці управлінських рішень. Своєю чергою, спільна реалізація зелених ініціатив створює додаткові можливості для кооперації, формування локальної відповідальності та зміцнення соціальних зв'язків. Сучасні дослідження розглядають соціальну згуртованість не лише як можливий результат екологічної трансформації, а й як одну з умов її політичної прийнятності, стабільності та ефективності [2].

Соціальну згуртованість територіальної громади доцільно розглядати як багатокомпонентну характеристику, що відображає якість взаємодії між мешканцями, місцевими інституціями та іншими учасниками розвитку. Її основу формують довіра, громадянська участь, локальна ідентичність, інклюзивність та спроможність до спільної дії. У сукупності ці складові визначають, наскільки громада здатна не лише формально підтримувати зміни, а й реально включатися у процес їх підготовки, реалізації та подальшого відтворення.

Довіра у цій системі виконує базову функцію, оскільки знижує рівень невизначеності у взаємодії між владою, бізнесом і населенням. За умов високої інституційної довіри рішення щодо екологічної модернізації, ресурсозбереження, енергоефективності або впровадження нових моделей поводження з відходами мають вищий рівень суспільного сприйняття. Натомість дефіцит довіри здатний перетворювати навіть економічно та екологічно обґрунтовані рішення на джерело соціального спротиву, що знижує результативність зеленої трансформації. Значення довіри та участі для успішності зеленої політики підкреслюється і в сучасних підходах відкритого врядування [3].

Не менш важливою складовою є громадянська участь. Її значення полягає не лише у залученні мешканців до обговорення вже підготовлених рішень, а й у переході до спільного формування пріоритетів розвитку. У такому випадку населення виступає не пасивним споживачем управлінських рішень, а співучасником процесу трансформації. На практиці це може реалізовуватися через консультації, громадські обговорення, фокус-групи, партисипативні механізми, опитування та інші форми взаємодії зі стейкголдерами. OECD наголошує, що змістовна участь громадян у формуванні зеленої політики підсилює її легітимність, прийнятність та суспільну підтримку [3].

Локальна ідентичність посилює здатність мешканців сприймати розвиток громади як спільну справу. В умовах зеленої трансформації це особливо важливо, оскільки багато рішень потребують зміни повсякденної поведінки, відповідального використання ресурсів та участі у колективних ініціативах. Інклюзивність, своєю чергою, забезпечує залучення до процесів трансформації різних соціальних груп і запобігає концентрації переваг від зеленого розвитку лише серед окремих категорій населення. Європейський підхід до справедливого зеленого переходу також підкреслює необхідність урахування соціальних наслідків трансформації та недопущення посилення нерівності [4].

Аналітично взаємозв’язок цих компонентів можна представити як послідовний ланцюг: довіра формує готовність до взаємодії; участь переводить цю готовність у спільну діяльність; локальна ідентичність закріплює відповідальність за результати; інклюзивність забезпечує широку соціальну базу змін; спільна дія створює умови для реалізації зелених рішень. У результаті соціальна згуртованість виступає механізмом перетворення індивідуальної підтримки змін на колективну здатність громади до трансформації. Дослідження взаємозв’язку соціального капіталу та показників зеленої економіки підтверджують доцільність урахування соціальних характеристик у процесах сталого розвитку територій [5].

Таблиця 1.

Взаємозв'язок компонентів соціальної згуртованості та зеленої трансформації громад

Компонент соціальної згуртованості	Управлінський прояв	Очікуваний результат зеленої трансформації
Довіра	Сприйняття рішень органів місцевого самоврядування, готовність підтримувати нові ініціативи	Зниження опору змінам, підвищення стійкості зелених проєктів
Громадянська участь	Залучення мешканців до обговорення, планування та реалізації рішень	Краще врахування локальних потреб і підвищення прийнятності зелених заходів
Локальна ідентичність	Усвідомлення спільної відповідальності за територію та її ресурси	Формування довгострокової мотивації до екологічно відповідальної поведінки
Інклюзивність	Залучення різних соціальних груп до процесів трансформації	Справедливіший розподіл результатів і зменшення соціальних дисбалансів
Спроможність до спільної дії	Партнерство влади, бізнесу, громадськості та мешканців	Реалізація комплексних зелених і циркулярних проєктів

Наведена взаємозалежність дає підстави розглядати соціальну згуртованість як один із ресурсів управління зеленою трансформацією. На відміну від фінансових, матеріальних або інфраструктурних ресурсів, вона має нематеріальний характер, однак безпосередньо впливає на здатність громади реалізовувати складні зміни. За однакових обсягів фінансування та технологічних можливостей громади можуть отримувати різні результати залежно від рівня довіри, участі населення, готовності до партнерства та спроможності координувати колективні дії.

Особливо чітко це проявляється під час упровадження циркулярних рішень. Повторне використання матеріалів, сортування відходів, підвищення ресурсоефективності, зелені публічні закупівлі або реалізація локальних екологічних проєктів потребують не лише відповідної інфраструктури, а й зміни поведінкових практик. Якщо мешканці не розуміють мети таких рішень, не довіряють органам влади або не відчувають власної причетності до їх реалізації, технічно підготовлений проєкт може не забезпечити очікуваного ефекту. У цьому контексті соціальна згуртованість є важливим чинником практичної дієвості циркулярних моделей.

Саме тому у системі зеленої трансформації доцільно поєднувати технологічні та інфраструктурні заходи з інструментами соціальної взаємодії. До них належать консультації з громадськістю, спільне визначення пріоритетів, залучення стейкголдерів до проєктування рішень, інформаційно-освітні заходи, розвиток партнерств і регулярний зворотний зв'язок. Такий підхід дозволяє перейти від моделі, у якій зелені рішення формуються переважно адміністративно, до моделі спільного управління трансформацією.

Важливим доповненням до традиційних форм взаємодії є цифрові інструменти: відкриті дані, онлайн-опитування, геоінформаційні системи, цифрові панелі моніторингу та інші засоби візуалізації. Їх доцільно розглядати не як самостійну мету, а як інструмент підвищення прозорості, доступності інформації, участі мешканців та якості зворотного зв'язку. У дослідженнях зеленої трансформації територіальних громад уже обґрунтовується доцільність поєднання управлінських, цифрових і соціальних інструментів із формуванням індексу соціальної згуртованості [6].

Оцінювання результативності зеленої трансформації територіальних громад традиційно зосереджується переважно на економічних та екологічних показниках: рівні енергоефективності, скороченні споживання ресурсів, зменшенні обсягів відходів, розвитку повторного використання матеріалів, залученні інвестицій або реалізації інфраструктурних проєктів. Водночас такий підхід не дозволяє повною мірою оцінити соціальну стійкість здійснених змін, тобто здатність громади підтримувати нові моделі поведінки, приймати управлінські рішення та відтворювати їх у довгостроковій перспективі.

Тому система моніторингу зеленої трансформації має доповнюватися соціальними показниками, які характеризують рівень довіри, громадянської участі, локальної ідентичності, інклюзивності та спроможності до спільної дії. Управлінське значення такої соціальної метрики полягає не лише у фіксації поточного стану громади, а й у можливості використовувати її для оцінювання готовності до впровадження складних трансформаційних рішень. Якщо рівень довіри, участі та партнерської взаємодії є низьким, навіть фінансово забезпечені та технологічно обґрунтовані зелені проєкти можуть стикатися з недостатньою підтримкою населення та слабкою сталістю отриманих результатів.

З практичної точки зору оцінювання зеленої трансформації доцільно здійснювати у трьох взаємопов'язаних вимірах: екологічному, економічному та соціальному. Екологічний вимір відображає зміни у використанні ресурсів і навантаженні на довкілля; економічний - ефективність використання ресурсів, інвестицій та локальних економічних ефектів; соціальний - рівень підтримки, участі, довіри та готовності громади до спільної дії. Лише поєднання цих складових дає змогу оцінити не окремі результати зелених ініціатив, а сталість трансформації як цілісного управлінського процесу.

Соціальна згуртованість є важливою складовою зеленої трансформації територіальних громад, оскільки визначає здатність населення, органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських інституцій до спільної реалізації довгострокових змін. Високий рівень довіри, громадянської участі, локальної ідентичності та інклюзивності створює сприятливе середовище для впровадження екологічних, економічних і циркулярних рішень, тоді як дефіцит соціальної взаємодії знижує їх стійкість і суспільну прийнятність. У цьому контексті соціальну згуртованість доцільно розглядати не лише як результат розвитку громади, а і як один із ключових ресурсів її трансформаційної спроможності.

Практичне значення такого підходу полягає в інтеграції соціальних показників у систему оцінювання зеленої трансформації. Поєднання екологічних, економічних та соціальних критеріїв дозволяє перейти від оцінки окремих зелених ініціатив до комплексного вимірювання стійкості змін. Індекс соціальної згуртованості у такій системі може використовуватися як аналітичний інструмент для оцінювання готовності громади до впровадження трансформаційних рішень, визначення потенційних соціальних ризиків та підвищення ефективності управлінського впливу. Це формує основу для моделі зеленої трансформації, у якій екологічні та економічні зміни підтримуються соціальним капіталом, довірою і колективною спроможністю громади.

Список використаних джерел

1. Council of Europe. Glossary of terms: Social cohesion. URL: https://www.coe.int/en/web/enter/glossary.

2. D'Alessandro S., Guarnieri P., Proctor J. C. Ecohesion: operationalizing the link between social cohesion and ecological transformation. Frontiers in Behavioral Economics. 2025. Vol. 4. Article 1650899. DOI: 10.3389/frbhe.2025.1650899.

3. OECD. Open Government for the Green Transition: Panorama of Good Practices Towards Meaningful Citizen Participation. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2025. 111 p. DOI: 10.1787/bfa02935-en.

4. Council Recommendation of 16 June 2022 on ensuring a fair transition towards climate neutrality (2022/C 243/04). Official Journal of the European Union. 2022. C 243. P. 35-51. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627(04).

5. Pawlewicz K., Cieślak I. An Analysis of the Relationships between Social Capital Levels and Selected Green Economy Indicators on the Example of Polish Voivodeships. Sustainability. 2024. Vol. 16, No. 4. Article 1459. DOI: 10.3390/su16041459.

6. Zakharchenko N., Klochan V., Kichuk N. Strategic Change Management of Green Transformation of Territorial Communities: Grant Venture and Design Thinking as Instruments of Social Cohesion. Scientific opinion: Economics and Management. 2026. No. 2 (94). DOI: 10.32782/2521-666X/2026-94-15.

7. Клочан В. В., Подмазко О. М. Організаційно-економічні засади інвестиційного розвитку територіальних громад у післякризовій економіці. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12. Т. 2 (282/2). С. 142–152. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-2-282-142-152.

Колесніков А.П.
д.ю.н., доцент,
професор кафедри теорії права та конституціоналізму,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Інформаційно-комунікаційні технології (далі – ІКТ) в останній період перетворилися з допоміжного інструменту діловодства на інфраструктурну основу діяльності органів публічного управління. Сьогодні через цифрові системи здійснюються реєстраційні дії, надання адміністративних послуг, міжвідомчий обмін даними, внутрішній документообіг, комунікація з громадянами та підзвітність. За результатами Огляду Організації Об'єднаних Націй щодо електронного урядування 2024 року Україна посіла 30-те місце серед 193 країн за індексом розвитку електронного урядування (значення індексу – 0,8841), піднявшись із 46-го місця у 2022 році, а за індексом електронної участі – перше місце у світі; значення індексу онлайн-послуг становить 0,9854 [1].

Водночас ці показники характеризують передусім спроможність інфраструктури та обсяг доступних сервісів. Разом з тим, використання ІКТ саме органами публічного управління – на відміну від приватного сектору – мають власну природу, зумовлену публічно-правовим статусом суб'єкта, і саме вони визначають реальні межі цифровізації. Це визначає необхідність виявлення та систематизації таких особливостей, а також окреслення пов'язаних із ними організаційних та правових проблем.

Перша особливість полягає у тому, що використання ІКТ органом публічного управління не визначає управлінське рішення, а є лише формою реалізації владних повноважень. Людина обирає технологію виходячи з міркувань економічної доцільності. Орган публічної влади діє в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією і законами України, тому вибір і спосіб застосування технології для нього є питанням законності, а не лише ефективності.

Показовим прикладом є правовий режим хмарних послуг. Закон України «Про хмарні послуги» від 17 лютого 2022 року № 2075-IX окремо визначає особливості використання хмарних послуг органами державної влади, органами місцевого самоврядування, військовими формуваннями, державними підприємствами, установами та організаціями. Такі публічні користувачі обирають надавача хмарних послуг з переліку, сформованого відповідно до цього Закону, у порядку, визначеному законодавством про публічні закупівлі, а надання їм послуг має здійснюватися з дотриманням вимог законодавства про захист персональних даних, про захист інформації та про кібербезпеку [2]. Закон

також установлює заборону використовувати для надання таких послуг технічні засоби, розміщені на території, визначеній законом. Отже, навіть суто інфраструктурне рішення про перенесення даних у хмару для органу влади є нормативно зв'язаним.

Аналогічно нормативно зв'язаною є електронна ідентифікація. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII (назва – в редакції Закону України № 2801-IX від 1 грудня 2022 року) визначає засади функціонування інтегрованої системи електронної ідентифікації та вимоги до кваліфікованих електронних довірчих послуг, які органи влади зобов'язані використовувати для засвідчення юридично значущих дій [3]. Службовець не може обрати «зручніший» спосіб автентифікації поза цими вимогами.

Другою особливістю є пріоритет інтероперабельності над автономією окремого органу. Цифровізація публічного управління в Україні будувалася не як сукупність ізольованих відомчих систем, а як середовище обміну даними. Правовою основою цього є Положення про систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2016 року № 606, яке визначає порядок електронної (технічної та інформаційної) взаємодії, статус учасників системи, локальних компонентів і підсистем [4].

Практичним наслідком цієї моделі є реалізація принципу одноразового подання даних. Зокрема, відомості, які вже перебувають у публічних електронних реєстрах, не мають повторно витребовуватися в особи. Закон України «Про публічні електронні реєстри» від 18 листопада 2021 року № 1907-IX прямо передбачає, що відображення реєстрової інформації, оформлене засобами реєстру разом з унікальним електронним ідентифікатором (QR-кодом, штрих-кодом, цифровим кодом), може подаватися та застосовуватися в тих самих випадках, що й реєстрова інформація, відтворена на паперових носіях [5].

Зворотним боком інтероперабельності є істотне обмеження організаційної автономії. Орган, підключений до спільного середовища обміну, не може самостійно змінити структуру чи формат своїх даних без узгодження з іншими учасниками; збій або затримка в одному реєстрі має наслідком відповідні затримки у всіх пов'язаних процесах. Управлінська відповідальність за результат при цьому залишається персоніфікованою, тоді як контроль над технічними умовами його досягнення – розподіленим між держателем реєстру, адміністратором та оператором системи взаємодії.

Ще однією особливість є обов'язкова багатоканальність обслуговування. Приватний сервіс може бути виключно цифровим. Орган публічного управління зобов'язаний забезпечити доступність послуги для всіх, зокрема для осіб, які не користуються цифровими інструментами. Дані щорічного дослідження Київського міжнародного інституту соціології, проведеного на замовлення ПРООН спільно з Міністерством цифрової трансформації України, підтверджують актуальність цього обмеження: у 2024 році державними електронними послугами користувалися 55 % українців; 52 % опитаних

вважають онлайн-послуги найзручнішим способом отримання державних послуг, 31 % – зручним поєднання онлайн-сервісів і звернення до центрів надання адміністративних послуг, ще 11 % віддають перевагу відвідуванню таких центрів [6].

Не менш показовою є структура причин невикористання електронних послуг: відсутність потреби (67 %), брак навичок (44 %), недовіра до електронних послуг (26 %), необізнаність про доступність послуги онлайн (25 %) та відсутність пристрою з доступом до Інтернету (19 %) [6]. Дві з цих причин – брак навичок і відсутність пристрою – мають інфраструктурно-освітню природу і не усуваються вдосконаленням самого сервісу, а одна – недовіра – прямо стосується якості публічного адміністрування. Це означає, що стратегія «цифрова за замовчуванням» для органів публічного управління не може бути безальтернативною.

Незаперечною особливістю в умовах воєнного стану підвищені вимоги до кібербезпеки та безперервності функціонування. В умовах воєнного стану державні інформаційні ресурси є об'єктом цілеспрямованих атак, а фізична інфраструктура – об'єктом ураження. Це змінює логіку технологічних рішень: пріоритетом стає не оптимізація витрат, а відмовостійкість, територіальний рознесений резерв і можливість відновлення даних. Саме цим значною мірою зумовлено законодавче врегулювання хмарних послуг для публічного сектору, включно з вимогами до захисту інформації при їх наданні [2].

Наступною особливістю є трансформація самих організаційних засад управління. Запровадження ІКТ не лише переносить наявні процедури в електронну форму, а й змінює розподіл функцій, оскільки частина реєстраційних дій виконується програмними засобами автоматично, роль людини зміщується від здійснення операції до контролю за нею, з'являються нові суб'єкти – держателі, адміністратори й оператори систем. Це, своєю чергою, ставить питання про цифрові компетентності публічних службовців та про механізми відповідальності за рішення, ухвалені за участю автоматизованих систем.

Окремий вимір цієї проблеми пов'язаний із поширенням генеративного штучного інтелекту. Його застосування в публічному управлінні потенційно здатне суттєво знизити трудомісткість опрацювання звернень, підготовки документів та аналітики, проте супроводжується специфічними ризиками – від непрозорості підстав ухвалення рішення до втрати контролю над персональними даними [7]. Чинне законодавство України не містить спеціальних правил використання таких систем органами публічної влади, що створює зону правової невизначеності.

Використання ІКТ органами публічного управління відрізняється від їх застосування у приватному секторі щонайменше за п'ятьма ознаками: нормативною зв'язаністю вибору технології, пріоритетом інтероперабельності над відомчою автономією, обов'язковою багатоканальністю обслуговування, підвищеними вимогами до безпеки й безперервності та трансформацією організаційних засад управління.

Кожна з цих особливостей має і зворотний бік. Нормативна зв'язаність гарантує законність, але уповільнює оновлення технологій. Інтероперабельність усуває дублювання, проте створює системну взаємозалежність і розмиває відповідальність. Багатоканальність забезпечує доступність, але подвоює витрати на утримання паралельних каналів. Підвищені вимоги до безпеки підвищують стійкість, водночас обмежуючи вибір постачальників.

Список використаних джерел

1. UN E-Government Knowledge Base. Ukraine : Country Information / United Nations Department of Economic and Social Affairs. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine (дата звернення: 13.09.2026).

2. Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022 № 2075-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20 (дата звернення: 13.09.2026).

3. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII (назва в редакції Закону України від 01.12.2022 № 2801-IX). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19 (дата звернення: 13.09.2026).

4. Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів : постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-п (дата звернення: 13.09.2026).

5. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20 (дата звернення: 13.09.2026).

6. Задоволеність українців державними електронними послугами зростає – опитування КМІС : пресреліз ПРООН в Україні, 27.01.2025. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-satisfaction-government-e-services-rise-kiis-survey-finds (дата звернення: 13.09.2026).

7. Колесніков А. П., Карапетян О. М. Штучний інтелект: переваги та загрози використання. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.9.

Коркушко О.Н.
к.е.н., доцент,
декан факультету економіки, управління та діджиталізації,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»,
м. Кам'янець-Подільський

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний розвиток публічного управління в Україні характеризується одночасним впливом кількох взаємопов'язаних процесів: реформуванням системи державного управління, розвитком місцевого самоврядування, удосконаленням адміністративних процедур, цифровізацією публічних послуг, а також необхідністю забезпечення стійкості державних інституцій в умовах повномасштабної війни. За таких обставин ефективність публічного управління залежить не лише від змісту окремих управлінських рішень, а й від якості інституційної взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, посадовими особами та громадянами.

Інституційну спроможність доцільно розглядати як здатність публічних органів реалізовувати визначені законодавством повноваження, забезпечувати належну якість управлінських процесів та гарантувати реалізацію прав і законних інтересів громадян. У цьому контексті важливими є не тільки організаційна структура державного апарату чи кількість органів влади, а передусім чіткість розподілу компетенції, професійність службовців, належність адміністративних процедур, доступність публічних послуг та механізми відповідальності. Такий підхід відповідає сучасному розумінню публічного управління, у якому громадянин розглядається не лише як адресат владного рішення, а як учасник адміністративних відносин.

Нормативною основою професійної організації державної служби в Україні є Закон України «Про державну службу». Чинна редакція цього Закону станом на 12 квітня 2026 р. визначає правові, організаційні та економічні засади функціонування державної служби, а також встановлює вимоги до професійної діяльності державних службовців [1]. Саме інституціоналізація державної служби створює передумови для стабільності публічного управління, оскільки функціонування органів влади не повинно залежати виключно від кадрових змін або ситуативних управлінських рішень.

Значення професійної державної служби особливо зростає в умовах кризового управління. Держава повинна зберігати спроможність виконувати свої базові функції незалежно від зміни зовнішніх обставин. Йдеться про безперервність надання адміністративних послуг, реалізацію державної політики, управління публічними ресурсами, координацію діяльності органів влади та забезпечення взаємодії держави з громадянами. Тому кадрова політика

в публічному управлінні має орієнтуватися не тільки на заміщення посад, а й на формування компетентностей, необхідних для роботи в умовах невизначеності, цифрової трансформації та підвищених суспільних очікувань.

Окремий вимір інституційної спроможності пов'язаний із функціонуванням місцевого самоврядування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає систему та гарантії місцевого самоврядування, його організаційні засади, компетенцію відповідних органів і посадових осіб [2]. Станом на вересень місяць 2026 р. Закон є чинним у відповідній актуальній редакції. Це свідчить про те, що інституційна архітектура публічної влади в Україні формується на основі поєднання загальнодержавного управління та самоврядного рівня.

Важливою передумовою ефективності такої системи є розмежування повноважень між різними суб'єктами публічної влади. Надмірна концентрація повноважень на центральному рівні може ускладнювати оперативне вирішення питань місцевого значення, тоді як недостатня визначеність компетенції органів різних рівнів створює ризики дублювання функцій і виникнення конфліктів повноважень. Саме тому децентралізація повинна розглядатися не лише як передача окремих повноважень від держави до територіальних громад, а як комплексне інституційне переформатування відносин між різними рівнями публічної влади.

Відповідні підходи були закладені ще в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. Документ визначив серед ключових принципів реформування субсидіарність, доступність публічних послуг, підзвітність органів місцевого самоврядування, відкритість, прозорість та громадську участь. Важливо, що ці положення пов'язують організаційну побудову влади безпосередньо з якістю послуг, які отримує населення.

У цьому аспекті інституційну спроможність територіальної громади можна оцінювати через її здатність виконувати покладені законом повноваження, управляти ресурсами, організовувати надання публічних послуг та забезпечувати участь громадян у вирішенні питань місцевого значення. Отже, спроможність не повинна зводитися лише до наявності фінансових ресурсів. Вона має включати кадрову, організаційну, правову, інформаційну та управлінську складові.

Особливого значення для сучасної моделі публічного управління набуває адміністративна процедура. Прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» № 2073-IX стало важливим етапом формування загальних правил взаємодії публічної адміністрації з фізичними та юридичними особами [3]. Закон регулює відносини органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інших уповноважених суб'єктів із фізичними і юридичними особами під час розгляду та вирішення адміністративних справ.

З інституційної точки зору значення адміністративної процедури полягає у встановленні зрозумілих правил прийняття владних рішень. Якщо повноваження органу влади визначають, що він може робити, то адміністративна процедура

визначає, яким чином відповідне рішення повинно прийматися. Саме ця взаємодія компетенції та процедури формує передбачуваність діяльності публічної адміністрації.

Передбачуваність адміністративних рішень має безпосередній вплив на довіру громадян до держави. Громадянин повинен розуміти, який орган розглядає його справу, які документи необхідно подати, у який спосіб відбувається розгляд, які права він має під час процедури та яким чином може захистити свої інтереси. Таким чином, якісна адміністративна процедура виконує не лише організаційну, а й правозахисну функцію.

Важливим напрямом подальшого розвитку публічного управління є перехід від переважно організаційного розуміння ефективності до орієнтації на результат. Для органу публічної влади результатом його діяльності має бути не саме прийняття певної кількості рішень чи виконання внутрішніх процедур, а належне вирішення суспільно значущого питання. Такий підхід потребує формування системи оцінювання, у якій враховуються якість, своєчасність, доступність та законність адміністративних рішень і послуг.

Водночас результативність публічного управління неможливо забезпечити виключно через зміну нормативно-правової бази. Законодавчі зміни мають супроводжуватися організаційною адаптацією публічних установ. Якщо нові правила не підкріплені належною кадровою спроможністю, цифровою інфраструктурою, фінансуванням та внутрішніми управлінськими процесами, виникає розрив між нормативною моделлю та реальною практикою.

Саме тому інституційна модернізація повинна передбачати взаємопов’язане вдосконалення кількох елементів. Першим є нормативний елемент, який забезпечує чіткість повноважень і процедур. Другим є організаційний елемент, що визначає структуру органів та порядок взаємодії між ними. Третім є кадровий елемент, пов’язаний із професійністю та компетентністю публічних службовців. Четвертим є ресурсний елемент, який охоплює фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси. П’ятим є комунікаційний елемент, що забезпечує взаємодію влади із суспільством.

Особливої уваги потребує цифровізація публічного управління. Вона дозволяє скорочувати адміністративні витрати, спрощувати доступ громадян до послуг, підвищувати швидкість обміну інформацією між установами та створювати додаткові можливості для контролю за діяльністю органів влади. Однак цифрова трансформація не повинна обмежуватися переведенням паперових процедур в електронний формат. Її результатом має бути перегляд самого способу організації адміністративних процесів.

Цифрові інструменти також змінюють вимоги до публічних службовців. Окрім традиційних професійних знань, працівники органів влади повинні володіти цифровими компетентностями, вміти працювати з інформаційними системами, аналізувати дані та забезпечувати належний захист інформації. Отже, кадрова політика стає одним із ключових факторів успішності цифрової трансформації публічного управління.

Ще одним важливим компонентом інституційної спроможності є прозорість та підзвітність. Публічна адміністрація реалізує владні повноваження від імені держави або територіальної громади, тому її діяльність має бути відкритою для суспільного контролю в межах, визначених законодавством. Прозорість не слід розуміти лише як оприлюднення інформації. Вона передбачає доступність інформації для розуміння громадянами змісту управлінських рішень та можливість оцінити логіку використання публічних ресурсів.

У свою чергу, підзвітність передбачає наявність механізмів, за допомогою яких діяльність органу влади може бути перевірена, а за необхідності — оскаржена або скоригована. Саме поєднання прозорості, підзвітності та відповідальності створює інституційні передумови для належного врядування.

В умовах воєнного стану інституційна спроможність набуває додаткового значення. Публічні органи мають одночасно забезпечувати виконання повсякденних адміністративних функцій та реагувати на надзвичайні виклики. Це вимагає стійкості організаційних структур, здатності швидко перерозподіляти ресурси, координації між різними рівнями влади та збереження доступності базових публічних послуг. Водночас кризові умови не усувають необхідності дотримання законності та процедурних гарантій, а навпаки, підвищують значення чітких правил діяльності публічної адміністрації.

З огляду на це перспективною є модель публічного управління, у якій інституційна спроможність визначається не кількістю органів або масштабом адміністративного апарату, а здатністю системи публічної влади досягати суспільно значущих результатів. Така модель передбачає чітке розмежування компетенції, професійну державну службу, спроможне місцеве самоврядування, стандартизовані адміністративні процедури, цифрову підтримку управлінських процесів та дієві механізми громадського контролю.

Таким чином, сучасна трансформація публічного управління в Україні має комплексний характер. Її зміст полягає не лише у зміні структури органів влади, а у формуванні нової якості взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням та суспільством. Законодавче закріплення професійної державної служби, розвиток місцевого самоврядування та запровадження єдиних принципів адміністративної процедури формують важливі інституційні передумови такої трансформації [1; 2; 3].

Отже, інституційна спроможність публічної влади є комплексною характеристикою, що формується на перетині права, організації, кадрового забезпечення, ресурсів, технологій та взаємодії із суспільством. Для України її зміцнення має розглядатися як безперервний процес удосконалення не окремих органів, а всієї системи публічного управління.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19.

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80.

3. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20.

Краєвська Г.О.
к.е.н., ст. досл., пров. н.с.,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України,
м. Київ

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ: ЕНДОГЕННІ ЗАГРОЗИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ

В умовах масштабних геополітичних зрушень, воєнного стану та майбутнього масштабного відновлення України традиційні механізми державного управління соціально-економічним розвитком потребують кардинальної трансформації. Ключовим індикатором успішності та життєздатності держави у довгостроковій перспективі стає якість життя населення, яка сьогодні вимірюється не лише економічними показниками, а й спроможністю протистояти кризам – тобто її резилієнтністю. У цьому контексті публічно-приватне партнерство (ППП) є стратегічно важливим інструментом, здатним мобілізувати ресурси приватного сектору для відбудови критичної інфраструктури, модернізації публічних послуг та забезпечення стійкості соціальної сфери.

Ендогенні загрози розвитку ППП в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України репрезентують внутрішні інституційні, правові, управлінські та фінансово-економічні деструктори, що виникають усередині державної системи та безпосередньо дестабілізують якість життя населення. Основними ендогенними загрозами впливу на резилієнтність якості життя громадян є:

асиметрія нормативно-правової імплементації (наявність часового розриву між ухваленням прогресивного профільного законодавства, зокрема, Закону № 4510-IX [1] та адаптацією підзаконних актів, бюджетного й податкового кодексів).

Правова нестабільність та ризик регуляторного захоплення (часті зміни правил гри, фіскального режиму або умов ліцензування під приводом воєнної доцільності, а також лобіювання інтересів окремих олігархічних груп).

Брак кваліфікованих експертів на муніципальному рівні, здатних структурувати складні довгострокові контракти ППП за методологією Світового банку чи стандартами ЄС.

Корупційні ризики та дефіцит транспарентності в системі Prozorro (спроби обходу конкурентних процедур через механізми «національної безпеки» або непрозоре формування умов конкурсів під конкретних виконавців).

Неспроможність держави чи громад гарантувати виконання власних довгострокових фінансових зобов'язань (наприклад, виплат за моделлю «плати за доступність» – *Availability Payments*).

Неефективний розподіл та оцінка комерційних ризиків (намагання публічного партнера перекласти всі воєнно-економічні ризики, зокрема ризик падіння попиту через міграцію виключно на приватного інвестора без надання державних гарантій мінімального доходу).

В умовах війни та повоєнного відновлення України сфера ППП має трансформуватися у децентралізовану, тристоронню інституційну модель (держава – бізнес – міжнародні донори), що функціонує на засадах інвестиційної гнучкості, швидкісного реагування та пріоритету соціальної безпеки. Для цього потрібно забезпечити чотири головні умови: тристороння інтеграція фінансових інструментів, секторальний зсув розвитку публічно-приватного партнерства у бік життєзабезпечення та соціального захисту, запровадження європейських моделей розрахунку і спрощення процедур та прозорість.

Традиційна двостороння модель ППП «публічний–приватний партнер» є нежиттєздатною через високі воєнні ризики. Сфера ППП має обов'язково інтегрувати третю сторону – міжнародні фінансові організації (МФО) та фонди-донори. Така модель має передбачати грантове співфінансування (залучення безповоротних коштів для покриття первинних капітальних витрат, що знижує загальну фінансову вразливість проєкту) та багатосторонні воєнні гарантії (використання інструментів страхування від загроз безпеці через Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій MIGA [2] та спеціалізовані трастові фонди (наприклад, SURE).

Другою умовою є секторальний зсув розвитку публічно-приватного партнерства у бік життєзабезпечення та соціального захисту. Резилієнтність повсякденного життя вимагає негайного розширення периметра ППП поза межі класичних комерційних об'єктів (доріг чи портів). Нове законодавство пріоритезує такі напрями: муніципальне та соціальне житло (реалізація проєктів ППП із будівництва житлової нерухомості для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) із збереженням об'єктів у публічній власності; автономна критична інфраструктура (децентралізація енергомереж за рахунок відновлюваних джерел, будівництво захищених підземних госпіталів та хабів водопостачання); об'єкти подвійного призначення (інтеграція захисних споруд (цивільного захисту) та оборонних елементів у будь-які проєкти соціальної інфраструктури).

Для зняття платіжного навантаження з постраждалого населення сфера ППП впроваджує провідні механізми Євросоюзу [3]. Зокрема плата за експлуатаційну готовність та гарантію мінімального доходу. Перший передбачає, що публічний партнер (держава або громада) компенсує витрати інвестора на утримання лікарні чи школи на основі KPI (якості послуг), забезпечуючи безкоштовний або пільговий доступ для громадян. Гарантія мінімального доходу є інструментом державної підтримки, який страхує приватного оператора від критичного падіння попиту через міграційні процеси чи евакуацію.

Швидкість відновлення безпосередньо впливає на ментальну та соціальну стійкість громад. Нова парадигма ППП ліквідує часові бар'єри: скорочення терміну погодження концепцій проєктів (раніше тривало 18–24 місяці) для

оперативного старту критичної відбудови; переведення конкурсів та конкурентних діалогів виключно в екосистему Prozorro, що унеможливлює корупційні ризики та підвищує довіру західних інвесторів

Таким чином, ендогенні загрози розвитку публічно-приватного партнерства (ППП) в Україні під час війни та повоєнного відновлення становлять системну небезпеку для національної резилієнтності та безпосередньо погіршують якість життя громадян. Ці внутрішні деструктори – від нормативно-правової асиметрії (зокрема, затримок із підзаконними актами до Закону № 4510-IX) до корупційних ризиків та спроб обходу системи Prozorro – блокують приплив капіталу в критично важливі сектори соціальної інфраструктури. Кадровий голод на муніципальному рівні та регуляторна нестабільність суттєво знижують спроможність громад укладати якісні, довгострокові контракти за міжнародними стандартами.Особливо критичним є фінансово-економічний вимір цих загроз, що виявляється у неспроможності держави гарантувати виплати за моделлю Availability Payments та прагненні публічного партнера перекласти всі воєнні ризики на бізнес. Без негайного подолання цих інституційних бар'єрів, забезпечення прозорості та справедливого розподілу ризиків між державою та інвестором, сфера ППП не зможе виконати свою головну функцію – стати ефективним інструментом відбудови та гарантом соціальної безпеки населення України.

Таким чином, успішна відбудова України в умовах воєнних викликів та повоєнного періоду неможлива без радикальної трансформації сфери публічно-приватного партнерства (ППП). Перехід від застарілої двосторонньої моделі до децентралізованого тристороннього партнерства (держава – бізнес – міжнародні донори) є єдиним дієвим механізмом мінімізації безпекових ризиків та залучення капіталу. Завдяки інтеграції грантового співфінансування та міжнародних воєнних гарантій (зокрема через MIGA), оновлена модель ППП здатна забезпечити інвестиційну гнучкість і стабільність проєктів.

Водночас критично важливим є секторальний зсув у бік соціальної безпеки та життєзабезпечення. Пріоритетне спрямування ресурсів на будівництво соціального житла для ВПО, децентралізацію критичної інфраструктури та створення об'єктів подвійного призначення закладає міцний фундамент для національної резилієнтності. За умови впровадження європейських стандартів розрахунків та максимального спрощення процедур, реформоване ППП стане головним драйвером швидкого, прозорого та безпечного відновлення українських громад.

Список використаних джерел

1. Про публічно-приватне партнерство: Закон України № 4510-IX від 19.06.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text (дата звернення: 02.07.2026).

2. Страхування воєнних ризиків MIGA (Світовий банк). ICC Ukraine. URL: https://iccua.org/strahuvannya-voyennyh-ryzykiv/ (3.07.2026).

3. Публічно-приватне партнерство: Верховна Рада вдосконалила механізм залучення приватних інвестицій для відбудови України. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/0f8683a2-e7d3-46cb-a9ba-78be782b0e7d?lang=uk-UA&title=PublichnoprivatnePartnerstvo-VerkhovnaRadaVdoskonalilaMekhanizmZaluchenniaPrivatnikhInvestitsiiDliaVidbudoviUkraini (дата звернення:30.06.2026).

Лебедик Л. В.
д. пед. н., професор,
професор кафедри психології,
Полтавський національний педагогічний університет
імені В. Г. Короленка,
м. Полтава

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасне публічне управління відбувається в умовах високої динамічності суспільних процесів, цифрової трансформації, зростання інформаційних потоків, кризових явищ та підвищення очікувань громадян щодо якості державних послуг. За таких обставин ефективність управлінської діяльності визначається не лише нормативно-правовими механізмами та організаційною структурою державних інституцій, а й психологічними особливостями поведінки людей, які беруть участь у процесах управління.

Особливого значення психологічні чинники набувають у процесах формування довіри до державних інституцій. Довіра громадян пов'язана, зокрема, зі сприйняттям надійності, чуйності, доброчесності, відкритості та справедливості державних інституцій. Водночас повсякденний досвід взаємодії громадян із державними установами є одним із чинників формування ставлення до публічних інституцій.

Для України проблема психологічних основ публічного управління набуває додаткової актуальності в умовах воєнного стану, кризового управління, повоєнного відновлення та європейської інтеграції. Сучасні українські дослідження (О. Вахрушова [1], К. Ващенко [2], Н. Гординя [3], В. Стрельніков [1; 4–7], В. Телеп [4] та ін.) звертають увагу на психологічне навантаження публічних службовців, необхідність розвитку адаптивності, саморегуляції, відповідальності та здатності приймати рішення в умовах невизначеності. Не менш важливим є психологічний аспект діяльності керівника. Керівник публічної установи організовує спільну діяльність працівників, формує професійну мотивацію, визначає характер комунікації в колективі та впливає на організаційну культуру. Зарубіжні дослідження (B. Ewert, K. Loer, E. Thomann [8]) засвідчують зв'язок між довірою працівників до керівництва, якістю управління, залученістю персоналу та сприйняттям організаційної результативності.

Отже, дослідження психологічних основ публічного управління є важливим для розуміння закономірностей професійної поведінки публічних службовців, удосконалення управлінських процесів, розвитку лідерського потенціалу та формування довіри між державою і суспільством.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування психологічних основ публічного управління та визначення психологічних чинників, які впливають на

ефективність управлінської діяльності, прийняття рішень, професійну взаємодію, лідерство та формування довіри до публічних інституцій.

Публічне управління за своєю природою є процесом взаємодії людей. Навіть найбільш досконала адміністративна процедура реалізується конкретними працівниками та сприймається конкретними громадянами. Саме тому психологічний компонент присутній практично на всіх етапах управлінського циклу: від визначення проблеми та формування альтернатив до прийняття рішення, його реалізації й оцінювання результатів.

Психологічні основи публічного управління можна представити як систему взаємопов'язаних компонентів: а) особистісний компонент – цінності, мотиви, професійна спрямованість, відповідальність, самосвідомість; б) когнітивний компонент – сприйняття інформації, критичне мислення, оцінювання альтернатив, прогнозування наслідків; в) емоційно-регулятивний компонент – емоційна стійкість, самоконтроль, стресостійкість, здатність регулювати власні емоційні реакції; г) комунікативний компонент – здатність слухати, аргументувати, вести діалог і запобігати конфліктам; д) мотиваційний компонент – внутрішні та зовнішні мотиви професійної діяльності; е) лідерський компонент – здатність формувати спільне бачення, координувати діяльність та підтримувати професійну мотивацію колективу [1, с. 345–348].

Прийняття рішень є центральним елементом управлінської діяльності. У класичній моделі передбачається послідовний аналіз проблеми, визначення цілей, формування альтернатив, оцінювання можливих наслідків і вибір найбільш прийнятного варіанта [2, с. 1–4]. Проте реальна поведінка людини є складнішою. Управлінське рішення залежить від обсягу доступної інформації, часу, попереднього досвіду, емоційного стану, професійних установок та способу інтерпретації проблеми.

Психологічний підхід дозволяє врахувати явище обмеженої раціональності. Публічний службовець не завжди має можливість отримати всю необхідну інформацію або проаналізувати всі можливі наслідки. За умов дефіциту часу, невизначеності та кризових ситуацій особливого значення набувають професійний досвід, когнітивна гнучкість, самоконтроль і здатність працювати з неповною інформацією [3, с. 48–58].

Для підвищення якості управлінських рішень доцільно: чітко визначати проблему перед пошуком її вирішення; розглядати декілька альтернатив; перевіряти початкові припущення; відокремлювати фактичну інформацію від її інтерпретації; оцінювати можливі ризики; залучати альтернативні точки зору; здійснювати аналіз результатів уже прийнятих рішень. Такий підхід узгоджується із сучасним розвитком поведінкового напряму в публічному адмініструванні, який переносить увагу з абстрактно раціонального суб'єкта на реальну поведінку людей у системі управління [8].

Мотивація публічних службовців визначає спрямованість професійної поведінки та готовність працівника докладати зусиль для досягнення організаційних цілей. У публічному управлінні мотивація має особливу специфіку, оскільки професійна діяльність пов'язана не тільки з матеріальними

стимулами, а й із суспільною значущістю праці. Для багатьох працівників важливими можуть бути відчуття професійної компетентності, можливість приносити суспільну користь, автономія у виконанні завдань, визнання професійних результатів та належні умови праці [3, с. 48–58]. Водночас надмірна орієнтація лише на формальні показники може звужувати професійну мотивацію. Тому ефективна система управління персоналом має поєднувати організаційні стимули з розвитком внутрішньої професійної мотивації.

Робота публічного службовця передбачає регулярну взаємодію з громадянами, колегами, керівниками та представниками інших інституцій. У таких умовах важливо не тільки правильно передавати інформацію, а й розуміти емоційний стан учасників взаємодії [1, с. 345–348; 4, с. 27–35].

Емоційний інтелект у контексті публічного управління доцільно розглядати через здатність: усвідомлювати власні емоційні реакції; контролювати імпульсивну поведінку; розпізнавати емоційні сигнали інших людей; підтримувати конструктивний характер спілкування; використовувати емоційну інформацію під час прийняття рішень. Не менш важливою є саморегуляція. Особливої ролі вона набуває під час криз, конфліктів і значного професійного навантаження [5, с. 363–368]. Здатність зберігати контроль над власною поведінкою дозволяє зменшити ризик імпульсивних управлінських реакцій і підтримувати професійні стандарти навіть у складних ситуаціях.

Психологічні характеристики керівника значною мірою визначають особливості організаційної поведінки колективу. Керівник не лише розподіляє завдання, а й формує стандарти взаємодії, демонструє допустимі моделі поведінки та впливає на рівень довіри всередині організації .

Сучасні підходи до публічного лідерства акцентують увагу на ціннісному лідерстві, відкритості, організаційному управлінні та співпраці між різними учасниками публічного сектору [5, с. 363–368; 6, с. 21–24]. Психологічно ефективний керівник має створювати середовище, у якому працівники можуть висловлювати професійні погляди, повідомляти про проблеми та пропонувати нові рішення [7, с. 143–144]. Важливим є також баланс між контролем і довірою: надмірний контроль може знижувати автономію та ініціативність працівників, тоді як необмежена автономія без чітких правил може ускладнювати координацію.

Якість комунікації є одним із ключових психологічних чинників діяльності публічних організацій. Недостатньо чітке формулювання управлінських завдань, інформаційні бар’єри або відсутність зворотного зв’язку можуть призводити до помилок і конфліктів.

Конфлікт у публічній організації не завжди є негативним явищем. За умови конструктивного управління він може виявляти проблеми, які залишалися непоміченими, і сприяти пошуку альтернативних рішень. Проте особистісна конфронтація, агресивна комунікація або замовчування проблем можуть погіршувати психологічний клімат і знижувати результативність роботи. Тому важливими компетентностями публічного службовця є активне слухання,

аргументоване висловлення позиції, здатність розмежовувати особистість і проблему, медіація та пошук взаємоприйнятних рішень.

Довіра до державних інституцій формується не тільки під впливом масштабних політичних рішень. Вона значною мірою виникає через щоденний досвід взаємодії громадянина з державою. Сприйняття надійності, чуйності та справедливості публічних послуг пов'язане з рівнем довіри до відповідних інституцій. Дослідники наголошують на значенні повсякденних контактів громадян із державними установами для формування довіри до цивільної служби та органів місцевого управління [8].

З психологічної точки зору громадянин оцінює не тільки кінцевий результат адміністративної процедури, а й характер взаємодії: чи було ставлення працівника поважним, чи зрозуміло пояснено процедуру, чи однаково застосовувалися правила, чи була можливість поставити запитання та отримати відповідь. Отже, людиноцентричний підхід до публічного управління передбачає врахування психологічного досвіду громадянина як важливої складової якості публічної послуги.

Одним із перспективних напрямів є використання поведінкових підходів під час проєктування державних послуг і публічних політик. Йдеться про врахування того, як люди реально сприймають інформацію, приймають рішення та реагують на адміністративні процедури. Удосконалення публічного управління може передбачати не лише зміну нормативних актів чи інформаційних систем, а й оптимізацію самого психологічного досвіду взаємодії громадянина з державою.

На основі проведеного теоретичного аналізу до основних психологічних компетентностей публічного службовця можна віднести: саморегуляцію (контроль поведінки та емоцій у складних ситуаціях), стресостійкість (збереження працездатності за умов високого навантаження), критичне мислення (аналіз інформації та перевірка управлінських припущень), емоційний інтелект (розуміння власних емоцій та емоцій інших людей), комунікативна компетентність (побудова конструктивної взаємодії), конфліктологічна компетентність (запобігання та врегулювання конфліктів), адаптивність (пристосування до змін та невизначеності), відповідальність (усвідомлення наслідків управлінських рішень), етична компетентність (дотримання професійних і суспільних цінностей), лідерські якості (мотивація, координація та розвиток колективу). Таким чином, професійна підготовка публічних службовців має передбачати не тільки засвоєння законодавства й адміністративних процедур, а й систематичний розвиток психологічних компетентностей [2, с. 1–4; 6, с. 21–24].

Отже, психологізація публічного управління не означає заміну адміністративних чи правових механізмів психологічними. Йдеться про їх доповнення знаннями про поведінку людини. Практична реалізація цього підходу передбачає розвиток психологічної компетентності публічних службовців, удосконалення управлінського лідерства, формування здорової

організаційної культури, розвиток конструктивної комунікації та проєктування публічних послуг з урахуванням реального психологічного досвіду громадян.

Проведений теоретико-аналітичний аналіз дає підстави розглядати психологічні основи як невід'ємну складову сучасного публічного управління. Управлінські процеси реалізуються людьми, тому їхня результативність залежить не лише від інституційних правил, а й від мотивації, особистісних характеристик, когнітивних процесів, емоційної регуляції, моделей взаємодії.

Перспективним напрямом розвитку публічного управління є використання поведінкових підходів. Вони дозволяють аналізувати не лише формальну конструкцію управлінських процедур, а й те, як громадяни та службовці реально сприймають інформацію, приймають рішення та долають адміністративні бар'єри.

Список використаних джерел

1. Вахрушова О. Р., Стрельніков В. Ю. Технологія формування управлінської компетентності майбутнього керівника проєкту. *Правові, економічні та соціокультурні засади регулювання суспільних відносин: сучасні реалії та виклики часу* : збірник матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф., 7-8 груд. 2021 р. / Полт. ін-т економіки і права Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна» ; відп. ред. Р. Басенко. Полтава : ПІЕП, 2022. 375 с. С. 345–348.

2. Ващенко К. О. Людський капітал публічного управління: роль професійної освіти у трансформації держави. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2025. № 7(2). С. 1–4. DOI: https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7244

3. Гординя Н. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 71(1). С. 48–58. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-48-58

4. Лебедик Л. В., Стрельніков В. Ю., Телеп В. С. Формування правової культури майбутніх управлінців: психолого-педагогічний підхід. *Імідж сучасного педагога*. 2026. № 4 (229). С. 27–35. DOI: https://doi.org/10.33272/2522-9729-2026-4(229)-27-35

5. Стрельніков В. Ю. Методологічні підходи до управління творчою діяльністю майбутніх менеджерів. *Безперервна освіта як пріоритетний напрямок підвищення професійної компетентності фахівців* (м. Тернопіль, Україна, 16 груд. 2021 р.). Науковий, методичний, інформаційний збірник Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти / Редколегія: О. М. Петровський, В. С. Мисик, І. М. Вітенко, О. І. Когут, Ю. Ч. Шайнюк, Т. В. Магера, A. Janowski, Ф. І. Полянський, Г. І. Герасимчук, Н. Б. Стрийвус. Тернопіль: ТОКІППО, 2021. 437 с. С. 363–368. URL: http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/18611

6. Стрельніков В. Ю. Розвиток управлінської культури майбутніх менеджерів в умовах магістратури. *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 5 (182). С. 21–24. URL : http://isp.poippo.pl.ua/article/view/142836/144173

7. Стрельніков В. Ю. Управління корпоративною культурою органів публічної влади через корпоративне середовище. *Публічне управління та адміністративний менеджмент : сучасні тренди та перспективи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків: Видавничий центр «Global Scientific Trends», 2021. С. 143–144. DOI : 10.5281/zenodo.5034481

8. Ewert B., Loer K., Thomann E. Beyond Nudge: Advancing the State-of-the-Art of Behavioural Public Policy and Administration. *Cambridge University Press*. 2024. DOI: https://doi.org/10.46692/9781447369165.001

Левченко С.П.
доктор філософії у галузі менеджменту,
Міжнародний університет,
Живчиков Є.І.
здобувач вищої освіти,
спеціальність J2 «Готельно-ресторанна справа»,
Міжнародний університет,
м. Одеса

РОЛЬ НЕФОРМАЛЬНИХ ІНСТИТУТІВ У ФОРМУВАННІ СПОЖИВАЦЬКОЇ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

В сучасному економічному процесі споживання не є лише результатом раціонального вибору людини, яка обирає собі будь-який товар, враховуючи рівень доходу, цін, а також структуру потреб. Його формування є комплексним процесом, що враховує сукупність формальних та неформальних інституцій, ціннісних орієнтирів, суспільно-культурних норм, визначених моделей соціальної взаємодії, традицій та очікувань суспільства. В даному контексті дослідження інституційної природи поведінки споживачів набуває особливої актуальності, оскільки дає змогу розкрити природу споживання не тільки з раціональної сторони, а й з боку впливу інституцій, які відіграють значну роль у формуванні фактичної споживацької поведінки.

Інституціоналізм розглядає інститути як сукупність формальних та неформальних правил та обмежень, які структурують економічну взаємодію та стимулюють певні поведінкові моделі. На відміну від формальних інститутів, які ґрунтуються на законодавчих нормах, обмеженнях, регламентах, контрактах, неформальні інститути функціонують на основі соціальних зв'язків, усталених традицій, моральних нормах, традиціях, прийнятому етичному рівню та домовленостям. Вплив неформальних інститутів на формування споживацької поведінки може бути як безпосереднім – шляхом формування уявлень про прийнятне, престижне чи бажане споживання, так і опосередкованим – через механізми впливу на соціалізацію, довіри та взаємних очікувань.

Українське суспільство, в цілому, перебуває під впливом значних трансформацій споживацької поведінки, основними чинниками якої були існування планової економіки, закритого ринку та товарного дефіциту в добу СРСР, після чого відбувся перехід до ринкової економіки зі здобуттям Незалежності, однак зміна споживацьких паттернів поведінки змінювалась поступово саме під впливом неформальних звичаїв, які були сформовані. Зі здобуттям Незалежності, трансформація структури зайнятості населення, рівня доходів, появи на ринку нових товарів та послуг також змінило поведінку українського споживача. Оскільки ринкова економіка є турбулентної та невизначеність для неї є природнім джерелом існування, споживацька поведінка визначається безліччю факторів та ситуацій та може змінюватись відповідно до

них. Суттєву роль у зміні споживацької поведінки відіграла Революція Гідності та подальше відкриття для України ринків ЄС, що дозволило сприймати зарубіжні товари не як предмети розкоші, а як звичайні товари. Станом на 2026 рік, під час тривалої повномасштабної збройної агресії рф проти України споживацька поведінка адаптується до існуючих реалій.

Специфічним для України чинником впливу інституцій на формування споживацької поведінки є проблема довіри до формальних інституцій, що також безпосередньо впливає на процес прийняття рішень стосовно споживання. При недостатньому рівні довіри, формальні інституції можуть замінятись неформальними, а саме рекомендаціями, особистими знайомствами, репутацією продавця та традиціями. Іншими словами, в умовах невизначеності, саме координація формальних і неформальних інститутів виконує роль механізму регулювання поведінки споживача при різноманітних сценаріях розвитку подій.

Неформальні інститути є важливою складовою суспільного та економічного життя, оскільки вони визначають правила поведінки, які не завжди закріплені в законах, але сприймаються людьми як звичні та прийнятні. До них належать соціальні норми, традиції, звичаї, моральні установки, репутація, взаємна довіра та неписані правила взаємодії. За підходом Д. Норта, саме такі норми та домовленості разом із формальними правилами формують інституційне середовище, у якому люди приймають економічні рішення [1]. Д. Аджемоглу та Дж. Робінсон виділяють роль інститутів провідною у формуванні суспільного добробуту та ефективної роботи держави. На їхню думку, для успішного функціонування інституцій необхідно, щоб вони враховували не тільки географічне положення та соціально-культурні аспекти, а й інклюзивність, плюралізм думок, участь у прийнятті рішень із отриманням відповідної винагороди, що матиме стимулюючий ефект для розвитку власного потенціалу членів громадянського суспільства [2].

У сфері споживання неформальні інститути проявляються через вплив сім'ї, друзів, колег, соціального оточення та суспільних очікувань. Споживач часто орієнтується не лише на ціну чи функціональні характеристики товару, а й на те, як його вибір буде сприйнятий іншими. Звичка купувати певні марки, довіра до рекомендацій знайомих, орієнтація на думку більшості або прагнення підтримувати «свої» бренди можуть ставати стійкими моделями споживацької поведінки.

Особливе значення має довіра, яка знижує невизначеність під час купівлі. Якщо споживач не має достатньої інформації про товар або продавця, він може використовувати репутацію, рекомендації знайомих та відгуки інших покупців як неформальні орієнтири. Дослідження електронного «сарафанного радіо» показують, що відгуки та довіра до джерела інформації можуть впливати на намір придбати товар [3]. На формування довіри у споживача впливає безліч чинників, серед яких варто виокремити бренд, ставлення до споживання з боку суспільство, репутація товару або товарної групи, соціокультурні норми, відгуки, та інші чинники. Таким чином, соціальні зв'язки фактично виконують інформаційну функцію та допомагають споживачеві приймати рішення. Варто

також виокремити роль відгуків на сайтах, рейтингах, рекомендаціях від блогерів та інфлюенсерів, роль яких зводиться до формування споживацької поведінки через особистий контакт, а не шляхом прямої комунікації бренду зі споживачем.

Для українського суспільства роль таких механізмів особливо помітна в цифровому середовищі. За результатами дослідження Deloitte Ukraine, у 2025 році 34% опитаних українців зазначили, що саме відгуки інших користувачів допомагають остаточно визначитися з покупкою, а соціальні мережі дедалі частіше використовуються для пошуку нових товарів [4]. Це демонструє, що соціальне схвалення, досвід інших людей та сформована в онлайн-спільнотах репутація можуть бути важливими неформальними орієнтирами споживацького вибору. Відгуки від інших людей, за своєю сутністю, перетворюють індивідуальний досвід споживача у колективне знання, яке регулює ринок без втручання в нього держави. На основі відгуків у брендів формується репутація, яка й створює його сприйняття у споживачів.

Неформальні інститути також пов’язані з цінностями та суспільними нормами. Для частини українських споживачів значення мають походження товару, позиція виробника, підтримка українського бізнесу та відповідність бренду певним суспільним цінностям. Дослідження споживацької поведінки в Україні свідчить про зростання ролі соціальних мереж, довіри та цифрових комунікацій у процесі вибору товарів і послуг [5]. Слід також зауважити, що неформальні інститути не є опозиційними до формальних – таких як влада, правові норми, установи та процедури, а доповнюють їх, базуючись на репутації, рівні довіри, етичних нормах та встановленій організаційній культурі [6, с. Водночас неформальні норми можуть як підтримувати відповідальне споживання, так і створювати тиск на людину, змушуючи її орієнтуватися на очікування оточення. В такому разі споживацька поведінка людини формується під впливом встановлених суспільством норм, рівня споживання, суспільного відношення до брендів, підношуючи одні та стигматизуючи інші за невідповідність суспільним нормам. Крім цього, неформальні інституції можуть мати негативний характер формування споживацької поведінки. Зокрема, сформована у вітчизняному суспільстві довіра до неформальної торгівлі, може провокувати тінізацію ринку, що може призвести до порушення вимог безпечності, що набуває особливої актуальності для харчових продуктів, зокрема, для хлібобулочного ринку [7, с. 845].

Отже, неформальні інститути є важливим чинником формування споживацької поведінки українського суспільства. Традиції, соціальні норми, довіра, репутація, рекомендації та вплив соціального оточення доповнюють формальні правила ринку й допомагають споживачам оцінювати товари та продавців. У сучасних умовах значна частина цих процесів переміщується в соціальні мережі та цифрові спільноти, де відгуки й рекомендації інших користувачів стають одним із важливих орієнтирів під час купівлі. Якщо формальні інститути виконують регуляторну функцію, а в умовах ринкової економіки – створюють «правила гри» та забезпечують їхнє дотримання

(втручання тільки в разі необхідності), то роль неформальних інституцій як раз і полягає у веденні цієї гри, яка необхідна для функціонування ринкової економіки, де існує безліч чинників, які формують споживання. На нашу думку, найважливіший неформальний інститут – саме інститут репутації. Його роль полягає у відповідальному споживанні. Варто також зауважити, що репутаційний капітал є ціннішим за фінансовий, оскільки його втрата може мати катастрофічні наслідки для виробника. Тому врахування неформальних інститутів є необхідним для розуміння змін у споживацькій поведінці та для формування ефективних маркетингових стратегій, які забезпечуватимуть як ефективну комунікацію між брендом і споживачем, так і формуватимуть цілісну політику споживання, яка враховуватиме культурні аспекти. Однак, враховуючи неформальність інституту репутації, варто розуміти, що він позбавлений чітких юридичних рамок та об'єктивних критеріїв оцінки, через що стає вразливим до маніпуляцій, суб'єктивного сприйняття та цілеспрямованих спотворень.

Список використаних джерел

1. North D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives.* 1991. Vol. 5, no. 1. P. 97–112. URL: https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97 (date of access: 22.09.2026).

2. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають?: Походження влади, багатства і бідності. Наш Формат, 2016. 472 с.

3. See-To E. W. K., Ho K. K. W. Value co-creation and purchase intention in social network sites: The role of electronic Word-of-Mouth and trust. *Computers in Human Behavior*. 2014. Vol. 31. P. 182–189. URL: https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.013 (date of access: 22.09.2026).

4. Deloitte Ukraine. Раціональні витрати, покупки онлайн і соцмережі як каталог перевірених товарів: дослідження *Deloitte Ukraine про споживацькі настрої українців.* 18.03.2026. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2025.html (date of access: 22.09.2026).

5. Semenda O., Korovina O., Parfentieva O., Bazaka R., Berezivska O. Consumer Behavior in Social Media and Its Impact on E-Commerce in Ukraine. *Pacific Business Review International.* 2025. URL: http://hdl.handle.net/123456789/10998 (date of access: 22.09.2026).

6. Горин В. Вплив неформальних інститутів на фінансову безпеку домогосподарства. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу* : матер. V Міжнар. наук.-практ. інт.-конф. студ., асп. та мол. вч. пам’яті видатн. вченого-економіста С. І. Юрія (м. Кам’янець-Подільський, 05 лют. 2026 р.). Кам’янець-Подільський : НРЗВО «Кам’янець-Подільський державний інститут», 2026. С. 153–156.

7. Зеркіна О. Вплив інститутів на сфери регламентованого та нерегламентованого товароруху на ринку хліба та хлібобулочних виробів України. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 840–848. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-116 (дата звернення: 02.10.2026).

Макуха С.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри загальної економічної теорії
та економічної політики,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

З початком повномасштабного вторгнення та подальшим розширенням масштабу бойових дій на території нашої держави перед органами державної влади та місцевого самоврядування постали принципово нові виклики, що пов'язані з необхідністю забезпечення стійкості управлінських процесів, оперативного реагування та ухвалення управлінських рішень в умовах постійної загрози, дефіциту часу й обмеженості ресурсів. Крім того, бойові дії спричинили багато руйнувань, що кардинально змінило умови роботи органів влади та умови життя населення. Як результат зростає потреба на можливість дистанційного отримання адміністративних послуг, використання електронних каналів комунікації населення і бізнесу з органами центральної та місцевої влади. Також значно зростає потреба в ефективних цифрових інструментах інформування населення щодо діяльності органів влади. В той же час, цифрова трансформація громад останніми роками зазнала суттєвих змін. Основні пріоритети розвитку, зосереджені на новому змістовному наповненні роботи з використанням цифрових технологій як інструменту підвищення ефективності публічного управління. Як справедливо відмічають науковці Шлапак А.В. та Іващенко О.А. загалом цифрова економіка на локальному рівні відкриває широкі можливості для розвитку міст і регіонів, сприяє ефективному управлінню ресурсами, поліпшенню якості послуг і стимулює інновації в різних галузях. Проте важливо враховувати аспекти приватності, кібербезпеки та інклюзивності, щоб забезпечити рівний доступ і користь для всіх верств населення [1, с.89].

Сьогодні Міністерством цифрової трансформації України у співпраці з профільними центральними органами виконавчої влади було реалізовано низку цифрових проєктів, які стали ефективною відповіддю на актуальні виклики воєнного часу та сприяли вирішенню завдань, що належать до компетенції місцевого самоврядування. Так, в Україні реалізуються наступні програми та проєкти. Дія. Цифрова громада – це національна платформа для цифрових лідерів територіальних громад та CDTO (Chief Digital Transformation Office) – керівників із цифрової трансформації, які відповідають за стратегію диджиталізації, автоматизацію процесів та впровадження інноваційних технологічних рішень у державних органах, яка пришвидшує цифрову трансформацію на місцевому рівні та сприяє впровадженню інноваційних рішень у регіонах і громадах України. Інститут CDTO в Міністерстві цифрової

трансформації України запровадили у 2020 році. Такі заступники з цифровізації працюють у різних міністерствах, відомствах та регіональних громадах, щоб спрощувати державні послуги та впроваджувати проєкти у форматі GovTech.

Сьогодні на вебпорталі Дія.Цифрова громада призначено та зареєстровано 1353 лідерів та лідерок територіальних громад. 1265 громад, що складає 86% їх загальної кількості та 24 області провели щоквартальне вимірювання рівня цифрової трансформації на порталі [2].

Активно працює унікальний правовий та податковий простір, що створює сприятливі умови для розвитку технологічного бізнесу в Україні й запроваджує стимули для перетворення країни на високотехнологічну цифрову державу – Дія.City. На думку фахівців умови Дія.City у нас одні з найкращих у Європі.

Флагманський продукт Міністерства цифрової трансформації України – Дія – державні послуги онлайн об'єднує державні послуги та документи у смартфоні, роблячи комунікацію з державою простою і зручною. У цьому застосунку зареєстровано 24 млн. користувачів, на порталі працює 190 сервісів [2].

Набирає обертів національний проєкт Дія.Бізнес, що підтримує підприємців на всіх етапах розвитку: від старту власної справи до масштабування та виходу на міжнародні ринки. Зареєстровано 14,7 млн. відвідувачів порталу Дія.Бізнес, а сума виданих грантів від мережі центрів Дія.Бізнес досягла 420 млн дол. [2].

В сучасних умовах в Україні розгорнуто активну підтримку міжнародними партнерами і донорськими організаціями територіальних громад, що постраждали внаслідок війни. Все це значно розширює можливості для залучення фінансових ресурсів на реалізацію інноваційних проєктів та впровадження сучасних цифрових і технологічних рішень на місцевому рівні за рахунок міжнародної допомоги. Сьогодні активно реалізуються «Системи оповіщення», «Документообіг для громад», а також програми міжнародних організацій USAID, U-LEAD, GIZ та інших.

У рамках реформи управління публічними інвестиціями, яку реалізує Уряд України, запроваджується єдиний підхід до роботи з публічними інвестиціями на національному, регіональному та місцевому рівнях. Порядок формування Єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій держави, регіону, громади регламентується Постановою КМУ №527 від 28.02.2025 року. Формування Єдиного проєктного портфеля на рівні держави, регіону чи окремої громади відбувається в системі DREAM, що робить його прозорим та доступним для перегляду, аналізу та моніторингу з боку галузевих міністерств, міжнародних партнерів, МФО, громадськості та є можливість отримати фінансування. Станом на 16 вересня 2026 року у Єдиному проєктному портфелі публічних інвестицій держави зазначено 169 проєктів та 70 програм. Загальний орієнтовний бюджет усіх ініціатив портфеля становить 5,26 трлн. грн. У вересні 2026 року до портфеля додали 40 нових проєктів та 8 програм. [3].

Платформа DREAM є одним із показових прикладів впровадження цифрових технологій у процесі відбудови територіальних громад, вона

функціонує відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2022 року № 1286. Зазначена платформа є унікальною електронною системою, що забезпечує єдиний цифровий маршрут для проєктів відновлення громад в Україні. Участь громад у зазначених ініціативах відкриває можливості для набуття нових знань і практичних навичок, необхідних для реалізації цифрових проєктів, налагодження взаємодії з експертами та менторами, отримання професійної підтримки, а також обміну досвідом між громадами-учасницями. Сьогодні через військовий стан з метою захисту інформації про об'єкти критичної інфраструктури, дані щодо окремих об'єктів можуть не відображатися на публічному порталі системи DREAM та модулях публічної аналітики, що трохи знижує можливості в роботи. Але сподіваємося, що це вимушений і тимчасовий захід.

Аналізуючи проблеми цифровізації територіальних громад як засобу підвищення ефективності публічного управління неможна обійти і проблемні питання, які потрібно ще вирішувати на законодавчому рівні для захисту інформації та налагодження чіткої роботи і відповідальності. Як приклад, можна навести колізію, яка полягає у невизначеності щодо відповідальності за некоректну роботу штучного інтелекту та зміст текстів, створених за його допомогою, наприклад, ChatGPT. Законодавство не визначає, хто має нести відповідальність за шкоду, заподіяну діями чи результатами роботи штучного інтелекту. Правова практика в Україні та ЄС схиляється до того, що відповідальність може покладатися на виробника, оператора, власника або користувача штучного інтелекту, залежно від обставин [4, с. 181].

Отже, характерною особливістю сучасного цифрового розвитку територіальних громад є необхідність адаптації до викликів воєнного часу та впровадження актуальних цифрових рішень з урахуванням нагальних потреб населення. За таких умов вектор цифровізації зміщується у напрямі підтримки процесів відновлення та сталого розвитку громади. У період дії воєнного стану та повоєнної відбудови ключовим завданням для кожної територіальної громади стає пошук власної моделі нарощування цифрової спроможності, визначення стратегічних цілей цифрового розвитку та впровадження цифрових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення якісного відновлення громади.

Список використаних джерел

1. Шлапак А.В., Іващенко О.А. Управління соціальною безпекою в умовах цифрової економіки: локальний рівень. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 87–94. URL: https://surl.li/mhpvyr (дата звернення 18.09.2026 р.).

2. Міністерство цифрової трансформації України URL: https://thedigital.gov.ua/ministry (дата звернення 18.09.2026 р.).

3. МРІЯ Єдиний проєктний портфель держави. URL: https://surl.li/gcbxqw (дата звернення 19.09.2026 р.)

4. Діордіца І.В., Журавель Я.В., Жуков П.І. Правове регулювання діджиталізації місцевого самоврядування. Європейські перспективи. 2024. № 2. С. 181. URL: https://surl.li/smkztp (дата звернення 18.09.2026 р.).

Малімон В.І.
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ

КОГНІТИВНО ЧУТЛИВЕ ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ У ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ З БІЗНЕСОМ: ЗМЕНШЕННЯ РЕГУЛЯТОРНОГО ТА АДМІНІСТРАТИВНОГО НАВАНТАЖЕННЯ

Кількість адміністративних процедур, строки їх проходження, витрати на виконання регуляторних вимог, доступність адміністративних послуг і рівень їх цифровізації характеризують важливі аспекти взаємодії держави з суб'єктами господарювання. Проте ці показники не відображають усієї фактичної складності такої взаємодії. Ще до початку процедури особа, яка виконує вимогу від імені суб'єкта господарювання, має знайти необхідну інформацію, правильно її витлумачити, з'ясувати застосовність вимоги до конкретної господарської ситуації, визначити компетентний орган, послідовність дій і перелік документів. Якщо інформація розпорошена між різними ресурсами, порядок дій є неочевидним, а роз'яснення сформульовані складною адміністративною мовою, додаткові витрати виникають ще до безпосереднього виконання вимоги. Саме ця складова навантаження потребує окремого аналізу.

Підстави для такого висновку дає дослідження O. H. Petersen, J. R. Hansen та K. Houlberg, проведене на матеріалах взаємодії данських підприємств із державою у сфері закупівель. Автори встановили, що витрати підприємств на засвоєння інформації та виконання вимог істотно пов'язані з характеристиками адміністративних процедур, тоді як наявні в підприємств адміністративні й кадрові ресурси мають значно менше значення [1, с. 189, 201–202]. Отримані результати стосуються конкретного інституційного середовища і не можуть автоматично поширюватися на всі форми взаємодії держави з суб'єктами господарювання. Однак вони ставлять під сумнів припущення, за якого процедурна складність вважається прийнятною лише тому, що професійний учасник ринку здатний компенсувати її власними ресурсами.

Не кожне навантаження на суб'єкта господарювання є надмірним. Ліцензування, оподаткування, контроль безпечності продукції, фінансова звітність, захист прав споживачів та інші форми регулювання можуть бути необхідними для досягнення суспільно значущих цілей. Тому спрощення не повинно означати механічного скорочення кількості вимог або етапів процедури. Критичної оцінки потребує передусім те навантаження, яке не випливає з регуляторної мети, а породжується способом організації її виконання. Зменшення регуляторного навантаження має передбачати критичний перегляд

обґрунтованості, пропорційності та актуальності встановлених вимог, а також усунення їх дублювання й суперечностей. Йдеться не про механічне скорочення регулювання, а про відмову від обов'язків і обмежень, які не є необхідними для досягнення регуляторної мети, якщо цю мету можна забезпечити менш обтяжливими для суб'єкта господарювання засобами.

У межах цього дослідження *регуляторне навантаження* розуміємо як сукупність установлених державою обов'язків, обмежень і вимог до суб'єкта господарювання. *Адміністративне навантаження* розуміємо як витрати часу, організаційних та інших ресурсів, пов'язані з практичним виконанням установлених вимог. *Інформаційно-когнітивну складову адміністративного навантаження* визначаємо як витрати часу та розумових зусиль на пошук, відбір, зіставлення, розуміння й застосування інформації. Таке розмежування дає змогу не протиставляти адміністративне й когнітивне навантаження як незалежні явища, а розглядати друге як одну зі складових першого.

Близьке теоретичне підґрунтя для такого трактування дає концепція *адміністративного тягаря*. A. Halling та M. Bækgaard у систематичному огляді 119 наукових праць і робочих матеріалів узагальнюють три види витрат взаємодії громадянина з державою: витрати на засвоєння інформації, виконання вимог і психологічні витрати [2, с. 180, 182]. Водночас саме орієнтація більшості досліджень цього напряму на громадян обмежує можливість прямого перенесення їх висновків на суб'єктів господарювання. Підприємства можуть залучати юристів, бухгалтерів та інших фахівців, тобто мають відмінну структуру ресурсів. Проте наявність таких ресурсів не перетворює необґрунтовано складну процедуру на належно організовану. Якщо виконання стандартної вимоги систематично потребує додаткових професійних, часових та організаційних ресурсів, предметом аналізу має ставати не лише здатність підприємства пристосуватися до процедури, а й якість її організації.

Метою дослідження є обґрунтування когнітивно чутливого публічного адміністрування як підходу до організації взаємодії держави із суб'єктами господарювання та визначення напрямів зменшення необґрунтованого регуляторного й адміністративного навантаження без послаблення законних цілей державного регулювання.

Методологічну основу становлять концептуальний аналіз, критичне зіставлення та теоретичне узагальнення сучасних рецензованих досліджень адміністративного тягаря, способів повідомлення регуляторних вимог і взаємодії держави з бізнесом. На цій основі уточнено співвідношення ключових понять, сформовано аналітичну модель та запропоновано показники оцінювання інформаційно-процедурної складності.

Авторський внесок полягає у запропонованому трактуванні когнітивно чутливого публічного адміністрування у взаємодії держави із суб'єктами господарювання, виокремленні інформаційно-когнітивної складової адміністративного навантаження, побудові аналітичної моделі та визначенні показників когнітивного аудиту регуляторних та адміністративних процедур.

Когнітивно чутливе публічне адміністрування у взаємодії держави з бізнесом пропонуємо розуміти як підхід до формування регуляторних вимог, адміністративних процедур, офіційних роз'яснень і цифрових послуг, за якого враховуються інформаційні та когнітивні витрати, що виникають під час виконання державних вимог, а необґрунтована процедурна складність цілеспрямовано зменшується.

Це трактування не ототожнює когнітивну чутливість із дерегуляцією. Усунення регуляторної вимоги та спрощення порядку її виконання є різними управлінськими рішеннями. Критичної переоцінки потребують насамперед повторне подання однакових відомостей, дублювання дій, зайві погодження, суперечливі роз'яснення та непогодженість вимог різних органів. Кожний істотний елемент процедури має бути обґрунтований правовою вимогою, необхідністю контролю або захистом публічного інтересу.

Спосіб повідомлення державних вимог також впливає на їх фактичну складність. M. Baekgaard, M. Döring та M. K. Thomsen у попередньо зареєстрованому експериментальному дослідженні серед дорослого населення Данії встановили, що використання бюрократичної мови істотно збільшує передусім витрати на засвоєння інформації, а також витрати на виконання вимог; вплив складної структури інформації виявився найбільш виразним щодо витрат на її засвоєння [3, с. 114–115]. Дослідження стосувалося громадян, а не підприємств, тому його результати не є прямим доказом аналогічного ефекту для суб'єктів господарювання. Для цієї роботи вони мають інше значення: дають підстави висунути припущення, що однакова за правовим змістом вимога може створювати різне фактичне навантаження залежно від способу її викладення.

Звідси випливає практичне розмежування нормативного тексту та пояснення порядку його виконання. Нормативний текст має забезпечувати юридичну визначеність, тоді як практичне роз'яснення – давати суб'єкту господарювання зрозумілу відповідь, кого стосується вимога, яку дію необхідно виконати, у який строк, які документи подати та яким є наступний етап процедури. Спрощувати в такому разі слід не правовий зміст вимоги, а шлях до її належного виконання.

Можливий механізм формування адміністративного навантаження пропонуємо відобразити так:

інформаційно-процедурна складність виконання регуляторної вимоги → витрати на пошук, розуміння та виконання → зростання адміністративного навантаження, передусім його інформаційно-когнітивної складової → ризик помилок, затримок і повторних звернень → додаткові часові та організаційні витрати суб'єкта господарювання.

Модель має аналітичний, а не причинно доведений характер: труднощі можуть бути зумовлені також внутрішньою організацією суб'єкта господарювання, кваліфікацією працівників чи неналежним виконанням вимог. Тому принциповим є розмежування відповідальності суб'єктів господарювання за виконання вимог і відповідальності публічної адміністрації за зрозумілість та обґрунтованість процедури.

Доцільність аналізу адміністративного навантаження з позиції організації самої публічної адміністрації частково підтримують сучасні дослідження бізнес-середовища. Так, C. Zhang, G. Jiang та F. Liao на даних опитування підприємств у Китаї [4] аналізують зв'язок реформ публічного сектору зі зменшенням адміністративного тягаря та станом бізнес-середовища. F. Liao на матеріалах китайського приватного сектору [5] досліджує зв'язок бюрократичної перебудови з адміністративним тягарем підприємств та умовами підприємницького розвитку. Через інституційні та правові відмінності ці результати не можна безпосередньо переносити на Україну, однак вони підтримують доцільність аналізувати адміністративне навантаження також як характеристику організації взаємодії суб'єктів господарювання з публічною адміністрацією.

Практичним інструментом такого оцінювання визначено когнітивний аудит регуляторних та адміністративних процедур. У цьому дослідженні *когнітивний аудит* запропоновано як інструмент оцінювання інформаційної та процедурної складності взаємодії суб'єкта господарювання з публічною адміністрацією, що доповнює правову й регуляторну експертизу. Його завдання полягає не в оцінюванні доцільності регулювання як такого, а у виявленні елементів процедури, що створюють додаткові витрати часу, уваги й організаційних ресурсів без достатнього обґрунтування їх необхідності для досягнення регуляторної мети.

Показники когнітивного аудиту пропонуємо групувати за трьома вимірами: інформаційна складність – час визначення правильної дії, кількість джерел, узгодженість і зрозумілість роз'яснень; процедурна – кількість етапів, залучених органів та інформаційних систем, повторне введення або подання даних; наслідки – повернення документів, помилки, повторні звернення та незавершені процедури. Окремий показник сам по собі не свідчить про необґрунтованість процедури: визначальним є те, чи має відповідна дія правове, контрольне або інше функціональне обґрунтування. Саме це відрізняє оцінювання адміністративної складності від механічного скорочення процедур.

Показовим у цьому контексті є повторне запитування відомостей, які вже законно перебувають у розпорядженні відповідних органів і можуть бути отримані через міжвідомчу взаємодію. Таку практику доцільно розглядати як потенційну ознаку необґрунтованого адміністративного навантаження. Водночас сам факт повторного запиту не є достатньою підставою для його усунення: необхідно враховувати правові обмеження щодо доступу до інформації, вимоги її актуалізації та інші обґрунтовані причини повторного подання.

Цифровізація також не гарантує спрощення. Якщо електронна процедура зберігає зайві дії, повторне введення даних, переходи між різними ресурсами та необхідність самостійно з'ясовувати послідовність звернень, відбувається цифрове відтворення складної процедури, а не її змістове спрощення. Тому результативність цифровізації варто оцінювати не лише за кількістю

електронних процедур, а й за скороченням часу їх проходження, кількості необхідних дій, помилок і повторних звернень.

Запропонований підхід має концептуальний характер, а система показників когнітивного аудиту потребує емпіричної перевірки. Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію цих показників на конкретних регуляторних та адміністративних процедурах для суб'єктів господарювання в Україні та оцінювання їх чутливості до змін адміністративного навантаження.

Проведений аналіз дає підстави розглядати когнітивно чутливе публічне адміністрування як підхід до організації взаємодії держави із суб'єктами господарювання, спрямований на зменшення необґрунтованого регуляторного та адміністративного навантаження без послаблення законних цілей державного регулювання. Основними напрямами такого зменшення визначено перегляд надмірних вимог та усунення їх дублювання, підвищення зрозумілості офіційних роз'яснень, поліпшення міжвідомчої взаємодії, оцінювання цифрових процедур за фактичними витратами їх проходження та застосування когнітивного аудиту для виявлення інформаційно-процедурної складності.

Критерієм розмежування обґрунтованого й надмірного регуляторного та адміністративного навантаження пропонуємо вважати необхідність витрат, покладених на суб'єкта господарювання, для досягнення законної регуляторної мети. Витрати, безпосередньо зумовлені такою метою, можуть бути виправданими; натомість вимоги й додаткові витрати, спричинені необґрунтованими обмеженнями або недосконалою організацією процедури, мають бути предметом перегляду, скорочення чи усунення.

Список використаних джерел

1. Petersen O. H., Hansen J. R., Houlberg K. The Administrative Burden of Doing Business with the Government : Learning and Compliance Costs in Business-Government Interactions. *Public Administration*. 2024. Vol. 102, No. 1. P. 188–206. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12904.

2. Halling A., Bækgaard M. Administrative Burden in Citizen–State Interactions : A Systematic Literature Review. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2024. Vol. 34, No. 2. P. 180–195. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/muad023.

3. Baekgaard M., Döring M., Thomsen M. K. It's Not Merely about the Content : How Rules are Communicated Matters to Administrative Burden. *Public Administration Review*. 2025. Vol. 85, No. 1. P. 107–127. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13751.

4. Zhang C., Jiang G., Liao F. Administrative Burden Alleviation and Business Ecosystem Promotion : Evidence from China's Company Survey. *Australian Journal of Public Administration*. 2025. Vol. 84, No. 4. P. 786–803. DOI: https://doi.org/10.1111/1467-8500.12681.

5. Liao F. Bureaucratic Restructuring's Impact on Administrative Burden and Entrepreneurial Development. *Public Administration and Development*. 2025. Vol. 45, No. 3. P. 268–280. DOI: https://doi.org/10.1002/pad.2089.

Мартинова Т.П.
аспірантка кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЯКІСТЬ КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ ЯК ЧИННИК РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ

Ризик-орієнтований фінансовий моніторинг передбачає зіставлення операцій із відомостями про клієнта, його діяльність і фінансові можливості. Неповні або застарілі дані знижують обґрунтованість оцінювання ризику. Зростання оборотів може пояснюватися зміною зайнятості чи розвитком бізнесу, але може також потребувати поглибленого аналізу. Тому якість клієнтських даних доцільно розглядати як окремий об’єкт управління.

Недоліки клієнтських даних можуть спотворювати оцінку операцій у двох напрямах. Занижений очікуваний оборот створює підстави для зайвих сигналів щодо звичайної діяльності, а необґрунтовано завищений може приховувати суттєві відхилення. В обох випадках формальна відповідність операцій анкеті не гарантує правильності висновку. Тому під час розгляду сигналу доцільно перевіряти не лише саму операцію, а й достовірність відомостей, з якими її порівнюють.

Рекомендація 10 FATF пов’язує належну перевірку з розумінням характеру ділових відносин і подальшим аналізом операцій з урахуванням інформації про клієнта. Пояснювальна записка до цієї рекомендації передбачає підтримання актуальності та релевантності відомостей, зокрема шляхом перегляду наявних записів щодо клієнтів підвищеного ризику [1, с. 14, 74]. Отже, інформаційна основа моніторингу потребує оновлення протягом усього періоду обслуговування.

Практичне значення змістовної перевірки даних ілюструє лист НБУ від 30 травня 2024 року № 25-0005/42076. Регулятор описав випадки, коли банк самостійно визначав заплановані обсяги операцій клієнтів за середніми надходженнями попередніх місяців, не з’ясовуючи причин активності та її відповідності відомостям про клієнтів. У листі такий формальний підхід оцінено як неприпустимий, із зазначенням окремого винятку для рахунків, що використовуються виключно для отримання цільових коштів [2, с. 2]. Цей приклад показує небезпеку підлаштування клієнтського профілю під уже здійснені операції без перевірки їх економічного змісту.

Методологічним орієнтиром для організації контролю є принципи BCBS 239, які охоплюють точність і цілісність, повноту та своєчасність ризикових даних [3, с. 15–16]. Документ присвячений агрегуванню ризикових даних і звітності банків, тому його використання для оцінювання клієнтських анкет у цій роботі є методичною адаптацією. Воно дає змогу перейти від перевірки

наявності записів до оцінювання їх придатності для конкретного управлінського рішення.

Для завдань фінансового моніторингу пропонується оцінювати клієнтські дані за п’ятьма ознаками. Повнота означає наявність відомостей, необхідних для відповідної категорії клієнтів і виду відносин. Достовірність характеризує можливість підтвердження суттєвих відомостей належними джерелами. Актуальність відображає відповідність інформації поточним обставинам. Узгодженість передбачає відсутність невирішених суперечностей між анкетою, документами та інформаційними системами банку. Простежуваність дає змогу встановити походження запису, дату перевірки й відповідального за зміну. Остання ознака важлива для відтворення підстав раніше прийнятого рішення.

Актуальність слід перевіряти на рівні суттєвих реквізитів: зміна контактного номера не підтверджує оновлення відомостей про доходи. Для таких реквізитів варто фіксувати джерело й дату змістовної перевірки, розмежовуючи заявлені, підтверджені та розраховані банком показники.

Пропонується доповнювати ризик-профіль клієнта окремою оцінкою достатності даних для аналізу операцій. Доцільно виділяти три стани: дані достатні; потребують уточнення; наявний критичний дефект. Критичність визначається впливом недоліку на можливість виконати перевірку. Така оцінка характеризує інформаційну основу рішення та не підміняє встановлений рівень ризику.

Поєднання оцінки даних з аналізом операцій формує підставу для вибору подальших дій. Якщо інформація достатня, але операції істотно відхиляються від профілю, предметом поглибленого аналізу стає характер цих операцій. Якщо дані застарілі, а відхилення не виявлено, необхідно визначити обсяг уточнення, оскільки відсутність сигналу ще не доводить коректності профілю. За одночасної наявності відхилення і суттєвого дефекту даних пріоритетним стає спільний розгляд обох обставин. Запропонована послідовність не скасовує передбачених законодавством заходів у разі неможливості належної перевірки або виникнення підозри.

Умовний приклад стосується клієнта, в анкеті якого зазначено найману працю, тоді як надходження набули регулярного характеру від значної кількості осіб. Одним із можливих пояснень є початок підприємницької діяльності, іншим — використання рахунку для переміщення чужих коштів. Приклад показує, що механічне збільшення очікуваного обороту залишає причину змін невстановленою. Доцільно уточнити характер діяльності й призначення надходжень, зіставити пояснення з доступними підтвердженнями та зберегти мотивування рішення. Формальне оновлення анкети без такого аналізу не усуває інформаційної невизначеності.

Організаційно контроль охоплює визначення суттєвих реквізитів, автоматизоване виявлення пропусків і суперечностей, їх змістовну перевірку працівником та документування результату. Після уточнення відомостей слід перевірити їх передавання до системи моніторингу й можливий вплив на

попередні висновки. Відповідальність за отримання, збереження та використання інформації має бути визначена окремо.

Для оцінювання роботи такого контролю пропонується використовувати взаємопов'язані показники. Частка анкет із критичними дефектами розраховується від кількості перевірених анкет відповідного сегмента. Частка прострочених перевірок суттєвих реквізитів визначається серед записів, строк перевірки яких настав. Медіанний час усунення дефекту відображає швидкість реагування, а частка повторно відкритих випадків — стійкість виправлень. Окремо доцільно обліковувати сигнали, для яких встановлено вплив помилкових або застарілих відомостей на первинний висновок. Цей показник характеризує наслідки дефектів даних, але не є прямою оцінкою всіх хибнопозитивних сигналів.

Показники слід аналізувати разом, оскільки кожен із них має обмеження. Скорочення строку виправлення може супроводжуватися поверхневим уточненням, а зменшення кількості дефектів — звуженням охоплення перевірок. Тому для порівняння періодів необхідно зберігати однакові визначення дефектів, фіксувати обсяг вибірки та враховувати склад клієнтів. Оцінювати результат лише за зменшенням кількості сигналів недоцільно: їх скорочення може означати як поліпшення даних, так і втрату чутливості моніторингу. Перевірка випадків без сигналів потрібна для виявлення ризику пропуску суттєвих відхилень.

Апробацію доцільно провести в одному клієнтському сегменті, порівнявши якість даних і трудомісткість аналізу до та після впровадження процедури. Слід врахувати сезонність, зміни оборотів і налаштувань моніторингу та перевірити обґрунтованість рішень на вибірці випадків.

Обсяг зібраних відомостей має відповідати завданням аналізу, із дотриманням вимог щодо доступу, зберігання та захисту інформації.

Отже, якість клієнтських даних впливає на обґрунтованість профілю, інтерпретацію відхилень та можливість відтворити логіку рішення. Запропонований підхід поєднує контроль суттєвих реквізитів, оцінку достатності інформації та перевірку наслідків її виправлення. Його практична цінність полягає у визначенні адресних дій щодо інформаційних дефектів і зменшенні ризику формального оновлення профілів.

Список використаних джерел

1. FATF. International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation. The FATF Recommendations. Updated June 2026. Paris : FATF, 2026. URL: https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/recommendations/fatf-recommendations-2012.pdf (дата звернення: 03.10.2026).

2. Національний банк України. Про надання рекомендацій на виконання рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20.04.2024 : лист від 30.05.2024 № 25-0005/42076. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/L_30052024_42076.pdf (дата звернення: 03.10.2026).

3. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for effective risk data aggregation and risk reporting. Basel : Bank for International Settlements, 2013. URL: https://www.bis.org/publ/bcbs239.pdf (дата звернення: 03.10.2026).

Олифіренко І.С.
аспірант,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів

РОЛЬ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ: ПІДХІД SERVICE LEARNING

Повномасштабне збройне вторгнення 2022 року поставило перед українською системою вищої освіти виклики, що не мають аналогів у вітчизняній академічній історії. Прикордонні університети опинилися у подвійно складній ситуації: з одного боку, вони самі зазнали руйнувань і вимушені були адаптуватися до умов воєнного часу, з іншого – на них лягає особлива відповідальність як на інституції, найбільш наближені до зон гострих соціальних потреб. У міжнародній практиці подібні виклики вже ставали поштовхом для переосмислення ролі університетів у суспільстві: після постконфліктних криз в інших країнах університети неодноразово виходили за межі суто освітньої функції та ставали активними учасниками громадського відновлення.

Починаючи з 1990-х років у теорії вищої освіти утверджується концепція «третьої місії» університету, що доповнює класичні функції навчання та дослідження активною взаємодією з суспільством [1]. Ця концепція еволюціонувала від моделі трансферу знань (university-industry relations) до ширшого розуміння університету як інституції, інтегрованої у своїй локальній громаді та відповідальної за її добробут [2].

У постконфліктних контекстах ця відповідальність набуває особливої гостроти. При цьому університет може розглядатись одночасно як простір збереження (культурної пам'яті, соціальних норм, людського капіталу), простір відновлення (фізичного, психологічного, інституційного) та простір уяви (формування образів бажаного майбутнього) [3]. Концепція «університету відновлення» синтезує ці ролі й операціоналізує їх через методологію Service Learning як організаційний механізм, тобто заклад вищої освіти розглядається не окремий тип закладу, а операційна модель, у якій академічна і громадська діяльність взаємно доповнюють одна одну в контексті постконфліктної відбудови.

Стандартна педагогічна модель Service Learning, розроблена переважно в умовах стабільних демократій, потребує адаптацій для постконфліктного контексту. Виокремлюють, зокрема, три ключові відмінності: травматизованість як фонова умова, що вимагає особливого підходу на всіх рівнях проєктування; мінливість і невизначеність середовища, коли плани і терміни постійно зазнають змін через безпекові обмеження чи нові хвилі вимушеного переміщення. Відповіддю на ці виклики є принцип спільного дослідження, за яким здобувачі

вищої освіти і члени громади разом визначають проблему, спільно проєктують рішення і аналізують результати [4].

У цілому можна сформулювати п’ять найбільш типових напрямів, за якими заклади вищої освіти можуть залучатися до повоєнного відновлення прикордонних територій через Service Learning (SL):

1) психосоціальна реабілітація – SL-проєкти можуть залучати здобувачів психологічних, соціальних та педагогічних спеціальностей до структурованої роботи з ветеранами, внутрішньо переміщеними особами та мирними мешканцями постраждалих громад (за обов'язкової умови фахового супервізора й чітких протоколів безпеки, що попереджають вторинну травматизацію); у такого роду взаємодіях здобувачі вищої освіти мають виступати у ролі фасилітаторів, а не терапевтів;

2) технічна підтримка відновлення інфраструктури – здобувачі будівельних, архітектурних та інженерних спеціальностей можуть робити внесок у відбудову фізичного середовища (обстеження й документування пошкоджень, розроблення проєктної документації, консультування мешканців щодо безпечності конструкцій);

3) цифровізація та підтримка публічного управління – здобувачі ІТ-спеціальностей, публічного управління та права можуть допомагати компенсувати дефіцит управлінських компетенцій на місцевому рівні через цифровізацію послуг та навчання службовців;

4) підтримка відновлення економічної активності – студентські клініки підприємництва можуть надавати консультаційну підтримку місцевому малому бізнесу (з розробки бізнес-планів, аналізу ринків, пошуку ніш для нового бізнесу тощо);

5) збереження культурної пам’яті та ідентичності – здобувачі гуманітарних і соціальних спеціальностей можуть реалізовувати проєкти усної історії, документувати місцеві практики, створювати цифрові архіви.

У таблиці 1 представлено концептуальний зв'язок між напрямами відновлення прикордонних громад, роллю закладу вищої освіти (ЗВО), форматом SL-проєкту та очікуваним результатом.

Таблиця 1

Напрями відновлення прикордонних громад і формати SL-проєктів

Напрям відновлення	Роль ЗВО	Формат SL-проєкту	Очікуваний результат
1	**2**	**3**	**4**
Психосоціальна реабілітація	Підготовка волонтерів-фасилітаторів	Групові практики підтримки для ветеранів та ВПО	Соціальна інтеграція, зниження ізоляції
Відновлення інфраструктури	Технічна експертиза, проєктування	Студентські інженерні групи (архітектура, будівництво)	Прискорення відбудови
Цифровізація послуг	ІТ-компетенції, розробка рішень	Цифровий супровід ОМС та соціальних служб	Доступність публічних послуг

Економічна відбудова	Консультування МСП, аналіз ринків	Студентські клініки підприємництва	Підтримка місцевого бізнесу
Культурна пам'ять	Документування, навчання	Усна історія, цифрові архіви, культурні заходи	Збереження ідентичності громади

Участь у SL-проєктах приносить позитивні результати для всіх залучених сторін. Зокрема, студенти здобувають досвід роботи в умовах невизначеності, обмежених ресурсів і підвищеної емоційної напруги, що потенційно формує адаптивність, емоційний інтелект та стресостійкість; заклади вищої освіти переосмислюють інституційну місію та підвищують рівень визнання у суспільстві; для громад – це нарощування потенціалу, необхідно для подальшого розвитку.

Ефективність SL-програм у повоєнному відновленні прикордонних регіонів України потребує дотримання кількох базових умов: травмоінформований підхід як базовий стандарт підготовки всіх учасників; гнучкий проєктний дизайн із вбудованими механізмами адаптації; пріоритет запитів громади над порядком денним, який пропонує університет; систематична рефлексія з урахуванням безпекового контексту й можливістю анонімного формату; прозорість стосовно меж можливостей SL-програми, що запобігає завищеним очікуванням; інтеграція SL у системну інституційну стратегію відновлення, а не лише в поодинокі проєкти.

Підбиваючи підсумки, варто наголосити на тому, що імплементація моделі Service Learning у процеси повоєнного відновлення прикордонних громад України потребує застосування рівноправного підходу та рівномірного залучення різних стейкхолдерів, при відсутності домінування будь-якого із партнерів. З позицій закладів вищої освіти, важливо при цьому забезпечити стійкість отриманих результатів та гарантувати педагогічну значимість процесу.

Список використаних джерел

1. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1997). Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Pinter.

2. Taylor, H. L., & Luter, G. (2013). Anchor Institutions: An Interpretive Review Essay. Anchor Institutions Task Force.

3. Bush, K., & Saltarelli, D. (2000). The Two Faces of Education in Ethnic Conflict. UNICEF Innocenti Research Centre.

4. Dostilio, L. D., Brackmann, S. M., Edwards, K. E., Harrison, B., Kliewer, B., & Clayton, P. H. (2012). Reciprocity: Saying What We Mean and Meaning What We Say. Michigan Journal of Community Service Learning, 19(1), 17-32.

Подмазко О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Глобальна трансформація світового економічного простору, поглиблена екзогенними безпековими викликами та руйнівними наслідками повномасштабної військової агресії проти України, актуалізує питання збереження макроструктурної стійкості національної господарської системи.

Цілі сталого розвитку (ЦСР) визначають стратегічний вектор злиття екологічних, соціальних та економічних підсистем, тоді як система економічної безпеки виступає демпфером дестабілізаційних шоків, покликаним гарантувати суверенний контроль над критичними виробничими й природними ресурсами. Проте сучасна управлінська практика в Україні демонструє відчутний інституційний розрив між формально задекларованими намірами інтеграції до Європейського зеленого курсу та реальними темпами структурно-інституційних змін. Нормативно зафіксовані концептуальні орієнтири залишаються значною мірою формальними через збереження архаїчних регуляторних процедур, відомчої дезінтеграції та браку системних механізмів міжсекторальної взаємодії. Зазначене формує низку інституційних бар'єрів, які не просто сповільнюють зелений та технологічний перехід, а й консервують вразливість базових секторів економіки, знижуючи її стійкість перед зовнішніми кон'юнктурними коливаннями.

У межах неоінституційного підходу інститути розглядаються як сукупність формальних правил, неформальних обмежень та механізми забезпечення їхнього дотримання, де баланс між суспільством і державою визначає траєкторію свободи й розвитку [1]. Відповідно, інституційний бар'єр у публічному управлінні слід інтерпретувати як структурно-регуляторну деформацію, яке перешкоджає досягненню узгоджених цілей державної політики, що в свою чергу зумовлює зростання трансакційних витрат, генерує асиметрію інформації або спотворює стимули щодо інвестування в екологічно збалансовані та технологічно прогресивні виробничі процеси. Такий підхід дозволяє перейти від трактування проблем сталого розвитку як нестачі окремих ресурсів до аналізу якості механізму вироблення та реалізації державних рішень.

Для України принципове значення має той факт, що сталий розвиток та економічна безпека нормативно не є відокремленими сферами. У Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року сталий розвиток національної економіки визначався як такий, що відповідає національним

економічним інтересам. Документ також поєднував розвитковий та безпековий напрями державної політики [2]. Водночас у 2025 році завершився визначений Стратегією часовий горизонт, що актуалізує питання оновлення стратегічної архітектури економічної безпеки. Показовим є і те, що Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджені наказом Мінекономрозвитку № 1277 від 29.10.2013, втратили чинність 11 серпня 2025 року [3]. Отже, на сучасному етапі проблема полягає не лише у вимірюванні окремих показників, а у формуванні актуального інституційного механізму їх використання у державному стратегічному управлінні.

Виокремимо основні групи інституційних бар'єрів в Україні:

1. Регуляторно-колізійні бар'єри. Характеризуються неузгодженістю стратегічних і операційних нормативно-правових актів. Зокрема, положення базових законів України щодо відновлюваної енергетики, поводження з промисловими відходами, моніторингу викидів парникових газів та інших нерідко входять у суперечність із податковим та митним законодавством, що дестимулює інвесторів.

2. Організаційно-функціональні (координаційні) бар'єри. Сталий розвиток за своєю природою має міжсекторальний характер, тоді як система державного управління значною мірою організована за галузевим принципом. Таким чином, управління сталим розвитком розпорошене між суб'єктами публічного управління: Міністерствами України та профільними регуляторами. Відсутність горизонтальної координації суперечить світовій практиці міжвідомчих місій сталого розвитку [4] та призводить до конкуренції відомств за бюджетні ресурси, функціонального дублювання та прийняття діаметрально протилежних управлінських рішень.

3. Процедурно-регламентні бар'єри. Зберігається надмірна складність адміністративних процедур входу на ринок технологій циркулярної економіки та «зеленої» модернізації. Бюрократизація дозвільної системи у сфері оцінки впливу на довкілля, складність процедур приєднання до розподільчих електромереж і нестабільність фінансових механізмів підтримки формують «інституційні пастки», за яких бізнесу вигідніше зберігати застарілу ресурсомістку модель виробництва та тіньові практики ведення господарської діяльності, ніж сплачувати регуляторні трансакційні витрати на її оновлення.

4. Ресурсно-мотиваційні бар'єри. Низький рівень аналітичної та експертної спроможності суб'єктів публічного управління, зумовлений відтоком кваліфікованих кадрів, обмежує застосування сучасного екологічного та фінансового інструментарію та відповідно якість стратегічного прогнозування. Відсутність системи стимулюючих показників ефективності (KPIs) для публічних службовців, орієнтованих на досягнення показників стійкості, блокує перехід від реактивного ситуативного реагування до довгострокового стратегічного управління.

5. Стратегічно-бюджетний бар'єр. Проявляється у хронічному розходженні між стратегічним плануванням та механізмами середньо- й довгострокового бюджетування. Формальна легітимація ЦСР в концептуальних

актах не трансформується у захищені статті бюджетних видатків, реальні програми державних капіталовкладень чи преференційні інвестиційні стимули. У безпековому вимірі хронічне недофінансування критичних елементів системи (модернізації промислової та розподільчої інфраструктури, проектів енергетичної стійкості, відновлення людського потенціалу тощо) формує кумулятивний ефект відкладених макроекономічних шоків, суттєво знижуючи конкурентоздатність національного господарства.

6. Інформаційно-аналітичний бар'єр. Національна архітектура статистичного спостереження демонструє високий рівень охоплення: створена платформа постійного моніторингу ЦСР акумулює динаміку за національними індикаторами, що підтверджує наявність інформаційної бази для оцінювання [5]. Проблема полягає в тому, що наявність показників сама по собі не забезпечує їх трансформації у механізм прийняття управлінських рішень. Якщо дані про сталий розвиток, макроекономічну стійкість, інвестиційну активність, соціальні ризики та ресурсну забезпеченість функціонують у відокремлених інформаційних контурах, держава втрачає можливість комплексно оцінювати наслідки власних рішень.

7. Бар'єр дефіциту зворотного зв'язку. Ефективна державна політика передбачає цикл «цілі – завдання – рішення – реалізація – моніторинг – оцінювання – коригування». Якщо результати моніторингу не стають підставою для перегляду управлінських рішень, система втрачає адаптивність [6].

Виявлені бар'єри дозволяють визначити механізм їхнього впливу на економічну безпеку. Його логіка має такий вигляд «інституційна фрагментація – неузгодженість державних рішень – неефективний розподіл ресурсів – накопичення структурних дисбалансів – зниження економічної стійкості – посилення вразливості до загроз». Таким чином, інституційні бар'єри не є лише адміністративною проблемою. Вони можуть трансформуватися у фінансові, інвестиційні, виробничі, соціальні та макроекономічні ризики.

Водночас залежність не є односторонньою. Економічна безпека створює ресурсні та інституційні передумови для сталого розвитку, тоді як сталий розвиток формує довгострокову основу економічної стійкості. У цьому контексті показовим є сучасний підхід ЄС, за якого економічна безпека та стійкість забезпечуються не одним універсальним документом, а взаємопов'язаною системою стратегій, правових актів, процедур координації, фінансових інструментів, моніторингу та звітності [7].

Таким чином, необхідно відмовитись від традиційного лінійного підходу на користь концепції адаптивного публічного управління, спрямованого на нарощування інституційної спроможності протистояти турбулентності.

Пріоритетними кроками трансформації системи публічного управління мають стати:

– Інституціоналізація надвідомчого координаційного органу. Доцільним є створення Міжвідомчої ради з питань сталого відновлення та зеленої трансформації при Кабінеті Міністрів України з наданням їй повноважень узгодження секторальних політик, подолання відомчого егоїзму та верифікації

державних цільових програм на предмет відповідності критеріям національної економічної безпеки.

– Інституціоналізація проєктно-місійного підходу. Перехід від пасивного спостереження до формування активної державної інноваційної політики, спрямованої на вирішення конкретних викликів сталого розвитку та зміцнення безпеки критичних секторів, що відповідає концепції місійно-орієнтованого регулювання [4].

– Запровадження регуляторної гільйотини та смарт-регулювання. Необхідно провести комплексну ревізію чинного законодавства з метою скасування дублюючих і застарілих дозвільних процедур, що стримують впровадження енергоефективних технологій. Нормативно-правові акти повинні проходити обов'язковий стрес-тест на предмет оцінки їхнього впливу на індикатори безпекової стійкості.

– Гармонізація архітектури ринкових регуляторних інструментів із правом ЄС. Першочерговим завданням виступає повна імплементація положень Директиви 2003/87/ЄС [8] щодо торгівлі викидами парникових газів, створення прозорого ринкового ціноутворення на вуглець та реінвестування отриманих екологічних платежів через цільовий Фонд декарбонізації безпосередньо у відновлення промисловості.

– Гармонізація фінансово-екологічного інструментарію з нормами ЄС. Реформування національного екологічного оподаткування згідно з європейськими стандартами, створення дієвого цільового фонду декарбонізації та інтеграція українського вуглецевого регулювання з ринковими інструментами ЄС для нівелювання ризиків дії Механізма вуглецевого коригування імпорту (CBAM) [9].

– Цифровізація адміністративних послуг та розвиток державно-приватного партнерства. Мінімізація суб'єктивного чинника шляхом повної цифровізації процедур ОВД та отримання інтегрованих довкіллєвих дозволів суттєво зменшить корупційну ренту. Водночас модернізація Закону «Про державно-приватне партнерство» [10] у контексті надання державних гарантій захисту інвестицій знизить ризики для залучення приватного капіталу в критичну інфраструктуру.

– Детінізація та забезпечення інклюзивності регуляторного середовища. Зниження повноважень чиновників шляхом повної цифровізації дозвільних процедур, що є ключовим інституційним запобіжником розширення тіньового сектору та стимулом для залучення капіталу в модернізацію.

– Координація міжнародної допомоги та приватних інвестицій на засадах прозорості. Формування єдиних критеріїв верифікації проєктів відбудови, що дозволить раціонально акумулювати оцінені донорські та кредитні ресурси без створення небезпечного боргового тягаря.

– Забезпечити узгодження стратегічних цілей. Пріоритети сталого розвитку мають оцінюватися з позицій їхнього внеску в економічну стійкість, а рішення у сфері економічної безпеки – з урахуванням їхнього довгострокового впливу на соціальні, екологічні та інноваційні параметри розвитку.

– Інтегрувати інформаційні системи моніторингу, сформувавши узгоджений набір індикаторів, який дозволить оцінювати не тільки стан окремих сфер, а й взаємний вплив управлінських рішень на сталий розвиток та економічну безпеку. Результати моніторингу повинні використовуватися для перегляду пріоритетних напрямків, розподілу наявних ресурсів і коригування державних програм.

Список використаних джерел

1. Acemoglu D., Robinson J. A. The Narrow Corridor: States, Societies, and the Fate of Liberty. New York : Penguin Books, 2020. 576 p.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» : Указ Президента України від 11 серп. 2021 р. № 347/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text (дата звернення: 02.10.2026).
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовт. 2013 р. № 1277. Втратив чинність на підставі Наказу Міністерства економіки України від 15 жовт. 2021 р. № 744. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text (дата звернення: 02.10.2026).
4. Mazzucato M. Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism. New York : HarperCollins, 2021. 272 p.
5. Індикатори Цілей сталого розвитку. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: https://sdg.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 02.10.2026).
6. Blikhar M., Lukianova H., Skochylias-Pavliv O., Vinichuk M. Institutional stability of public administration: the economic and legal dimension. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. №2. P. 178-184. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/178.
7. Дослідження у сфері економічної безпеки в ЄС та щодо макроекономічних дисбалансів (червень 2026). Міністерство економіки та довкілля України : офіційний веб-сайт. URL: https://surl.li/lghgpy (дата звернення: 02.10.2026).
8. Директива Європейського Парламенту і Ради 2003/87/ЄС від 13 жовтня 2003 року про встановлення схеми торгівлі квотами на викиди парникових газів у Співтоваристві та внесення змін до Директиви Ради 96/61/ЄС. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_012-03#Text (дата звернення: 06.10.2026).
9. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism. *Official Journal of the European Union*. 2023. L 130. P. 52–104. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj (date of access: 02.10.2026).
10. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01 лип. 2010 р. № 2404-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text (дата звернення: 02.10.2026).

Подмазко О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
Галкін С.С.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна докорінно змінила уявлення про роль цифрових технологій у державному управлінні. Якщо раніше діджиталізація розглядалася насамперед як засіб підвищення зручності публічних послуг і зниження адміністративних витрат, то сьогодні вона стала одним із ключових чинників стійкості держави та забезпечення національної безпеки. Здатність органів влади функціонувати в умовах фізичного знищення інфраструктури, переміщення населення, масованих кібератак і інформаційних операцій значною мірою визначається рівнем цифрової зрілості системи державного управління.

Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України», національна безпека розглядається як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів від реальних і потенційних загроз [1]. Кібербезпека як складова національної безпеки визначена Законом України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», що встановлює правові та організаційні основи захисту життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави в кіберпросторі, а також об’єктів критичної інформаційної інфраструктури [2]. Дослідники наголошують, що широке використання інтернету в системі державного управління неминуче супроводжується кіберзагрозами, а тому цифровізація та кібербезпека мають розглядатися як взаємопов’язані складові єдиної політики, що відповідає підходам Європейського Союзу [3].

Отже, діджиталізація державного управління впливає на національну безпеку подвійно: з одного боку, вона підвищує стійкість, оперативність і прозорість діяльності держави, з іншого – створює нові вразливості, пов’язані з концентрацією даних і залежністю від інформаційних систем. Ефективна державна політика має забезпечувати баланс між цими вимірами.

Досвід України після 24 лютого 2022 року переконливо засвідчив безпекову цінність цифрових рішень. За тиждень до повномасштабного вторгнення було ухвалено закон, що дозволив розміщувати державні дані в хмарних сервісах, у тому числі за межами країни. Завдяки цьому до хмарної інфраструктури було перенесено близько 10 петабайтів даних 27 міністерств, 18 університетів, освітніх платформ і приватних компаній, що дозволило зберегти

критично важливі державні реєстри та забезпечити безперервність послуг навіть у разі фізичного знищення серверів на території України [4].

Водночас інтенсивність кібератак на органи влади постійно зростає. За даними урядової команди реагування на комп'ютерні надзвичайні події CERT-UA, у 2025 році зафіксовано 5927 кіберінцидентів, що на 37,4 % більше, ніж у 2024 році; основними цілями атак були органи місцевого самоврядування, державні установи та сектор безпеки й оборони [5]. Розподіл кіберінцидентів за об'єктами атак і методами наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Структура кіберінцидентів, зафіксованих CERT-UA у 2025 р.

Показник	Кількість інцидентів	Частка, %
Усього інцидентів (зміна до 2024 р.)	5927 (+37,4 %)	100
Органи місцевого самоврядування	2115	35,7
Державні організації	1170	19,7
Сектор безпеки й оборони	1039	17,5
Енергетичний сектор	279	4,7
Розповсюдження шкідливого програмного забезпечення	2058	–
Фішинг	1727	–
Компрометація облікових записів	425	–

Джерело: складено авторами за [5].

Дані таблиці 1 засвідчують, що понад половина всіх кіберінцидентів спрямована проти органів публічної влади – місцевого самоврядування та державних організацій. Особливо показовим є те, що найбільша частка атак припадає саме на органи місцевого самоврядування, рівень захищеності інформаційних систем яких, як правило, нижчий, ніж у центральних органів влади. Кількість фішингових атак порівняно з 2024 роком подвоїлася, що свідчить про зміщення акценту зловмисників на людський чинник.

Наслідки успішних кібератак на державні системи можуть бути надзвичайно серйозними. У грудні 2024 року внаслідок масштабної кібератаки російських хакерів було порушено роботу державних реєстрів Міністерства юстиції України; повністю відновити роботу семи основних реєстрів, зокрема Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та автоматизованої системи виконавчого провадження, вдалося лише 20 січня 2025 року. Для посилення захисту Міністерство юстиції оголосило про впровадження механізму захисту даних «Пентагон державних реєстрів» [6]. Кібератаки на критичну інфраструктуру приватного сектору також мають безпекові наслідки: атака на мобільного оператора «Київстар» у грудні 2023 року призвела до збитків, оцінених у 3,6 млрд грн, і тимчасово порушила зв'язок для мільйонів абонентів [7].

Попри ці загрози, цифрові рішення стали важливим інструментом забезпечення стійкості держави в умовах війни. Застосунок і портал «Дія», яким станом на кінець 2025 року користувалися понад 23 млн осіб і який пропонує понад 160 цифрових послуг, дав змогу громадянам підтверджувати особу за допомогою цифрових документів, отримувати соціальні виплати, оформлювати

статус внутрішньо переміщеної особи та подавати заяви на компенсацію за пошкоджене майно без особистого візиту до органів влади [8]. Високі позиції України в Індексі розвитку електронного урядування ООН (30-те місце у 2024 році) та перше місце в Індексі електронної участі [9] засвідчують, що цифрова держава продовжує розвиватися навіть під час війни.

Окремим виміром є використання цифрових технологій безпосередньо в секторі безпеки й оборони. Оборонний кластер Brave1, створений за участю Міністерства цифрової трансформації, надав понад 2,6 млрд грн грантів, залучив понад 2350 розробників і забезпечив створення майже 4900 технологічних рішень у сферах безпілотних систем, робототехніки, радіоелектронної боротьби та зв'язку [10]. Цей досвід демонструє, як інструменти цифрового державного управління – грантові платформи, електронні процедури, відкриті дані – можуть прискорювати розвиток оборонних технологій.

Узагальнення функцій діджиталізації державного управління в системі забезпечення національної безпеки наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Функції діджиталізації державного управління в системі забезпечення національної безпеки

Функція	Зміст	Приклади
Забезпечення безперервності управління	Збереження даних і функціонування держави за будь-яких умов	Перенесення реєстрів у хмару, резервні центри даних
Захист громадян і соціальна стійкість	Доступ до послуг і виплат незалежно від місця перебування	Цифрові документи, онлайн-послуги для ВПО
Оборонно-технологічна	Прискорення розроблення та впровадження оборонних технологій	Грантові програми, цифрові платформи для оборонних розробників
Залучення громадян до безпеки	Цифрові канали взаємодії громадян із сектором безпеки	Онлайн-сервіси військового обліку, чат-боти для повідомлень
Кіберзахист	Протидія кібератакам на державні системи	Моніторинг інцидентів, захист реєстрів, навчання персоналу

Джерело: розроблено авторами.

Водночас діджиталізація державного управління в контексті національної безпеки супроводжується низкою проблем. До них належать: нерівномірний рівень кіберзахисту центральних і місцевих органів влади; дефіцит кваліфікованих фахівців з кібербезпеки в публічному секторі, які не можуть конкурувати з приватним сектором за рівнем оплати праці; залежність цифрових сервісів від стабільності енергопостачання та телекомунікацій; концентрація значних обсягів персональних даних у державних системах, що робить їх привабливою ціллю для зловмисників; недостатній рівень кібергігієни державних службовців; потреба в подальшій гармонізації національного законодавства з нормами ЄС у сфері кібербезпеки та захисту даних.

Особливої уваги потребує цифрова безпека на рівні територіальних громад. Саме органи місцевого самоврядування найчастіше стають об'єктами

кібератак [5], хоча мають найменше ресурсів для захисту: невеликий штат, відсутність профільних фахівців, застаріле обладнання та програмне забезпечення. Водночас громади обробляють значні обсяги персональних даних мешканців і забезпечують функціонування об'єктів життєзабезпечення. Тому доцільним є створення регіональних центрів кіберзахисту, які надаватимуть громадам послуги моніторингу, реагування на інциденти та навчання, а також використання захищених хмарних рішень замість розрізнених локальних систем.

На нашу думку, підвищення ролі діджиталізації державного управління в забезпеченні національної безпеки України потребує реалізації таких заходів: впровадження єдиних стандартів кіберзахисту для всіх органів публічної влади, включно з органами місцевого самоврядування, та надання громадам типових захищених рішень; розподіленого зберігання та регулярного резервного копіювання даних державних реєстрів у кількох географічно віддалених локаціях; запровадження обов'язкових програм навчання з кібергігієни для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; формування конкурентоспроможних умов оплати праці для фахівців з кібербезпеки в публічному секторі; підвищення енергетичної стійкості цифрової інфраструктури; розвитку державно-приватного партнерства у сфері кібербезпеки; гармонізації законодавства з директивою ЄС NIS2 та іншими європейськими стандартами.

Важливим напрямом є також розвиток аналітичних і прогностичних можливостей державного управління на основі даних. Використання аналітики великих даних і штучного інтелекту для моніторингу загроз, прогнозування кризових ситуацій, оцінювання стану критичної інфраструктури та підтримки ухвалення управлінських рішень може суттєво підвищити здатність держави своєчасно реагувати на безпекові виклики. Водночас застосування таких технологій потребує чітких правових рамок, що гарантують захист прав людини та персональних даних.

Не менш важливою є протидія інформаційним загрозам. Цифрові канали комунікації органів влади – офіційні застосунки, вебресурси, месенджери – мають забезпечувати оперативне та достовірне інформування громадян, зокрема під час надзвичайних ситуацій, і водночас бути захищеними від підробок і дезінформації. Розвиток медіаграмотності населення та прозорої комунікації держави є невід'ємною складовою інформаційної безпеки.

Таким чином, діджиталізація державного управління стала невід'ємною складовою системи забезпечення національної безпеки України. Досвід війни довів, що цифрові рішення – хмарне зберігання даних, цифрові документи, електронні послуги, цифрові інструменти підтримки оборонних інновацій – здатні забезпечити безперервність функціонування держави та захист громадян навіть за надзвичайних умов. Водночас зростання кількості та складності кібератак вимагає системного підходу, у якому розвиток цифрових сервісів нерозривно поєднується з кіберзахистом, кадровим забезпеченням, енергетичною стійкістю та гармонізацією з європейськими стандартами.

Список використаних джерел

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 (дата звернення: 01.10.2026).

2. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19 (дата звернення: 01.10.2026).

3. Крикавська І. Нормативно-інституційне забезпечення цифровізації та кібербезпеки системи державного управління в ЄС. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2023. Т. 10, № 1 (37). С. 148–152. DOI: https://doi.org/10.23939/law2023.37.148.

4. Гайдамашко О. 10 петабайтів інформації: як Amazon допоміг Україні захистити дані. *24 Канал*. 2022. 10 черв. URL: https://24tv.ua/tech/10-petabaytiv-informatsiyi-yak-amazon-dopomig-ukrayini-zahistiti_n2011984 (дата звернення: 01.10.2026).

5. У 2025 році кількість кібератак зросла на 37 %. *dev.ua*. 2026. 8 січ. URL: https://dev.ua/news/u-2025-rotsi-kilkist-kiberatak-zrosla-na-37-1767858414 (дата звернення: 01.10.2026).

6. Губіна Є. Мін’юст оголосив про відновлення роботи держреєстрів після масштабної кібератаки. *Межа*. 2025. 20 січ. URL: https://mezha.ua/2025/01/20/miniust-vidnovlennia-roboty-derzhreiestriv/ (дата звернення: 01.10.2026).

7. Михайлов Д. Материнська компанія «Київстару» назвала суму збитків внаслідок кібератаки. *Суспільне*. 2024. 18 січ. URL: https://suspilne.media/664234-materinska-kompania-kiivstaru-nazvala-sumu-zbitkiv-vnaslidok-kiberataki/ (дата звернення: 01.10.2026).

8. Онопрієнко О. 23 млн користувачів і понад 160 цифрових послуг: у Мінцифри підбили підсумки року з «Дією». *dev.ua*. 2025. 26 груд. URL: https://dev.ua/news/12-mln-korystuvachiv-shchodnia-i-ponad-160-tsyfrovykh-posluh-u-mintsyfry-pidbyly-pidsumky-roku-z-diia-1766754696 (дата звернення: 01.10.2026).

9. UN E-Government Knowledgebase: Ukraine. *United Nations Department of Economic and Social Affairs*. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine (date of access: 01.10.2026).

10. Рахункова палата: гранти Brave1 прискорюють розробку технологій для сектору безпеки і оборони. *АрміяInform*. 2025. 30 груд. URL: https://armyinform.com.ua/2025/12/30/rahunkova-palata-granty-brave1-pryskoryuyut-rozrobku-tehnologij-dlya-sektoru-bezpeky-i-oborony/ (дата звернення: 01.10.2026).

Позняк О.В.
к.е.н., с.н.с.,
завідувач відділу міграції,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України,
м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Повномасштабна війна викликала необхідність коригування міграційної політики держави у відповідності з новими реаліями, зокрема безпрецедентними викликами, з якими стикнулася Україна.

1. З першого дня повномасштабної війни (24 лютого 2022 р.) було активізовано норми законодавства щодо заборони виїзду за кордон чоловіків віком від 18 до 59 років (включно), за винятком окремих категорій (багатодітних батьків, батьків-одинаків, осіб з інвалідністю, осіб, які супроводжують інвалідів I та II груп з-поміж близьких родичів, та осіб, що потребують постійного догляду з-поміж родичів першого ступеня споріднення; дозвіл також поширюється на осіб, які виїжджають за кордон у зв'язку з професійною діяльністю (спортсмени, далекобійники тощо) або волонтерством, пов'язаним з допомогою ЗСУ). Протягом періоду війни неодноразово вносилися зміни до основних законодавчих актів, що регламентують порядок перетину державного кордону: Постанови Кабінету Міністрів України № 57 «Про затвердження Правил перетинання державного кордону громадянами України» [1], Закону України «Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України» [2] та Закону України «Про мобілізаційну підготовку і мобілізацію» [3]. Зокрема, у серпні 2025 р. було ухвалено зміни до Правил перетинання державного кордону громадянами України, згідно з якими дозволено безперешкодний виїзд чоловіків віком від 18 до 22 років (включно).

2. Протягом перших чотирьох років повномасштабної війни продовжувала діяти Стратегія державної міграційної політики України на період до 2025 р., ухвалена Розпорядженням КМУ в липні 2017 р. [4] Стратегією визначено основні цілі міграційної політики України, які стосуються внутрішньої міграції, скорочення еміграції та підвищення рівня зворотності тимчасової трудової міграції з України, регулювання легальної міграції в Україну та запобігання нелегальній міграції, протекції щодо біженців та осіб, які потребують додаткового захисту, їх інтеграції в українське суспільство.

У січні 2024 р. було внесено зміни [5] до вищевказаної Стратегії які враховували трансформації міграційної ситуації в умовах війни. Зокрема до документу включено нові стратегічні цілі: забезпечення захисту прав і інтересів громадян України, які вимушено виїхали з країни через війну, та створення умов для їх повернення та реінтеграції в українське суспільство; забезпечення

відповідності українського законодавства та адміністративної практики у сфері міграції стандартам ЄС. Крім того сформульовано нові завдання щодо процедур та інструментів залучення іноземних працівників до післявоєнної відбудови України.

Вказана Стратегія припинила свою дію в кінці 2025 р. Наразі завершується розробка нової Стратегії державної міграційної політики.

3. Навесні 2026 р. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України запустило нову цифрову платформу "Додому" для українців, які перебувають за кордоном та розглядають можливість повернення на батьківщину [6]. Наразі сервіс працює у тестовому режимі та надає українцям доступ до актуальної інформації про кроки, необхідні для підготовки до повернення, а також допомагає сформувати індивідуальний план реінтеграції. На платформі зібрані відомості про: доступні державні та місцеві сервіси, можливості працевлаштування, освітні програми, види соціальної підтримки.

4. Наразі Мінсоцполітики проводить громадські консультації щодо проєкту постанови Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проекту щодо організації діяльності та забезпечення функціонування Мережі єдності українців» [7]. Мережа єдності українців (Unity Network) розглядається як система партнерської взаємодії, спрямована на збереження зв'язку українців за кордоном з Україною та сприяння їх добровільному поверненню, реінтеграції або інтеграції в нове місце проживання в Україні. До складу Мережі увійдуть Центри єдності, відкриті за кордоном у співпраці з урядами держав перебування, а також зможуть долучатися українські громадські організації, які вже активно працюють за кордоном.

5. З метою уникнення випадків ошуканства трудових мігрантів посередниками, потраплянням заробітчан у вкрай важкі ситуації за кордоном, у 2023 р. Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав трудових мігрантів та боротьби з шахрайством у працевлаштуванні за кордон» [8] був запроваджений декларативний принцип здійснення посередницької діяльності з працевлаштування громадян України за кордоном замість діючого раніше ліцензування. Право займатися відповідною діяльністю надано суб'єктам господарювання, які подали до центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції, відповідну декларацію та були включені до переліку суб'єктів господарювання, що надають послуги з посередництва у працевлаштуванні за кордоном.

6. Важливим напрямом міграційної політики держави в період після початку гібридної війни стало питання обліку та соціального захисту внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Згідно з Законом України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» [9] внутрішньо переміщеною особою є громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах та має право на постійне проживання в Україні, яку змусили залишити або покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової

окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру. З початком повномасштабної війни до вказаного Закону було внесено низку змін, зокрема в кінці 2024 р. було визнано, що ВПО з територій, на яких ведуться (велися) бойові дії, з тимчасово окупованої території, а також особи, у яких внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, знищено або пошкоджено (до стану, непридатного для проживання) жиле приміщення, мають право на отримання страхових виплат і соціальних послуг за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності і від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, що спричинили втрату працездатності, безпосередньо в органах Пенсійного фонду України за фактичним місцем проживання, перебування.

Україна вживає всіх можливих заходів, передбачених Конституцією та законами України, міжнародними договорами щодо запобігання виникненню передумов вимушеного внутрішнього переміщення осіб, захисту та дотримання прав і свобод внутрішньо переміщених осіб, створення умов для добровільного повернення таких осіб до покинутого місця проживання або інтеграції за новим місцем проживання в Україні [9].

7. Реалії повномасштабної війни обумовили необхідність внесення змін до Закону України «Про імміграцію». На початку 2023 р. було прийнято відповідні зміни, спрямовані на спрощення отримання дозволу на імміграцію для іноземців та осіб без громадянства, які служили у Збройних Силах України, Державній спеціальній службі транспорту, Національній гвардії України три і більше років, а також незалежно від строку військової служби для осіб, які внаслідок захворювань чи поранень, одержаних під час виконання своїх обов'язків, були визнані непридатними для несення служби [10]. Крім того, для таких осіб спрощено умови набуття громадянства України.

Широкого резонансу набуло прийняття змін до цього ж закону, спрямованих, зокрема, на протидію використанню фіктивних шлюбів. Так, було визначено обставини, за яких факт перебування у шлюбі з громадянином України або іммігрантом не визнається підставою для надання дозволу на імміграцію. Зокрема, йдеться про ситуації коли подружжя не проживає спільно та не пов'язане спільним побутом, не зустрічалося або не спілкувалося до укладення шлюбу, не спілкується зрозумілою для обох мовою, а також коли кожний із подружжя не володіє інформацією про дані іншого з подружжя особистого характеру (дата та місце народження, місце проживання, освіта, місце роботи, фах, віросповідання, наявність близьких родичів, особливості побуту та уподобань) [10].

Для поліпшення демографічної та міграційної ситуації потрібно розробити та прийняти регіональні програми, спрямовані на забезпечення безпечного та сталого повернення громадян з-за кордону, створення умов для їхньої успішної реінтеграції на батьківщині, забезпечення доступу до тимчасового житла для тих, чиє житло було знищене або пошкоджене, формування сприятливої до

повернення мігрантів громадської думки. Місцевій владі, перш за все слід налагодити контакти з мешканцями, які виїхали з громади, рятуючись від війни, зокрема, через керівників підприємств, де до виїзду працювали воєнні мігранти, а також через родичів, священників, вчителів (щодо сімей з дітьми). Варто створити громадські ради при Виконавчих комітетах місцевих рад із залученням як місцевих мешканців, так і воєнних та трудових мігрантів (онлайн) задля включення останніх до соціально-економічного життя громади. Слід також посилити заходи щодо інтеграції ВПО, зокрема, спрямовані на сприяння їхньому працевлаштуванню.

Тези підготовлені в рамках досліджень за проєктом Національного фонду досліджень України "Демографія війни: особливості та виклики демографічному розвитку" (реєстраційний номер 2025.07/0283).

Список використаних джерел

1. Постанова Кабінету Міністрів України № 57 від 27.01.1995 р. "Про затвердження Правил перетинання державного кордону громадянами України" URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/166-2022-%D0%BF#Text

2. Закон України "Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України" від 1994 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3857-12#Text

3. Закон України "Про мобілізаційну підготовку і мобілізацію" від 21.10.1993 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text

4. Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 482-р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80.

5. Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 482. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 січня 2024 р. № 43-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2024-%D1%80#Text

6. Україна повертає своїх: для біженців запустили нову платформу "Додому". URL: https://24tv.ua/zakordon24/ukrayini-zapustili-platformu-dodomu-yak-neyu-skoristatisya_n3095633https://24tv.ua/zakordon24/ukrayini-zapustili-platformu-dodomu-yak-neyu-skoristatisya_n3095633

7. Мінсоцполітики проводить громадські консультації щодо розгортання Мережі єдності українців. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/hromadski-konsultatsiyi-merezha-yednosti

8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав трудових мігрантів та боротьби з шахрайством у працевлаштуванні за кордон. Закону України 2982-IX. від 20 березня 2023 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2982-20#Text

9. Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text

10. Про внесення змін до Закону України "Про імміграцію" щодо вдосконалення умов і порядку імміграції в Україну іноземців та осіб без громадянства: Закон України від 29 червня 2023 року № 3180-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3180-20#n2

Попова М.Ф.
доктор філософії у галузі політології, доцент кафедри МЗГД,
Міжнародний гуманітарний університет,
м. Одеса

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК УМОВА СУСПІЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

В умовах тривалої повномасштабної агресії інституційна спроможність органів публічної влади набуває значення не лише адміністративної характеристики, а й одного з ключових чинників суспільної стійкості держави. Здатність органів влади безперервно виконувати свої функції, забезпечувати права людини, надавати публічні послуги, координувати дії різних рівнів управління та підтримувати довіру громадян визначає спроможність суспільства протистояти кризам і відновлюватися після них. Саме тому питання інституційної спроможності має розглядатися у взаємозв'язку з демократичною якістю публічного управління, людиноцентричністю та партнерством держави і громадянського суспільства.

Актуальність проблеми посилюється тим, що сучасна Україна одночасно функціонує в режимі воєнних викликів, здійснює структурні реформи та готується до масштабного післявоєнного відновлення. За оцінкою OECD, українська система публічного управління продемонструвала значну стійкість: державні інституції продовжують функціонувати, основні публічні послуги надаються, а реформа публічного управління та європейська інтеграція залишаються серед стратегічних пріоритетів [1; 6; 10]. Водночас війна загострила кадрові, фінансові, координаційні та комунікаційні проблеми, а також створила додаткові ризики для довіри до публічних інституцій.

У цьому контексті інституційну спроможність доцільно визначати не як статичний обсяг повноважень чи наявність матеріальних ресурсів, а як динамічну здатність публічної інституції досягати суспільно значущих результатів за умов невизначеності, дефіциту ресурсів і постійної зміни зовнішнього середовища. Такий підхід відповідає сучасному розумінню стійкого публічного управління, за якого інституції мають не лише протистояти кризам, а й адаптуватися до них, зберігаючи основні функції та орієнтацію на потреби громадян [1; 6; 10].

Науковий інтерес до інституційної спроможності зумовлений переходом від традиційного уявлення про державну адміністрацію як систему виконання формальних повноважень до концепції результативного, адаптивного та людиноцентричного врядування. У сучасних підходах OECD та SIGMA акцентується необхідність професійної публічної служби, стратегічного планування, координації, підзвітності, участі громадян і здатності державних інституцій забезпечувати якісні послуги [4; 10; 11]. Для України ці

характеристики мають особливе значення, оскільки ефективність влади безпосередньо впливає на стійкість громад, спроможність реагувати на воєнні загрози та перспективи відновлення.

Метою тез є обґрунтування авторського підходу до розуміння інституційної спроможності органів публічної влади як комплексної умови суспільної стійкості в умовах воєнних викликів та визначення її основних складових і організаційних механізмів зміцнення.

Авторський підхід передбачає виокремлення шести взаємопов'язаних складових інституційної спроможності: 1) функціональної; 2) адаптивної; 3) координаційної; 4) кадрової; 5) людиноцентричної; 6) комунікативно-партнерської. Їх сукупність дає змогу перейти від оцінювання влади за формальними показниками до оцінювання її реальної здатності забезпечувати суспільно значущі результати.

Функціональна спроможність означає здатність інституції безперервно виконувати визначені законом повноваження та гарантувати базові публічні послуги навіть у кризових умовах. В українському контексті її значення особливо проявилося після початку повномасштабної війни, коли органи державної влади та місцевого самоврядування були змушені одночасно забезпечувати повсякденне управління, реагувати на безпекові загрози, підтримувати переміщених осіб, організовувати соціальні послуги та брати участь у відновленні інфраструктури. Сам факт збереження безперервності функціонування публічних інституцій є важливим проявом державної стійкості [1; 6; 10].

Адаптивна спроможність полягає у здатності швидко змінювати управлінські процедури, пріоритети та способи надання послуг відповідно до нових обставин. В умовах дії правового режиму воєнного стану незмінність управлінських алгоритмів може перетворитися на слабкість. Тому спроможна інституція має поєднувати правову визначеність із організаційною гнучкістю, використовуючи кризове планування, резервні процедури, цифрові інструменти та механізми швидкого прийняття рішень.

Координаційна складова передбачає здатність різних органів і рівнів влади діяти узгоджено. Особливого значення вона набуває в системі багаторівневого управління, де результат залежить від взаємодії центральних органів виконавчої влади, обласного рівня, територіальних громад, військових адміністрацій, правоохоронних структур, соціальних служб, міжнародних партнерів і громадянського суспільства. OECD наголошує на необхідності посилення стратегічної координації та узгодженості управлінських рішень як однієї з передумов ефективного відновлення України [1; 6; 10].

Кадрова спроможність пов'язана з професійністю, мотивацією, доброчесністю та здатністю публічних службовців працювати в умовах постійного стресу й високої відповідальності. Военный стан суттєво змінив вимоги до компетентностей публічного службовця: поряд із фаховими знаннями важливими стали кризове управління, цифрові навички, комунікація, медіаграмотність, робота з вразливими групами та міжсекторальна взаємодія. OECD окремо визначає розвиток майбутньої публічної служби, навчання та формування необхідних компетентностей серед ключових напрямів зміцнення управління в Україні [4; 10].

Людиноцентрична спроможність є, на нашу думку, принциповим критерієм якості інституцій. Формально працездатний орган влади не можна вважати достатньо спроможним, якщо його рішення не відповідають реальним потребам населення, створюють непропорційні обмеження прав або не забезпечують доступності послуг. Саме тому інституційну спроможність доцільно оцінювати через питання: чи захищає інституція права людини; чи доступні її послуги; чи враховує вона потреби вразливих груп; чи зрозумілими є її рішення; чи може громадянин реально вплинути на процес ухвалення рішень.

Комунікативно-партнерська спроможність означає здатність органу влади вести постійний діалог із суспільством, пояснювати свої рішення, реагувати на зворотний зв'язок і співпрацювати з громадськими організаціями. У воєнних умовах комунікація перестає бути другорядною функцією та перетворюється на інструмент підтримки суспільної довіри. Водночас комунікація не повинна підміняти реальну відкритість: довіра формується не кількістю інформаційних повідомлень, а відповідністю між заявленими цілями, управлінськими рішеннями та отриманим громадянами результатом.

Особливе значення для інституційної спроможності має громадянське суспільство. Громадські організації, волонтерські ініціативи, професійні спільноти та локальні мережі в Україні продемонстрували здатність швидко мобілізувати ресурси, виявляти проблеми на місцевому рівні та допомагати державі у вирішенні гуманітарних і соціальних завдань. Тому партнерство з громадянським суспільством слід розглядати не як додатковий елемент, а як ресурс інституційної спроможності. Рада Європи у сучасних програмах підтримки України прямо пов'язує зміцнення багаторівневого управління з розвитком участі громадян, співпрацею органів влади та громадських організацій, відкритим урядуванням і правами людини [7; 13].

Особливо важливим є регіональний та локальний вимір. Саме на рівні області, міста чи територіальної громади громадянин безпосередньо стикається з державою: отримує адміністративну та соціальну послугу, звертається із проблемою, бере участь у консультаціях, оцінює прозорість рішень. Отже, суспільна оцінка державної спроможності формується значною мірою через локальний досвід взаємодії з владою.

Запропонована модель дозволяє розглядати інституційну спроможність як систему, у якій слабкість одного елемента може знижувати результативність інших. Наприклад, наявність достатнього фінансування не гарантує

ефективності, якщо відсутня координація; цифровізація не забезпечує людиноцентричності, якщо частина населення не має доступу до цифрових сервісів; професійний персонал не компенсує дефіцит довіри, якщо рішення влади недостатньо пояснюються або громадяни не мають можливості бути почутими.

У цьому сенсі суспільна стійкість є одночасно результатом та індикатором інституційної спроможності. Якщо публічна влада здатна підтримувати базові функції, гарантувати права, забезпечувати справедливий доступ до послуг і створювати механізми участі, суспільство отримує необхідні умови для збереження згуртованості. Навпаки, систематичні управлінські збої, непрозорість, слабка комунікація та відсутність координації можуть посилювати недовіру й соціальну фрагментацію.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у трактуванні інституційної спроможності як комплексної динамічної характеристики, що поєднує функціональну безперервність, адаптивність, координацію, кадрову професійність, людиноцентричність та комунікативно-партнерську взаємодію. Відмінною рисою є також розгляд суспільної стійкості не лише як зовнішнього результату діяльності публічної влади, а як своєрідного критерію її реальної спроможності.

Отже, в умовах воєнних викликів інституційна спроможність органів публічної влади повинна оцінюватися не тільки за здатністю виконувати нормативно визначені повноваження, а передусім за здатністю забезпечувати суспільно значущий результат. Спроможна влада – це влада, яка може діяти в кризі, адаптуватися, координувати зусилля, зберігати професійність, захищати права людини, комунікувати із суспільством і будувати партнерство з громадянами та громадянськими інституціями.

Для України це особливо важливо у перспективі післявоєнного відновлення. Відбудова має стосуватися не лише фізичної інфраструктури, а й якості інституцій, довіри, участі та демократичної культури. Саме тому інституційна спроможність органів публічної влади має стати одним із центральних критеріїв готовності держави та громад до відновлення, європейської інтеграції та довгострокового розвитку.

Інституційна спроможність органів публічної влади є системною передумовою суспільної стійкості України в умовах війни. Її зміст доцільно розкривати через шість взаємопов’язаних складових: функціональну, адаптивну, координаційну, кадрову, людиноцентричну та комунікативно-партнерську. Такий підхід дає змогу перейти від формальної оцінки діяльності інституцій до аналізу їхньої реальної здатності захищати права людини, забезпечувати послуги, підтримувати довіру та мобілізувати суспільні ресурси. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення системи індикаторів інституційної спроможності для регіонального та локального рівнів публічного управління.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III.

4. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.

5. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 32. Ст. 409.

6. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250.

7. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021.

8. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (у редакції від 06.01.2026).

9. Про затвердження плану заходів з реалізації у 2025–2026 роках Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.03.2025 № 246-р.

10. OECD. Public Governance Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2026. 257 p. DOI: 10.1787/7810f059-en.

11. OECD. Принципи державного управління. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/cab64737-uk.

12. OECD. Strengthening planning for Ukraine’s recovery and long-term goals. In: Public Governance Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2026.

13. Council of Europe. Strengthening multilevel governance and local democracy to support Ukraine’s recovery. 30 September 2026.

14. Council of Europe. Strengthening multi-level governance, democracy and human rights at local level in Ukraine. 8 April 2025.

15. SIGMA. The Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2023.

Пузирна Н.С.
к.ю.н., доцент,
доцент кафедри публічного та приватного права,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів

ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ НА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ефективне публічне управління - здатність держави розробляти та втілювати ефективну державну політику у ключових сферах життєдіяльності суспільства, від надання адміністративних послуг до забезпечення добробуту та соціального захисту громадян. Якість публічного управління відіграє фундаментальну роль не тільки у підвищенні конкурентоспроможності країни, але й сприяє її економічному зростанню. Процес європейської інтеграції виступає рушійною силою реформ, необхідних для досягнення відповідності критеріям членства в Європейському Союзі.

Попри численні спроби реформувати систему публічного управління, в Україні все ще зберігаються риси командно-адміністративної моделі, що характеризується надмірною централізацією повноважень і функцій. Це ускладнює формування ефективної державної політики та стримує соціально-економічний розвиток, оскільки така система не забезпечує належного рівня прозорості та відповідальності органів влади, а значить - знижує довіру громадян до державних інституцій і гальмує впровадження змін.

Сутність європейської інтеграції у сфері адміністративного права полягає у комплексному процесі наближення національної адміністративно-правової системи України до правопорядку Європейського Союзу, що охоплює як нормативний, так і інституційний та ціннісний виміри. Вона виявляється у імплементації європейських стандартів публічного управління у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Йдеться про запровадження сучасних моделей адміністративного управління, орієнтованих на законність, ефективність, прозорість та підзвітність влади [1, с. 111].

Важливим складником цього процесу є утвердження основоположних принципів європейського адміністративного права, зокрема верховенства права, субсидіарності, пропорційності, правової визначеності та відкритості публічної адміністрації. Реалізація цих принципів спрямована на забезпечення балансу між публічними інтересами держави та правами і свободами людини і громадянина.

Європейська інтеграція також зумовлює проведення адміністративних реформ, спрямованих на модернізацію системи державної служби, підвищення її професіоналізму, деполітизацію, запровадження стандартів доброчесності та належного врядування. Такі реформи мають на меті підвищення ефективності та результативності діяльності органів публічної влади.

Крім того, важливим аспектом є формування нової адміністративної культури, в основі якої перебуває пріоритет прав і законних інтересів громадян. Адміністративна діяльність у цьому контексті розглядається не як інструмент бюрократичного контролю, а як механізм надання якісних публічних послуг та забезпечення партнерських відносин між державою і суспільством [2 с. 151].

Зазначена трансформація адміністративної діяльності та управлінської культури знаходить своє нормативне та концептуальне закріплення у європейських стандартах публічного управління, які базуються на принципах належного врядування (good governance), розроблених у рамках Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). Центральним документом є Принципи публічного управління SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), спільна ініціатива OECD та ЄС, оновлена у 2023 році. Ці принципи визначають вимоги до ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина публічної адміністрації, що є обов'язковими для країн-кандидатів на членство в Європейському Союзі.

Цей рамковий документ, розроблений за підтримки Європейської Комісії, містить 32 принципи, систематизовані у шість взаємопов’язаних ключових сфер, що комплексно охоплюють функціонування публічної адміністрації. До них належать: стратегічна рамка реформ публічної адміністрації, яка передбачає наявність політичної підтримки та чітко визначених цілей реформ; розробка державної політики та координація, що ґрунтуються на раціональному плануванні, міжвідомчій взаємодії та використанні доказової бази; державна служба й управління людськими ресурсами, орієнтовані на професіоналізацію, департизацію та забезпечення справедливої системи оплати праці; підзвітність публічної влади, що включає чіткий розподіл повноважень, відкритість інформації та ефективні механізми незалежного контролю; надання публічних послуг, спрямоване на задоволення потреб користувачів, розвиток цифрових сервісів та інклюзивність; а також управління публічними фінансами, яке базується на прозорості бюджетного процесу та ефективності публічних закупівель [3, с. 259].

Таким чином, Принципи SIGMA формують цілісну модель належного публічного управління, що поєднує інституційні, процедурні та ціннісні засади функціонування сучасної державної адміністрації та слугує орієнтиром для адаптації національного адміністративного права до стандартів Європейського Союзу.

Додатково акцент робиться на цифровізації, інноваціях та стійкості. Ці стандарти сприяють переходу від бюрократичної моделі до сервісної, де публічне управління фокусується на правах людини, верховенстві права та ефективності.

Євроінтеграційний процес, закріплений Угодою про асоціацію з ЄС ще з 2014 р. та статусом кандидата у 2022 р., суттєво трансформує модель публічного управління України. Традиційна пострадянська система, орієнтована на централізований контроль, еволюціонує до європейської моделі належного

врядування. Вплив на сучасну модель публічного управління в Україні відбувається через процеси:

1. Гармонізацію законодавства. Ухвалення Закону України «Про адміністративну процедуру» передбачає запровадження європейських принципів (пропорційність, добросовісність, відкритість), забезпечуючи передбачуваність взаємодії громадян з адміністрацією.

2. Реформи державної служби. Департизація, меритократичний відбір та реформа оплати праці (законопроекти 2024-2025 рр.) наближають систему до стандартів SIGMA, зменшуючи політичний вплив.

3. Цифровізації та надання послуг. Розвиток е-урядування (Дія), орієнтація на користувача, інтеграція до цифрового простору ЄС (European Interoperability Framework).

4. Децентралізації та підзвітність. Посилення місцевого самоврядування, боротьба з корупцією, прозорість бюджетних процесів [4, с. 82].

Стратегія реформування державного управління України на 2026-2030 роки, затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.06.2026 р. № 768-р [5], є ключовим документом, що визначає напрям трансформації публічної адміністрації на основі Принципів SIGMA. Вона передбачає формування професійної, сервісно орієнтованої та цифрової системи державного управління, здатної забезпечити належну якість надання публічних послуг та адаптацію національного законодавства до acquis communautaire.

Реалізація положень Стратегії здійснюється у поєднанні з іншими нормативно-правовими актами, зокрема:

1. Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII, який закріплює принципи професіоналізму, політичної нейтральності та меритократії.

2. Законом України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI, що визначає правові засади надання публічних сервісів.

3. Законом України «Про Кабінет Міністрів України» від 27.02.2014 № 794-VII, який регулює порядок діяльності вищого органу виконавчої влади.

4. Законом України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17.03.2011 № 3166-VI, що встановлює організаційні засади функціонування державної адміністрації.

Звіти Європейської Комісії, зокрема Ukraine Report 2024 та Enlargement Package 2025, відзначають прогрес у реформі публічної адміністрації, державного фінансового контролю та виконанні економічних критеріїв. Важливою віхою стало завершення скринінгу законодавства у вересні 2025 року, що відповідає вимогам статті 463 Угоди про асоціацію (Закон України від 16.09.2014 № 1678-VII). На цьому етапі розробляються дорожні карти реформ, зокрема у сферах верховенства права та публічної адміністрації [6].

У SIGMA Monitoring Report 2024 констатується, що система державного управління України загалом демонструє часткову відповідність принципам належного врядування (Good Governance), водночас у документі акцентується увага на низці системних проблем, зокрема на збереженні елементів політизації

державної служби, недостатньому рівні оплати праці державних службовців, а також на обмеженості фінансових ресурсів, що додатково ускладнюється дією правового режиму воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII.

Звіт Європейської Комісії 2025 року наголошує на необхідності переходу від формального ухвалення реформаторських законів до їхньої фактичної імплементації. Особливо це стосується відкриття переговорних кластерів, зокрема Cluster 1 «Fundamentals», та подальшої інтеграції до acquis.

Завдяки реформі публічного управління відбувається модернізація адміністративних процедур, удосконалюється механізм прийняття управлінських рішень, запроваджуються інструменти стратегічного планування та оцінювання результативності державних інституцій на основі принципів належного урядування та кращого досвіду держав – членів ЄС, перетворення його на ефективний інструмент безперервного і стійкого розвитку України. Крім того, такі заходи дають змогу усунути надмірну бюрократизацію, підвищити якість врядування та створити умови для інтеграції України до європейського адміністративного простору.

Таким чином, успішна адаптація європейських стандартів у сфері державного управління здатна посилити інституційну спроможність, зменшити корупцію та підвищити підзвітність органів влади, сприяючи формуванню відкритої та орієнтованої на громадянина держави. Ці зміни є необхідною умовою реалізації стратегічної мети – повноправного членства України в Європейському Союзі. Процес євроінтеграції забезпечує системні реформи, що сприяють верховенству права, прозорості та ефективності.

Список використаних джерел

1. Правові основи інтеграції до ЄС: загальнотеоретичний аналіз : монографія / І. В. Яковюк. Харків: Право, 2021. 320 с.

2. Радишевська О.Р. Європеїзація адміністративного права України: особливості сучасної тектоніки механізмів впливу. *Часопис Київського університету права.* 2020. № 1. С. 150-154.

3. Правові засади європейської інтеграції України : навчальний посібник / І. В. Яковюк, О. В. Трагнюк. Київ : Юрінком Інтер, 2023. 356 с.

4. Сьох К. Я., Гультай М. М. «Імплементація нормативно – правових актів Європейського Союзу у національне законодавство України». Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 6. С. 82-84.

5. «Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2026-2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.06.2026 р. № 768-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-2026-р#Text (дата звернення: 21.09.2026).

6. Enlargement Package 2025 : документи Європейської Комісії від 12.11.2025 // European Commission. – Brussels, 2025. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/enlargement-package-2025_en (дата звернення: 21.09.2026).

Пурій Г.В.
к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет економіки і технологій,
Караков С.В.
канд. н. держ.упр.,
асистент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет економіки і технологій,
м. Кривий Ріг

КІБЕРБЕЗПЕКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

Цифровізація територіальних громад України в умовах повномасштабної війни перестала бути винятково питанням модернізації адміністративних послуг. Цифрові системи дедалі більше визначають здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати безперервність управління, підтримувати комунікацію з населенням, надавати публічні послуги, управляти ресурсами та реагувати на кризові ситуації. Відповідно, кібербезпека стає не технічним доповненням цифровізації, а однією з передумов стійкості територіальної громади та національної стійкості держави.

Українське законодавство визначає Стратегію кібербезпеки як документ довгострокового планування, що встановлює загрози, пріоритети та напрями забезпечення кібербезпеки [1]. Стратегія кібербезпеки України 2021 року окремо наголошує на необхідності досягнення кіберстійкості на всіх рівнях та взаємодії суб'єктів забезпечення кібербезпеки [2]. Отже, питання захищеності цифрової інфраструктури громад необхідно розглядати у безпосередньому зв'язку із загальнонаціональною системою безпеки.

Особливої актуальності ця проблема набуває через стрімке розширення цифрової залежності громад. Органи місцевого самоврядування використовують електронний документообіг, цифрові системи надання адміністративних послуг, інформаційні реєстри, геоінформаційні системи, системи відеоспостереження, онлайн-комунікації та цифрові інструменти управління критичною інфраструктурою. Відмова будь-якої з таких систем унаслідок кібератаки може мати наслідки далеко за межами інформаційної сфери - від зупинення адміністративних процесів до порушення функціонування важливих об'єктів громади.

Показовою є поява у 2023 році Індексу цифрової трансформації територіальних громад України. Мінцифра зазначала, що його завданням є визначення рівня цифрових послуг і стану цифрової інфраструктури громад, виявлення пріоритетних напрямів розвитку електронного урядування та інших цифрових інструментів [3]. Пілотна модель передбачала оцінювання п'яти

напрямів: цифрової економіки, цифрових навичок, інфраструктури, публічних послуг та трансформації місцевого самоврядування [4].

Подальша еволюція методики показала, що цифровізацію доцільно оцінювати не лише за кількістю електронних сервісів, а й за спроможністю громади забезпечувати надійну, стійку та безпечну цифрову інфраструктуру. У 2025 році структура Індексу територіальних громад охоплювала чотири групи - цифрову економіку, цифрові навички, цифрову інфраструктуру та цифровізацію публічних послуг. У межах цифрової інфраструктури окремо оцінювалися кібербезпека та безпечне середовище [5].

За оцінками цифрової трансформації важливу тенденцію: протягом досліджуваного періоду відбувся перехід від пілотного оцінювання до системного моніторингу цифрової зрілості громад. У 2025 році середній показник Індексу громад зріс із 16 балів у І кварталі до 27 балів у ІІ кварталі [6]. Водночас Мінцифра зафіксувала істотну нерівномірність цифрового розвитку. У І кварталі найвищі результати продемонстрували Криворізька громада - 62,97 бала, Вінницька - 62,75, Тернопільська - 60,35, Львівська - 55,61 та Харківська - 54,57 бала [5]. У ІІ кварталі лідером стала Криворізька громада з показником 74 бали, а Дніпровська громада мала 70 балів [6].

Водночас сам високий рівень цифровізації не означає автоматично високий рівень кіберстійкості. Чим більшою кількістю цифрових систем користується громада, тим більшими можуть бути її залежність від інформаційної інфраструктури та потенційна поверхня кібератак. Тому принципово важливим є перехід від логіки «цифровізувати більше» до логіки «цифровізувати стійко й безпечно».

Показово, що уже в пілотному Індексі 2023 року Мінцифра звертала увагу на недостатню забезпеченість інфраструктури у сфері кібербезпеки та необхідність розвитку відповідних політик, кібербезпеки й кібергігієни [7]. У 2024 році в рамках індексу регіонів було зафіксовано 17 кібербезпекових проєктів цифрової трансформації, реалізованих у регіонах [8]. Це свідчить про поступове переміщення кібербезпеки із периферійного технічного питання до сфери управлінських пріоритетів.

У 2025 році підхід став ще більш комплексним. Методологія Індексу передбачає оцінювання таких характеристик цифрової інфраструктури громади, як вчасне реагування систем на кіберінциденти, підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування та населення з питань кібербезпеки й кібергігієни, оновлення програмного забезпечення та забезпечення сучасною комп’ютерною технікою [9]. Таким чином, кіберстійкість громади розглядається не лише через наявність технічних засобів захисту, а як поєднання технологічної, кадрової та організаційної спроможності.

Додатковим підтвердженням актуальності такого підходу є статистика CERT-UA. У 2025 році команда опрацювала 5 927 кіберінцидентів, що на 37,4 % більше, ніж у 2024 році, коли було опрацьовано 4 315 інцидентів. Серед найбільш частих цілей зловмисників CERT-UA називає, зокрема, органи місцевого самоврядування та центральні органи державної влади [10]. Отже, місцевий

рівень управління фактично є частиною національного кібербезпекового периметра.

Ця обставина дозволяє запропонувати розгляд кіберстійкості територіальної громади як системної характеристики, що складається щонайменше з п’яти взаємопов’язаних елементів: технологічна захищеність, кадрова спроможність, організаційна готовність, безперервність послуг, здатність до відновлення після інциденту.

На практиці це означає, що громада повинна бути здатною не лише запобігати кіберінцидентам, але й виявити атаку, локалізувати її наслідки, відновити критичні системи та продовжити надання базових послуг населенню.

Окремий вимір проблеми становить людський фактор. Цифрова інфраструктура може бути технічно захищеною, однак залишатися вразливою через недостатню кібергігієну працівників. Показовим є досвід Славської територіальної громади, де у 2025 році проводилися навчання працівників селищної ради з кібербезпеки, а відповідальна особа громади пройшла спеціалізований курс [11]. Такий підхід демонструє, що кіберстійкість повинна формуватися як організаційна культура, а не лише як набір програмних рішень.

Окремої уваги потребує питання цифрової стійкості під час воєнних криз. Для територіальної громади критично важливими можуть бути системи електронного документообігу, адміністративних послуг, оповіщення населення, управління комунальними підприємствами, обліку майна, соціальної допомоги та комунікації з мешканцями. Відтак планування кібербезпеки має бути інтегроване у загальну систему кризового управління громади.

У цьому контексті перспективним є формування локальної моделі кіберстійкості громади, яку можна представити у вигляді циклу (рис. 1).

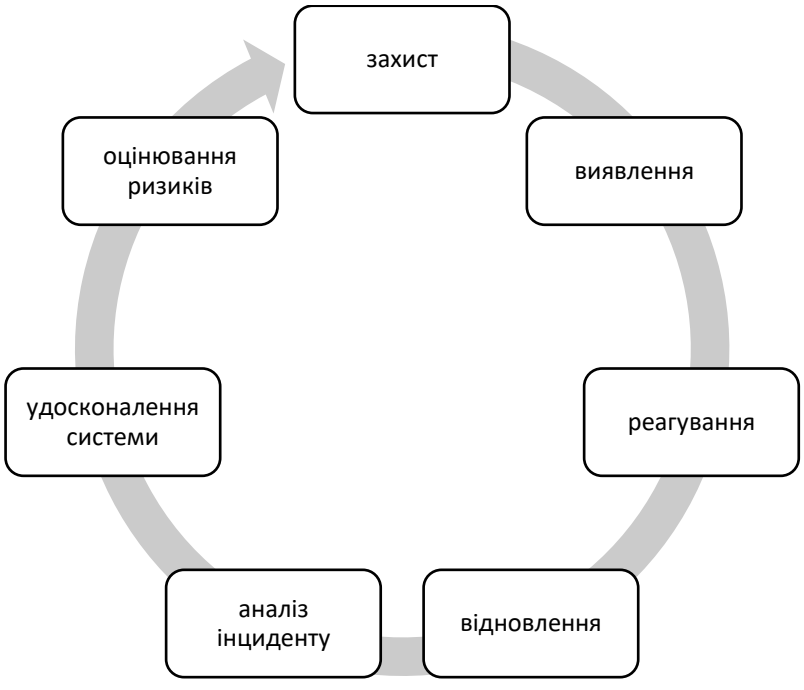


Рис. 1. Цикл локальної моделі кіберстійкості громади

Джерело: сформовано авторами

Такий цикл відповідає сучасній логіці управління ризиками: кібербезпека не повинна бути одноразовим проєктом після придбання обладнання чи програмного забезпечення. Вона має стати безперервним управлінським процесом.

Особливого значення це набуває для відновлення України. Якщо цифрові інструменти використовуються для управління фінансуванням, відбудовою, земельними ресурсами, інфраструктурою та публічними послугами, їхня недоступність або компрометація може впливати не лише на діяльність окремого органу місцевого самоврядування, а й на ефективність реалізації відновлювальних проєктів. Саме тому розвиток кіберстійкості громад доцільно розглядати як інвестицію в безперервність публічного управління та стійкість держави.

Водночас аналіз динаміки цифровізації показує, що перед громадами залишається проблема нерівномірності розвитку. Якщо середній показник у II кварталі 2025 року становив 27 балів, окремі громади-лідери демонстрували понад 60–70 балів [5; 6]. Це означає, що державна політика цифрової трансформації повинна передбачати не лише розвиток цифрових лідерів, а й мінімальний гарантований рівень кіберстійкості для всіх громад.

На нашу думку, пріоритетними напрямами посилення кіберстійкості територіальних громад мають стати: регулярний аудит цифрових ризиків; визначення критичних інформаційних систем; резервування критичних даних; підготовка планів безперервності діяльності та відновлення; навчання працівників кібергігієні; регулярне оновлення програмного забезпечення; визначення відповідальних за кібербезпеку; взаємодія з національними суб’єктами кібербезпеки; а також включення кіберризиків до стратегічних і програмних документів громади.

Таким чином, кібербезпеку територіальної громади доцільно розглядати не як вузьку ІТ-функцію, а як складову сучасної спроможності органу місцевого самоврядування. Цифрова громада без належного рівня кіберстійкості залишається вразливою, тоді як безпечна цифрова інфраструктура підвищує її здатність функціонувати в умовах кризи, забезпечувати публічні послуги та підтримувати довіру громадян.

Отже, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що цифрова трансформація територіальних громад України поступово переходить від окремих цифрових ініціатив до системного управління цифровими змінами. Запровадження Індексу цифрової трансформації громад створило можливість оцінювати цифрову зрілість територій та визначати напрями подальшої роботи [3–6].

Одночасно з розширенням цифрових сервісів зростає значення кіберстійкості. У 2025 році кібербезпека вже представлена як окрема складова оцінювання цифрової інфраструктури громад, а статистика CERT-UA демонструє зростання кількості кіберінцидентів і значну увагу зловмисників до органів місцевого самоврядування [9; 10].

Отже, кіберстійка територіальна громада є не просто цифровізованою громадою, а громадою, здатною безпечно використовувати цифрові технології, протистояти кіберзагрозам і відновлювати управлінські процеси після інцидентів. Саме формування такої спроможності на місцевому рівні має розглядатися як один із компонентів загальної національної стійкості України.

Список використаних джерел

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 12.09.2026).

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 12.09.2026).

3. Мінцифра вперше виміряє рівень цифровізації у громадах: як це працюватиме. Міністерство цифрової трансформації України. 14.07.2023. URL: https://thedigital.gov.ua/news/progress/mintsifra-vpershe-vimiryae-riven-tsifrovizatsii-u-gromadakh-yak-tse-pratsyuvatime (дата звернення: 12.09.2026).

4. Цифрова громада : методологічні матеріали щодо Індексу цифрової трансформації територіальних громад України. Міністерство цифрової трансформації України. 2023. URL: https://storage.thedigital.gov.ua/files/5/65/1a58804f0558fe1d9616ea4c98878652.pdf (дата звернення: 12.09.2026).

5. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. Дія.Цифрова громада. 13.05.2025. URL: https://hromada.gov.ua/post/cifrovizaciya-regioniv-i-gromad-persi-vimiryuvannya-2025-roku (дата звернення: 12.09.2026).

6. Індекс цифровізації регіонів та громад України: дані за II квартал 2025 року. Дія.Цифрова громада. 15.08.2025. URL: https://hromada.gov.ua/post/indeks-cifrovizaciyi-regioniv-ta-gromad-ukrayini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku (дата звернення: 12.09.2026).

7. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2023. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2023 (дата звернення: 12.09.2026).

8. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku (дата звернення: 12.09.2026).

9. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України : структура та показники цифрової інфраструктури. Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/uploads/report/Report-UKR.pdf (дата звернення: 12.09.2026).

10. CERT-UA Processed Nearly 6,000 Cyber Incidents in 2025: Hostile Attack Volume Rose by 37%. Державний центр кіберзахисту. 07.01.2026. URL: https://cip.gov.ua/en/news/cert-ua-u-2025-roci-opracyuvala-maizhe-6000-kiberincidentiv-kilkist-vorozhikh-atak-zrosla-na-37 (дата звернення: 12.09.2026).

11. Завершився Місяць кібербезпеки в Україні! Дія.Цифрова громада. 11.11.2025. URL: https://hromada.gov.ua/post/zaversujetsya-misyac-kiberbezpeki-v-ukrayini (дата звернення: 12.09.2026).

Славський О.В.
аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Соціальне підприємництво посідає особливе місце серед сучасних форм підприємницької діяльності, оскільки поєднує економічні цілі з реалізацією суспільно значущої місії. Європейська комісія визначає соціальні підприємства як суб'єкти соціальної економіки, для яких основною метою є створення соціального впливу, а підприємницька діяльність і використання прибутку підпорядковуються досягненню суспільних цілей [1]. На відміну від традиційного підприємства, результативність якого переважно оцінюється через фінансові та економічні показники, діяльність соціального підприємства передбачає одночасне досягнення економічного результату та створення соціального ефекту.

Саме така подвійна природа визначає специфіку оцінювання ефективності функціонування та управління соціальним підприємством. У науковій літературі соціальні підприємства розглядаються як гібридні організації, що поєднують фінансову стійкість із соціальною місією та змушені постійно узгоджувати різні логіки діяльності [2]. Високі фінансові показники не завжди свідчать про належне виконання соціальної місії, так само як значний соціальний результат не гарантує економічної життєздатності підприємства. Тому соціально-економічну ефективність доцільно розглядати як комплексну характеристику здатності підприємства одночасно забезпечувати економічну стійкість і досягати визначених соціальних цілей.

Економічна складова ефективності пов'язана зі здатністю соціального підприємства формувати достатній обсяг доходів, покривати поточні витрати, підтримувати платоспроможність, раціонально використовувати ресурси та створювати передумови для подальшого розвитку. Економічна самодостатність має принципове значення, оскільки надмірна залежність від грантів, благодійної допомоги або інших нестабільних джерел фінансування може обмежувати довгострокове функціонування підприємства та сталість його соціальної місії.

Соціальна складова відображає результати реалізації суспільно значущої місії підприємства. Вона може проявлятися у створенні робочих місць для представників вразливих груп, розширенні доступу до товарів і послуг, підтримці місцевих ініціатив, соціальній інтеграції, розвитку людського потенціалу, формуванні нових моделей взаємодії та вирішенні інших проблем, визначених місією конкретного підприємства. Важливим при цьому є не сам факт здійснення соціально орієнтованої діяльності, а реальні зміни, отримані цільовими групами внаслідок такої діяльності. Соціальне підприємництво здатне

поєднувати економічну активність із соціальною інтеграцією та розвитком локальних сервісів, що підтверджується й сучасними дослідженнями його ролі у розвитку територіальних громад [5].

Соціально-економічна ефективність діяльності соціального підприємства формується під впливом кількох взаємопов'язаних складових. Насамперед ідеться про економічну стійкість, результативність реалізації соціальної місії, ефективність використання ресурсів, масштаб і сталість соціального впливу, а також здатність підприємства підтримувати баланс між економічними та соціальними цілями. Комплексне поєднання цих елементів дозволяє оцінювати соціальне підприємство не лише як суб'єкта господарювання, а й як інструмент вирішення суспільно значущих проблем.

Окремого значення набуває ефективність використання ресурсів. Для соціального підприємства важливо не лише досягати економічного й соціального результату, а й забезпечувати раціональне співвідношення між витраченими ресурсами та отриманими ефектами. Йдеться про фінансові, матеріальні, трудові, управлінські та партнерські ресурси. За таких умов ефективність проявляється у здатності підприємства максимізувати суспільну цінність за наявних ресурсних обмежень. Не менш важливою характеристикою є сталість соціального впливу: разовий позитивний результат ще не свідчить про високу ефективність, якщо підприємство не здатне підтримувати його у тривалій перспективі.

Оцінювання соціально-економічної ефективності соціальних підприємств пов'язане з низкою методичних труднощів. Традиційні підходи до аналізу діяльності підприємства переважно ґрунтуються на фінансових і економічних показниках, тоді як для соціального підприємства цього недостатньо. Економічний результат, як правило, може бути представлений у кількісній формі, тоді як соціальний ефект часто має якісний, відкладений або непрямий характер. Створення робочих місць, посилення соціальної інтеграції, покращення доступу до послуг або зміцнення спроможності окремих груп населення не завжди можуть бути безпосередньо виражені у фінансовому еквіваленті.

У зв'язку з цим оцінювання ефективності соціального підприємства потребує комбінованого підходу, який поєднує кількісні та якісні показники. Сучасні дослідження соціального впливу засвідчують значну різноманітність методів його вимірювання та відсутність одного універсального інструменту, придатного для всіх організацій [3; 4]. Серед поширених підходів використовується Social Return on Investment (SROI), однак його застосування, як і інших методик, потребує врахування специфіки соціальної місії, характеру цільових груп, масштабу діяльності та доступності достовірних даних [3].

Доцільно виділяти кілька взаємопов'язаних груп показників соціально-економічної ефективності. Економічні показники характеризують фінансову стійкість і здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності. Соціальні відображають результати реалізації місії та зміни для цільових груп. Ресурсні дозволяють оцінити співвідношення між використаними ресурсами та

отриманими результатами. Управлінські показники характеризують здатність підприємства адаптуватися до змін, взаємодіяти зі стейкголдерами та підтримувати узгодженість між соціальними й економічними цілями.

Водночас формування системи показників має враховувати особливості конкретного соціального підприємства. Різні підприємства відрізняються за моделлю формування доходів, характером соціальної місії, цільовими групами, масштабом діяльності та ресурсною базою. Тому надмірна стандартизація може призвести до формального вимірювання показників, які не відображають фактичного соціального результату. Більш обґрунтованим є поєднання базових економічних критеріїв із набором соціальних індикаторів, адаптованих до місії та сфери діяльності конкретного підприємства.

Соціально-економічна ефективність діяльності соціальних підприємств має багатовимірний характер і формується на перетині економічних та соціальних результатів. Економічна стійкість забезпечує можливість тривалого функціонування підприємства, тоді як соціальна результативність визначає ступінь реалізації його суспільної місії. Саме тому оцінювання діяльності соціального підприємства не може обмежуватися лише традиційними фінансовими показниками.

Найбільш обґрунтованим є застосування комбінованого підходу, що поєднує економічні, соціальні, ресурсні та управлінські критерії. Такий підхід дозволяє враховувати гібридну природу соціального підприємства та оцінювати не лише поточний результат, а й сталість його соціального впливу, здатність до адаптації та ефективність управління. Саме збалансованість економічної життєздатності й соціальної місії доцільно розглядати як ключову характеристику ефективного функціонування соціального підприємства.

Список використаних джерел

1. European Commission. Social enterprises. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en (дата звернення: 05.10.2026).

2. Doherty B., Haugh H., Lyon F. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews. 2014. Vol. 16, No. 4. P. 417-436. DOI: 10.1111/ijmr.12028.

3. Feor L., Clarke A., Dougherty I. Social Impact Measurement: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. World. 2023. Vol. 4, No. 4. P. 816-837. DOI: 10.3390/world4040051.

4. Kah S., Akenroye T. Evaluation of social impact measurement tools and techniques: a systematic review of the literature. Social Enterprise Journal. 2020. Vol. 16, No. 4. P. 381-402. DOI: 10.1108/SEJ-05-2020-0027.

5. Клочан В. В., Подмазко О. М. Організаційно-економічні засади інвестиційного розвитку територіальних громад у післякризовій економіці. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12. Т. 2 (282/2). С. 142–152. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-2-282-142-152.

6. Клочан В. В., Бабій О. М., Славський О. В. Соціальне підприємництво як інструмент стратегічного розвитку територіальних громад транскордонного регіону в умовах євроінтеграційних трансформацій. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2026. Т. 3, № 2. С. 344-355. DOI: 10.60022/3(2)-43S.

Соловйов В.П.
д.е.н., к.т.н., професор,
головний науковій співробітник,
Інститут досліджень науково-технічного потенціалу
та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України,
м. Київ

НАУКА Й ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Повоєнне відновлення України не може обмежуватися відбудовою зруйнованої інфраструктури та поверненням економіки до довоєнного стану. Його стратегічним змістом має стати формування суспільства, здатного створювати нові знання, технології та способи розв'язання складних соціальних проблем. У цьому контексті інтелектуальний потенціал доцільно розглядати не лише як внутрішній ресурс держави, а і як своєрідну «інтелектуальну енергію» — здатність українського суспільства продукувати ідеї, наукові результати, технологічні рішення та культурні смисли, які можуть бути внеском України у європейський і світовий розвиток.

Таке розуміння змінює саме місце науки в моделі відновлення. Наука постає не галуззю, яка споживає бюджетні кошти після задоволення інших потреб, а системою виробництва нового знання, необхідного для модернізації економіки, обороноздатності, охорони здоров'я, енергетичної безпеки, екологічного відновлення та ефективного державного управління. Водночас інтелектуальний потенціал не є ресурсом, який може зберігатися автоматично. Він потребує тривалого відтворення через освіту, підготовку дослідників, діяльність наукових шкіл, передавання неформалізованого досвіду та безпосередню участь молодих учених у створенні нового знання.

Тривале недофінансування неминуче спричиняє старіння дослідницької інфраструктури, втрату наукових шкіл, відтік кваліфікованих кадрів і зменшення здатності країни засвоювати навіть технології, створені за кордоном. За належного інституційного середовища інвестиції в дослідження і розробки сприяють підвищенню продуктивності, появі нових виробництв, створенню висококваліфікованих робочих місць і зростанню конкурентоспроможності. Саме тому Європейська комісія визначає дослідження та інновації як важливі чинники конкурентоспроможності й сталого економічного зростання, наголошуючи водночас на необхідності поєднання фінансування з координацією установ і передаванням знань у виробничу сферу [1].

Показовими в цьому відношенні є нормативний український та стратегічний європейський орієнтири. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» передбачає бюджетне фінансування цієї сфери в розмірі не менше ніж 1,7 % ВВП (Закон України № 848-VIII). Водночас стратегічним орієнтиром Європейського Союзу є спрямування на дослідження і розробки 3 %

ВВП. Важливо, однак, не ототожнювати ці показники: українські 1,7 % стосуються передусім бюджетного фінансування, тоді як європейські 3 % означають сукупні витрати державного і приватного секторів. Отже, вони відображають різні, але взаємодоповнювальні аспекти наукової політики: відповідальність держави за збереження фундаментальної та суспільно значущої науки і здатність усієї економіки інвестувати у створення та практичне застосування знань.

Фактичні показники України істотно відстають від обох орієнтирів. За даними Державної служби статистики наукоємність ВВП України зменшилася з 0,75 % у 2010 р. до 0,37 % у 2024 р., а витрати на дослідження і розробки за рахунок державного бюджету — відповідно з 0,33 % до приблизно 0,14 % ВВП» [1, с. 9; 2, с. 21–22]. Таким чином, проблема полягає не лише в недосягненні законодавчо встановленого рівня, а й у тривалій тенденції скорочення питомої ваги науки в економіці. За таких умов наукова система втрачає можливість до довгострокового планування, а значна частина її ресурсів спрямовується на підтримання мінімальної життєздатності установ, а не на оновлення обладнання, формування нових дослідницьких напрямів і залучення молодих учених.

Не менш загрозливою є кадрова ситуація. У 2024 р. кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, становила 63,8 тис. осіб — на 65,0 % менше порівняно з 2010 р. [4, с. 12; 3, с. 18]. За даними, зібраними НАН України, МОН і Малою академією наук у серпні 2023 р., понад 10 тис. наукових і науково-педагогічних працівників були змушені виїхати за кордон або переміститися всередині України [5]. У Дорожній карті МОН 2023 р. кількість дослідників у розрахунку на тисячу зайнятих оцінено у 2,2 особи (в ЄС с середньому 9,8 осіб) що нижче за наведені в документі показники європейських країн [6, с. 134]. Скорочення чисельності дослідників небезпечне не тільки кількісними втратами. Вибуття навіть окремих висококваліфікованих фахівців може призвести до припинення діяльності наукової школи, втрати унікальних методик, професійних зв’язків і досвіду, який неможливо швидко відновити формальним збільшенням набору до аспірантури.

Отже, збереження та розвиток науки є одночасно економічним, безпековим і цивілізаційним завданням. Перетворення української «інтелектуальної енергії» на внесок у світовий розвиток потребує не тільки інтеграції українських учених у міжнародні мережі, а й створення всередині країни умов для проведення повноцінних досліджень. Повоєнна Україна має входити до Європейського дослідницького простору не лише як реципієнт фінансової та технологічної допомоги, а як повноправний партнер, здатний формулювати власні наукові проблеми, пропонувати нові ідеї та брати участь у виробництві знань загальноєвропейського і світового значення. Саме в цьому поєднанні національної спроможності та міжнародної відкритості інтелектуальний потенціал стає чинником стійкості, суверенності й конкурентоспроможності держави. Термін «інтелектуальна енергія» тут ужито як авторську концептуальну метафору. У статті його доцільно визначити при першому

вживанні як *здатність суспільства перетворювати знання, творчі здібності та професійний досвід людей на нові ідеї, наукові результати, технології й суспільно значущі рішення.*

Головною ознакою докторської підготовки, яка відрізняє її від попередніх рівнів освіти, є спрямованість не лише на засвоєння вже відомого, а передусім на створення нового знання. Відповідно до Зальцбурзьких принципів, ядром докторської освіти є розвиток знань через оригінальне дослідження. Тому результатом PhD-підготовки має бути не просто поглиблена поінформованість у певній галузі, а сформована здатність самостійно виявляти наукові проблеми, ставити дослідницькі питання, обирати методи, одержувати й перевіряти результати, визначати межі їхньої достовірності та включати нове знання до ширшого наукового контексту.

Першим компонентом є засвоєння базових знань у контексті конкретного дослідження. Докторант повинен орієнтуватися в основних поняттях, теоріях, методах, дискусіях і результатах відповідної наукової галузі. Проте йдеться не про накопичення максимально можливої кількості інформації. Базове знання набуває дослідницького значення лише тоді, коли воно допомагає визначити стан розробленості проблеми, виявити суперечності, прогалини та межі наявних пояснень. Тому добір літератури, теорій і методів має визначатися логікою дослідницького питання, а не лише змістом стандартизованої освітньої програми.

Другим компонентом є критичне мислення. Його сутність полягає не в запереченні наявних концепцій як такому, а в систематичній перевірці обґрунтованості тверджень, надійності джерел, коректності методів і логічності висновків. Дослідник має вміти розрізняти факт і його інтерпретацію, емпіричні дані та теоретичні припущення, причинний зв’язок і статистичну кореляцію, науковий аргумент і посилання на авторитет. Критичного оцінювання потребують не лише чужі концепції, а й власні гіпотези та результати.

Третім компонентом є міждисциплінарний підхід. Багато сучасних проблем — технологічних, економічних, екологічних, медичних, соціальних — не можуть бути повноцінно досліджені в межах однієї дисципліни. Міждисциплінарність дає можливість розглядати об’єкт у різних вимірах, поєднувати теоретичні моделі, методи та емпіричні дані кількох галузей знання. Вона сприяє виявленню зв’язків, які залишаються непомітними за вузькодисциплінарного аналізу, і тим самим розширює простір для формування нових гіпотез.

Однак міждисциплінарність не слід ототожнювати з довільним запозиченням термінів з інших наук. Перенесення поняття або методу потребує перевірки того, чи зберігає воно свій зміст у новому контексті, чи відповідає природі досліджуваного об’єкта і чи не створює лише видимості пояснення. Продуктивна міждисциплінарність передбачає достатнє володіння базовою дисципліною, розуміння методологічних обмежень залучених підходів та, за потреби, співпрацю з фахівцями іншого профілю.

Четвертим компонентом є синтез і творче мислення. Якщо аналіз передбачає розкладання проблеми на складові, то синтез відновлює зв'язки між ними та дає змогу сформувати нову цілісність. У докторському дослідженні синтез може виявлятися у створенні концептуальної моделі, типології, класифікації, нового визначення, пояснювальної схеми або в об'єднанні раніше відокремлених теоретичних положень. Його результат не зводиться до механічного підсумовування думок різних авторів: нове знання виникає тоді, коли встановлені між ними зв'язки дають змогу пояснити те, що раніше залишалося незрозумілим.

П'ятим компонентом є експериментування та валідація. У природничих і технічних науках експериментування зазвичай означає цілеспрямоване створення або зміну умов для перевірки гіпотези. У суспільних і гуманітарних науках його функціональними відповідниками можуть бути емпіричне спостереження, аналіз документів і текстів, моделювання, порівняльне дослідження, опитування, інтерв'ю, реконструкція аргументації або перевірка концепції на різних історичних і соціальних випадках. Отже, конкретна форма перевірки залежить від предмета, але вимога обґрунтованості результату є спільною для всіх галузей знання.

Шостим компонентом є рефлексія і самокорекція. Рефлексія означає здатність дослідника аналізувати не тільки об'єкт, а й власний спосіб його пізнання: вихідні припущення, понятійний апарат, вибір джерел, методологічні обмеження та можливий вплив особистої або професійної позиції на інтерпретацію результатів. Така здатність особливо важлива в дослідженнях, де вчений є частиною досліджуваного соціального чи культурного середовища, однак вона необхідна й у природничих та технічних науках, оскільки жоден метод не є цілком вільним від припущень і меж застосовності.

Самокорекція є практичним наслідком рефлексії. Вона передбачає готовність змінювати гіпотезу, уточнювати поняття, переглядати методику, визнавати помилки й обмежувати сферу застосування отриманих висновків.

Взаємодію зазначених компонентів можна представити як циклічний процес. Базові знання дають змогу сформулювати проблему; критичний аналіз виявляє прогалини та суперечності; міждисциплінарний пошук розширює можливі підходи; творчий синтез породжує гіпотезу або концептуальну модель; експериментування й валідація перевіряють її обґрунтованість; рефлексія та самокорекція спричиняють уточнення початкових положень. Після цього дослідник повертається до теоретичної основи проблеми вже на новому рівні її розуміння. Отже, створення знання має не лінійну, а ітеративну структуру: кожний одержаний результат може стати підставою для нового дослідницького циклу.

Звідси випливає, що названі компоненти неможливо повною мірою сформувати або оцінити виключно за допомогою навчальних дисциплін, кількості аудиторних годин і кредитів ECTS. Кредити можуть відображати обсяг організованої освітньої роботи, але не здатні безпосередньо виміряти оригінальність наукової ідеї, глибину критичного аналізу, здатність до творчого

синтезу чи дослідницької самокорекції. Ці якості формуються переважно через практичну участь у дослідженнях, взаємодію з науковим керівником, роботу в професійному колективі, обговорення проміжних результатів, апробацію гіпотез і поступове прийняття відповідальності за власні рішення.

Таким чином, PhD-підготовка має бути організована навколо індивідуального дослідницького проєкту, тоді як освітня складова повинна забезпечувати його теоретичні, методологічні й етичні потреби. Її головним результатом є не дисертація як формально завершений текст, а становлення автономного дослідника, здатного створювати, перевіряти, аргументовано захищати й відповідально використовувати нове знання. Саме така спрямованість відповідає дослідницькій природі докторської освіти та перетворює підготовку докторів філософії на механізм відтворення інтелектуального потенціалу суспільства.

Список використаних джерел

1. European Commission. A new ERA for Research and Innovation : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 30.09.2020. COM(2020) 628 final. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0628 (дата звернення: 03.10.2026).

2. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової і науково-технічної діяльності за 2016 рік : аналітична довідка / Міністерство освіти і науки України, Український інститут науково-технічної експертизи та інформації. Київ, 2017. 92 с. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/na-sajt-mon-ad-kmu-11.07.17.pdf (дата звернення: 03.10.2026).

3. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році : науково-аналітична доповідь / Т. В. Писаренко та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2025. 115 с. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2025/18-07-2025/naukovo-analitychna-dopovid-naukova-naukovo-tekhnichna-ta-innovatsiyna-diyalnist-v-ukrayini-u-2024-rotsi-18-07-2025.pdf (дата звернення: 03.10.2026).

4. Наукова та інноваційна діяльність України, 2018 : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2019. 108 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/zb_nauka_2018.pdf (дата звернення: 03.10.2026).

5. Про схвалення Концепції підтримки та розвитку кадрового потенціалу сфери наукової і науково-технічної діяльності «Національна система дослідників України» : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.12.2025 № 1389-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1389-2025-р (дата звернення: 03.10.2026).

6. Дорожня карта використання науки, технологій, інновацій для досягнення цілей сталого розвитку / Міністерство освіти і науки України. Київ, 2023. 392 с. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/01/03/Dorozhnya.karta.vykoryst.nauky.tekhnolohiy.ta.innovatsiy-03.01.2024-1.1.pdf (дата звернення: 03.10.2026).

Стрельніков В. Ю.
д. пед. н., професор,
професор кафедри філософії і економіки освіти,
Полтавська академія неперервної освіти ім. М. В. Остроградського,
м. Полтава

ПЕДАГОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний розвиток публічного управління характеризується ускладненням суспільних процесів, цифровізацією державних послуг, зростанням вимог громадян до якості управлінських рішень, посиленням міжінституційної взаємодії та необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації. За таких умов ефективність публічного управління значною мірою залежить не лише від нормативно-правових механізмів та організаційної структури органів влади, а й від професійної компетентності людей, які здійснюють управлінську діяльність.

Особливого значення набуває педагогічний вимір публічного управління. Його сутність полягає у створенні умов для систематичного формування, розвитку та оновлення професійних компетентностей публічних службовців. Професійне навчання в сучасному публічному секторі не повинно обмежуватися передаванням сукупності нормативних або спеціальних знань. Воно має забезпечувати здатність службовця аналізувати складні управлінські ситуації, приймати обґрунтовані рішення, комунікувати із зацікавленими сторонами, використовувати цифрові інструменти, працювати в умовах невизначеності та постійно вдосконалювати власну професійну діяльність.

В Україні професійне навчання публічних службовців охоплює підготовку за магістерськими програмами, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту. Такий підхід створює нормативні передумови для реалізації принципу безперервного професійного розвитку (Л. Лебедик [1–3], Т. Левченко [3], В. Телеп [2] та ін.), підтверджені Національним агентством України з питань державної служби [4–5], нашими попередніми напрацюваннями [6]. Міжнародні дослідження також засвідчують зміщення акценту від традиційної моделі професійної підготовки до розвитку компетентностей. Зарубіжні дослідники підкреслюють необхідність поєднання технічних знань із когнітивними, соціальними, лідерськими та цифровими компетентностями, необхідними для роботи в умовах складних суспільних проблем (M. Burtscher, S. Piano, B. Welby [7]).

Актуальність педагогічних основ публічного управління для України додатково посилюється потребами повоєнного відновлення, цифрової трансформації, розвитку спроможності державних і місцевих інституцій та підвищення якості публічних послуг. Урядові заходи щодо розвитку системи професійного навчання на 2024–2027 роки передбачають, зокрема, оновлення стандартів вищої освіти, розвиток сучасних професійних компетентностей,

цифрових навичок, кризового менеджменту та дуальної форми навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Отже, дослідження педагогічних основ публічного управління є важливим для теоретичного осмислення того, яким чином освітні механізми можуть сприяти формуванню професійно компетентного, відповідального та орієнтованого на суспільні потреби публічного службовця.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування педагогічних основ публічного управління та визначення ключових принципів, підходів, методів і організаційних умов професійного розвитку публічних службовців.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: розкрити сутність педагогічних основ публічного управління; визначити роль професійного навчання у формуванні управлінської компетентності; охарактеризувати основні педагогічні підходи до підготовки публічних службовців; систематизувати сучасні методи навчання дорослих у сфері публічного управління; визначити організаційні умови ефективного професійного розвитку публічних службовців; сформулювати практичні орієнтири вдосконалення педагогічного забезпечення публічного управління.

Проведений аналіз дає підстави розглядати педагогічні основи публічного управління як систему принципів, закономірностей, методів та організаційних механізмів, спрямованих на формування і постійне вдосконалення професійної компетентності суб’єктів публічного управління.

Першим важливим результатом дослідження є визначення компетентнісної спрямованості педагогічного забезпечення публічного управління. Традиційна модель, за якої результатом навчання вважається переважно засвоєння певного обсягу інформації, не відповідає повною мірою сучасним вимогам до публічної служби. Результатом професійного навчання має бути здатність застосовувати знання у конкретних управлінських ситуаціях.

Компетентність публічного службовця доцільно розглядати як комплексне утворення, що включає: професійно-фахові знання, аналітичне та критичне мислення, комунікативні навички, здатність до командної роботи, цифрову компетентність, лідерські якості, навички управління змінами та кризами, етичну та правову відповідальність, здатність до самоосвіти та професійної рефлексії [2, с. 27–35]. Подібна структура відповідає сучасній міжнародній тенденції переходу до компетентнісних моделей публічної служби. Компетентнісні рамки для публічних службовців дедалі частіше використовуються для визначення вимог до посад, добору персоналу та оцінювання професійної діяльності.

Другим результатом дослідження є обґрунтування андрагогічної спрямованості професійного навчання публічних службовців. Оскільки значну частину цільової аудиторії становлять дорослі фахівці з певним професійним і життєвим досвідом, освітній процес повинен враховувати їхню мотивацію, попередні знання, практичні потреби та можливість безпосереднього застосування отриманих результатів. Звідси випливає необхідність зміщення акценту з пасивного сприйняття навчального матеріалу на активну участь

слухача. Доцільними є кейс-метод, проблемне навчання, моделювання управлінських ситуацій, рольові та ділові ігри, тренінги, проєктна робота, дискусії, взаємне навчання та рефлексивні практики.

Третім результатом дослідження є визначення практикоорієнтованості як важливої педагогічної характеристики професійного навчання публічних службовців. Знання набуває управлінської цінності тоді, коли службовець може використовувати його для розв'язання реальної проблеми. Саме тому освітні програми доцільно будувати навколо типових професійних завдань, а оцінювання – здійснювати не лише через перевірку запам'ятовування матеріалу, а й через виконання практичних завдань.

Четвертим результатом дослідження є встановлення значення безперервності професійного розвитку. Професійне навчання не може розглядатися як одноразовий етап, який завершується отриманням диплома або сертифіката. Воно має перетворюватися на постійний процес оновлення компетентностей. Українська система професійного навчання нормативно передбачає різні форми такого розвитку – від магістерської підготовки та підвищення кваліфікації до стажування й самоосвіти. Важливим механізмом при цьому є визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні та формування індивідуальних програм професійного розвитку.

П'ятим результатом є визначення цифровізації як окремого напряму педагогічного забезпечення публічного управління. Цифрові технології змінюють не лише способи надання адміністративних послуг, а й характер управлінської праці. Відповідно, професійне навчання має формувати здатність службовців працювати з цифровими платформами, даними, електронними сервісами, цифровими комунікаційними каналами та сучасними інструментами управління. Міжнародний досвід демонструє, що розвиток цифрового урядування потребує цілеспрямованого формування цифрових навичок працівників публічного сектору, зокрема через компетентнісні рамки, спеціалізовані програми навчання та неформальне професійне навчання.

Шостим результатом дослідження є визначення рефлексивності як важливої педагогічної основи професійного розвитку. Публічний службовець повинен не лише виконувати управлінські процедури, а й аналізувати власні рішення, визначати помилки, оцінювати наслідки управлінських дій та коригувати професійну поведінку. Тому рефлексія має бути інтегрована в освітній процес через самооцінювання, аналіз кейсів, професійне портфоліо, обговорення практичних ситуацій та індивідуальні плани розвитку [3, с. 163–167].

Сьомим результатом дослідження є обґрунтування суб'єкт-суб'єктної взаємодії як важливого принципу навчання публічних службовців. Викладач у такій моделі виступає не тільки джерелом інформації, а й фасилітатором професійного розвитку. Слухач, у свою чергу, є активним учасником освітнього процесу, здатним ділитися власним досвідом та брати участь у спільному пошуку рішень [1, с. 112–113; 6, с. 96–98].

Восьмим результатом дослідження є визначення необхідності інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти. Професійний розвиток публічного службовця відбувається не лише в межах університетської аудиторії чи сертифікатної програми. Значну роль відіграють професійні спільноти, наставництво, стажування, обмін досвідом, самоосвіта та безпосереднє виконання професійних завдань [6, с. 96–98].

Таким чином, педагогічну модель професійного розвитку публічного службовця можна представити як взаємопов'язану систему: професійна потреба → визначення компетентностей → індивідуальна освітня траєкторія → практикоорієнтоване навчання → застосування результатів у професійній діяльності → оцінювання → рефлексія → подальший професійний розвиток.

Важливою умовою реалізації цієї моделі є узгодження освітніх програм із реальними потребами органів публічної влади. В українській системі професійного навчання така орієнтація підтримується механізмами аналізу потреб у навчанні та планування професійного розвитку. Окремого значення набуває інституційна взаємодія між органами публічної влади, закладами освіти, провайдерами професійного навчання та самими публічними службовцями. НАДС визначає професійне навчання як систему, у якій поєднуються підготовка, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіта, а також здійснюється розвиток професійних компетентностей [4–5].

Перспективним напрямом є також посилення зв'язку між освітою та практичною діяльністю через дуальне навчання, стажування, наставництво та залучення практиків публічного управління до освітнього процесу. У планах розвитку української системи професійного навчання на 2024–2027 роки окремо визначено розвиток дуальної форми навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» [5].

Отже, педагогічні основи публічного управління доцільно розглядати не як допоміжний елемент системи підготовки кадрів, а як один із механізмів забезпечення інституційної спроможності публічного сектору.

Проведене теоретико-аналітичне дослідження дає підстави зробити висновок, що педагогічні основи публічного управління охоплюють систему принципів, підходів, методів і організаційних механізмів, спрямованих на формування та безперервний розвиток професійних компетентностей публічних службовців.

Встановлено, що центральним орієнтиром сучасного професійного навчання має бути компетентнісний підхід. Його реалізація передбачає поєднання професійних знань із аналітичними, комунікативними, цифровими, лідерськими, етичними та соціальними компетентностями.

Обґрунтовано необхідність використання принципів андрагогіки, практичної спрямованості, безперервності, індивідуалізації, рефлексивності та активної взаємодії учасників освітнього процесу. Такі принципи дають змогу наблизити професійне навчання до реальних управлінських потреб.

Визначено, що ефективна педагогічна модель публічного управління має передбачати не лише передавання знань, а повний цикл професійного розвитку:

визначення потреби в компетентностях, організацію навчання, практичне застосування отриманих результатів, оцінювання та подальшу професійну рефлексію.

Особливого значення набуває цифрова компетентність, оскільки цифрова трансформація змінює зміст професійної діяльності публічних службовців. Водночас цифрові навички мають доповнюватися здатністю працювати з людьми, приймати рішення в умовах невизначеності, управляти змінами та дотримуватися принципів професійної етики.

Для України розвиток педагогічних основ публічного управління має безпосередній зв'язок із формуванням спроможної публічної служби, цифровою трансформацією, відновленням держави та розвитком територіальних громад. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричне вивчення ефективності різних моделей професійного навчання, методик оцінювання сформованих компетентностей та впливу навчальних програм на результати професійної діяльності публічних службовців.

Список використаних джерел

1. Лебедик Л. В. Розвиток лідерства в колективі за системою Антона Макаренка. *Публічне управління та адміністративний менеджмент : сучасні тренди та перспективи*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків : Видавничий центр «Global Scientific Trends», 2021. 153 с. С. 112–113. DOI : 10.5281/zenodo.5034429

2. Лебедик Л. В., Стрельніков В. Ю., Телеп В. С. Формування правової культури майбутніх управлінців: психолого-педагогічний підхід. *Імідж сучасного педагога*. 2026. № 4 (229). С. 27–35. DOI: https://doi.org/10.33272/2522-9729-2026-4(229)-27-35

3. Левченко Т. А., Лебедик Л. В. Методологічні підходи до управління творчою діяльністю майбутніх соціальних працівників. *Неперервна освіта як засіб професійного зростання педагога (м. Тернопіль, Україна, 25 лют. 2022 р.). Науковий, методичний, інформаційний збірник Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти* / Редколегія: О. М. Петровський, В. С. Мисик, І. М. Вітенко, О. І. Когут, Ю. Ч. Шайнюк, Т. В. Магера, A. Janowski, Ф. І. Полянський, Г. І. Герасимчук, Н. Б. Стрийвус. Тернопіль: ТОКІППО, 2022. 298 с. С. 163–167.

4. Національне агентство України з питань державної служби. Підвищення кваліфікації. URL : https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/vydy-profesiinoho-navchannia/pidvishchennya-kvalifikaciyi

5. Національне агентство України з питань державної служби. Нормативно-правова база професійного навчання публічних службовців. URL : https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/normativno-pravova-baza?utm_source=chatgpt.com

6. Стрельніков В. Ю. Управління якістю освіти в стратегії сталого розвитку. *Полікультурна багатовимірність – шлях до діалогу та розвитку* : збірник матеріалів Міжнародного кросмистецького конгресу. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2026. 106 с. С. 96–98.

7. Burtscher M., Piano S., Welby B. Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*. 2024. No. 303. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/f4dab2e9-en

Сьомченко В.В.
к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку та оподаткування,
Герасименко Д.О.
здобувачка фахової передвищої освіти,
ВСП «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ»,
м. Запоріжжя

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЕКОНОМІЧНОМУ АНАЛІЗІ: УПРАВЛІНСЬКІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ

У сучасних умовах підприємства працюють із великими обсягами економічної інформації, яку необхідно швидко обробляти та аналізувати для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому все більшого значення набувають цифрові технології та штучний інтелект (ШІ). Його можливості можуть використовуватися для обробки значних масивів даних, виявлення закономірностей, прогнозування економічних показників та автоматизації окремих аналітичних операцій. Застосування таких технологій особливо актуальне в умовах швидкої зміни попиту, цін, витрат, конкурентного середовища та інших факторів, що впливають на діяльність підприємства. Як зазначають М. М. Глибовець та О. В. Олецький, системи штучного інтелекту орієнтовані на розв'язання інтелектуальних задач та передбачають використання різних методів опрацювання інформації [1]. У сфері економічного аналізу це створює можливості не лише для оцінювання минулих результатів, а й для прогнозування майбутньої діяльності підприємства.

Водночас використання штучного інтелекту в економічному аналізі має не тільки технологічний, а й управлінський характер. Результати аналітичної обробки інформації використовуються керівництвом під час планування, прогнозування, оцінювання ризиків та вибору варіантів подальших дій. Г. Машлій, О. Мосій та М. Пельчер звертають увагу на управлінські аспекти використання штучного інтелекту, можливості оптимізації управлінських процесів та необхідність урахування ризиків його впровадження [2]. Тому важливим завданням є правильне поєднання можливостей цифрових технологій із професійними знаннями економістів і менеджерів. ШІ може допомагати обробляти інформацію та виявляти закономірності, однак отриманий результат потребує професійного оцінювання, оскільки якість висновків значною мірою залежить від повноти, достовірності та актуальності вихідних даних. Помилки або викривлення в інформації можуть впливати на результати аналізу та, відповідно, на обґрунтованість управлінських рішень.

Використання штучного інтелекту потребує також належного організаційного забезпечення. Підприємству недостатньо лише отримати доступ до відповідного цифрового інструменту. Необхідно визначити, для яких

аналітичних завдань він застосовується, які дані можуть використовуватися, хто відповідає за їх підготовку та перевірку, яким чином здійснюється контроль сформованих результатів. Доцільним є розподіл функцій між працівниками, які забезпечують формування та введення даних, фахівцями, які здійснюють економічний аналіз, та особами, що приймають управлінські рішення. Такий підхід дозволяє зменшити ризик некритичного використання автоматично сформованих висновків та зберегти людський контроль над процесом прийняття рішень.

Практична організація використання штучного інтелекту в економічному аналізі може передбачати декілька послідовних етапів. На першому етапі доцільно визначити конкретне аналітичне завдання, для вирішення якого планується застосування ШІ, наприклад аналіз витрат, оцінювання динаміки продажів, прогнозування фінансових результатів або виявлення ризиків. Наступним етапом має бути підготовка інформації: перевірка її повноти, актуальності, достовірності та придатності для подальшої обробки. Після отримання результатів необхідно здійснювати їх професійну перевірку та порівняння з даними бухгалтерського обліку, фінансової звітності, плановими показниками або результатами традиційних методів економічного аналізу. Важливо також документувати основні етапи використання ШІ, особливо якщо сформовані ним результати надалі застосовуються для обґрунтування управлінських рішень. Такий підхід дає змогу встановити джерело використаної інформації, оцінити обґрунтованість отриманих висновків та визначити відповідальних осіб. Окремого значення набуває підготовка працівників до роботи з цифровими інструментами. Економіст повинен не лише володіти традиційними методами аналізу, а й розуміти можливості та обмеження технологій штучного інтелекту, уміти критично оцінювати сформовані результати та виявляти можливі помилки. Важливим елементом організації такої роботи є періодичне оцінювання результативності використання ШІ, що дозволяє визначати практичну доцільність цифрових інструментів та вдосконалювати процедури їх застосування. Отже, впровадження ШІ доцільно розглядати не як просту автоматизацію окремих операцій, а як організаційну зміну, що потребує визначення процедур, відповідальності, контролю та відповідного рівня цифрової компетентності працівників. Важливим елементом організації такої роботи є також періодичне оцінювання результативності використання ШІ. Підприємству доцільно визначати, чи сприяють цифрові інструменти скороченню часу проведення аналізу, підвищенню якості прогнозів та своєчасному виявленню відхилень. Це дозволяє оцінювати практичну доцільність застосування технології та вдосконалювати процедури її використання.

Поширення технологій штучного інтелекту одночасно потребує формування відповідних інституційних засад. В Україні основні напрями державної політики у цій сфері визначає Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р [3]. Розвиток ШІ пов’язаний не лише зі створенням і впровадженням

нових технологій, а й із формуванням умов для їх безпечного та відповідального застосування. Для підприємств інституційне середовище має практичне значення, оскільки визначає загальні орієнтири цифрової трансформації та необхідність урахування правових, організаційних і етичних аспектів роботи з сучасними інформаційними технологіями.

Особливої уваги потребує правовий аспект використання штучного інтелекту в економічному аналізі. Під час застосування цифрових систем підприємство може працювати з інформацією про працівників, клієнтів, постачальників та інших контрагентів. Якщо така інформація містить персональні дані, їх обробка має здійснюватися з дотриманням вимог законодавства. Закон України «Про захист персональних даних» регулює відносини, пов'язані із захистом персональних даних під час їх обробки, у тому числі із застосуванням автоматизованих засобів [4]. Отже, використання ШІ не скасовує обов'язку підприємства забезпечувати правомірність обробки та належний захист персональних даних. Це необхідно враховувати при виборі цифрових інструментів, визначенні інформації, яка передається для аналізу, організації доступу працівників до даних та використанні отриманих результатів. У традиційному економічному аналізі застосовують методи порівняння, групування, середніх величин, абсолютних і відносних різниць, ланцюгових підстановок, балансовий та інші методи. Штучний інтелект не обов'язково замінює традиційний аналітичний інструментарій, а може доповнювати його, прискорюючи виконання окремих операцій та дозволяючи працювати з більшими обсягами інформації. Наприклад, під час порівняння ШІ може допомагати зіставляти фактичні та планові показники за декілька періодів і визначати найбільш суттєві відхилення. При аналізі доходів і витрат цифрові інструменти можуть використовуватися для пошуку статей, зміна яких найбільше вплинула на фінансовий результат.

Одним із перспективних напрямів використання ШІ є прогнозування. На основі накопиченої інформації відповідні інструменти можуть допомагати оцінювати можливі зміни обсягів продажів, доходів, витрат, попиту на продукцію та інших показників. Н. Шаховська зазначає, що технології штучного інтелекту використовуються в різних сферах, зокрема у фінансах, промисловості та бізнесі, а їх можливості пов'язані з аналізом інформації, автоматизацією процесів та підтримкою прийняття рішень [5]. Для підприємства практичне значення може мати, наприклад, аналіз факторів зміни прибутку. Система здатна опрацьовувати інформацію про обсяги реалізації, ціни, собівартість і витрати, знаходити взаємозв'язки та формувати прогнозні оцінки. При цьому економіст повинен перевіряти отримані результати, зіставляти їх з іншими розрахунками та враховувати особливості діяльності конкретного підприємства.

Ще одним напрямом є застосування ШІ для оцінювання ризиків. Опрацювання значної кількості показників може сприяти своєчасному виявленню нетипових відхилень, негативних тенденцій та факторів, здатних вплинути на фінансовий стан підприємства. Водночас автоматизація аналітичних процесів створює і власні ризики: використання недостовірних

даних, неправильне трактування результатів, недостатня прозорість окремих алгоритмічних висновків, порушення конфіденційності інформації та надмірна залежність від автоматично сформованих рекомендацій. Саме тому організаційний механізм використання ШІ повинен передбачати перевірку даних і результатів, визначення відповідальних осіб та збереження контролю людини над управлінськими рішеннями.

Таким чином, ефективність застосування штучного інтелекту в економічному аналізі залежить не лише від технічних можливостей відповідних систем. Не менш важливими є управлінські, організаційні та правові умови їх використання. На управлінському рівні необхідно визначати, для яких рішень використовуються результати ШІ та яким чином здійснюється їх професійна перевірка. Організаційний аспект передбачає встановлення правил роботи з даними, розподіл відповідальності між працівниками та контроль результатів аналітичної обробки. Правовий аспект пов'язаний насамперед із дотриманням вимог законодавства щодо обробки та захисту інформації, зокрема персональних даних.

Отже, штучний інтелект поступово стає важливим допоміжним інструментом сучасного економічного аналізу. Його застосування може прискорити обробку великих обсягів інформації, сприяти виявленню закономірностей, прогнозуванню економічних показників, аналізу доходів, витрат і ризиків. Водночас результати, сформовані за допомогою ШІ, не повинні автоматично замінювати професійне судження економіста або менеджера. Найбільш обґрунтованим є підхід, за якого технологічні можливості поєднуються з професійними знаннями людини, належною організацією аналітичної роботи, людським контролем та дотриманням правових вимог. Формування відповідних інституційних і організаційних умов використання штучного інтелекту сприятиме його відповідальному впровадженню та підвищенню якості інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Глибовець М. М., Олецький О. В. Системи штучного інтелекту : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «КМ Академія», 2002. 366 с. URL: http://kist.ntu.edu.ua/textPhD/ArtificIntell.pdf

2. Машлій Г. Б., Мосій О. Б., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Галицький економічний вісник. 2019. Т. 57, № 2. С. 80–89. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf

3. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-2020-%D1%80 (дата звернення: 01.10.2026).

4. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17 (дата звернення: 01.10.2026).

5. Шаховська Н. Від фантастики до реальності. Як штучний інтелект впливає на наше життя. ZN.UA. 26.08.2020. URL: https://zn.ua/ukr/tech/vid-fantastiki-do-realnosti.html

Тарвердієв М.Е.
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Державний університет економіки і технологій,
Пурій Г.В.
к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри публічного управління
та адміністрування,
Державний університет економіки і технологій,
м. Кривий Ріг

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: ПОТОЧНИЙ СТАН І НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Штучний інтелект (ШІ) дедалі активніше перетворюється з допоміжного технологічного засобу на повноцінний елемент системи публічного управління, що змінює способи надання адміністративних послуг, підготовки управлінських рішень та взаємодії держави з громадянами. Водночас у науковій літературі слушно наголошується, що результативність цифрової трансформації публічного управління визначається не стільки рівнем технологічного розвитку, скільки інституційною спроможністю держави, якістю нормативно-правового регулювання та здатністю забезпечити суспільну довіру до алгоритмічно підтриманих управлінських рішень [1]. Для України це питання набуває особливої гостроти: восени 2025 р. на порталі «Дія» запущено національного ШІ-помічника, якому понад 350 тис. користувачів надіслали 2 млн повідомлень, а в травні 2026 р. ШІ-агент з’явився в мобільному застосунку, і лише за перший місяць 3 млн громадян з його допомогою сформували витяги та сплатили штрафи [2]. Стратегічною метою Мінцифри визначено входження до 2030 р. до трійки світових лідерів за рівнем упровадження ШІ в державному секторі [2]. Отже, практика використання ШІ в публічному секторі випереджає формування відповідного інституційного та правового каркасу, що й зумовлює актуальність дослідження.

Метою тез є аналіз поточного стану інституційних засад упровадження ШІ в публічне управління України та обґрунтування напрямів їх удосконалення. Методологічну основу становлять інституційний і порівняльно-правовий підходи.

Нормативні основи в Україні закладено Концепцією розвитку штучного інтелекту, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р, якою вперше на нормативному рівні визначено поняття ШІ та пріоритетні напрями його розвитку [3]. Реалізацію Концепції конкретизовано планом заходів на 2025–2026 рр., що передбачає, зокрема, запровадження до IV кварталу 2026 р. механізму застосування технологій ШІ державними органами для аналізу, прогнозування та моделювання розвитку системи державного

управління у відповідних сферах [4]. Проте ці акти мають переважно програмний характер і не формують цілісної системи інституцій, які визначали б вимоги до ШІ-систем та контролювали їх дотримання.

До останнього часу інституційна модель ґрунтувалася на підході «знизу вгору» (bottom-up): спершу забезпечується адаптація бізнесу до майбутніх правил через саморегуляцію, а вже потім запроваджуються законодавчі межі [2]. Його інструментами стали Дорожня карта та Біла книга з регулювання ШІ, 11 рекомендацій щодо безпечного використання алгоритмів у ключових сферах, регуляторна пісочниця (за рік надійшло 90 заявок, 15 рішень пройшли аудит за участі 23 експертів), Словник термінів ШІ 2.0 та об'єднання 14 компаній в організацію з етичного використання ШІ [2]. На міжнародному рівні Україна підписала Декларацію Блетчлі та Рамкову конвенцію Ради Європи щодо ШІ, а також провела воркшопи HUDERIA з оцінювання впливу алгоритмів на права людини [2].

Орієнтиром для наступного етапу є Регламент (ЄС) 2024/1689 (AI Act), що впроваджує ризик-орієнтований підхід і передбачає створення Офісу зі штучного інтелекту при Європейській Комісії [5]. У червні 2026 р. розпочала роботу міжвідомча робоча група з правового регулювання ШІ, до складу якої увійшло понад 100 осіб – народних депутатів, представників органів влади, громадськості та експертів; Регламент у цьому контексті розглядається як перший у світі комплексний акт, що встановлює обов'язкові правила для розробників і користувачів ШІ [6]. За інформацією, оприлюдненою у вересні 2026 р., у межах підготовки майбутнього законопроєкту опрацьовано два його розділи, що охоплюють 15 статей, тоді як положення щодо високоризикових систем перебувають на етапі розроблення [7]. Особливу увагу з позицій публічного управління привертає розділ, що визначає інституційну структуру (табл. 1).

Таблиця 1

Передбачувана інституційна структура державного регулювання ШІ відповідно до проєкту закону

Суб'єкт	Передбачені функції у сфері ШІ
Кабінет Міністрів України	Формування політики, координація органів влади; затвердження ключових порядків (правила роботи регуляторних пісочниць, вимоги до органів оцінки відповідності, порядок перевірки універсальних моделей ШІ)
Мінцифри	Формування та реалізація державної політики; узагальнення законодавчої практики, оприлюднення переліків національних стандартів, сприяння розробленню кодексів практики, підвищення ШІ-грамотності, міжнародне співробітництво
Цифровий регулятор	Розроблення підзаконних актів і методичних рекомендацій; ринковий нагляд за універсальними моделями ШІ; погодження планів регуляторних пісочниць
Органи ринкового нагляду	Галузевий нагляд (зокрема НБУ – платіжні системи та фінансовий сектор; НКЕК – електронні комунікації та поштовий зв'язок)

Джерело: складено за [7]

Проєкт закону створюється з урахуванням AI Act та адаптується до безпекових умов воєнного часу: він охоплює весь життєвий цикл ШІ-систем, розмежовує обов'язки провайдерів і впроваджувачів, закріплює принципи верховенства права, людиноцентричності, прозорості, підзвітності й обов'язковості фахового людського контролю, а також забороняє низку практик, зокрема розпізнавання емоцій на роботі та в освіті й прогнозування злочинів лише на основі профілювання [7]. До високоризикових пропонується віднести ШІ-системи у сферах доступу до публічних і фінансових послуг, освіти, найму, правосуддя та правоохоронної діяльності [7], що безпосередньо стосується діяльності органів публічної влади.

Аналіз дає змогу виокремити низку інституційних проблем. По-перше, формування правової бази не завершено: закон перебуває на стадії розроблення, а державні ШІ-сервіси функціонують в умовах саморегуляції [2; 7]. По-друге, зберігається ризик суміщення ролей: Мінцифри водночас формує та реалізує державну політику у сфері ШІ й розвиває ключові державні ШІ-сервіси [2; 7]. Проєкт закону частково знімає цю проблему, виокремлюючи цифровий регулятор для ринкового нагляду, проте його правовий статус, незалежність і ресурсне забезпечення у відкритих матеріалах про проєкт не конкретизовано. По-третє, інтеграція ШІ потребує оновлення організаційних структур, розвитку компетентностей державних службовців та гарантування прозорості й підзвітності автоматизованих процедур [1]. По-четверте, окремого врегулювання потребує сфера безпеки й оборони, оскільки AI Act на неї не поширюється, а межі дії українського закону під час воєнного стану ще узгоджуються [7].

З огляду на це, вважаємо доцільним: по-перше, закріпити в законі статус, незалежність і повноваження цифрового регулятора, інституційно розмежувавши функції формування політики, розроблення державних ШІ-сервісів і нагляду; по-друге, запровадити для високоризикових систем у публічному секторі обов'язкову оцінку впливу на права людини із застосуванням методології HUDERIA, апробованої під час воркшопів [2]; по-третє, створити публічний реєстр ШІ-систем, якими користуються органи влади, та гарантувати право на людський перегляд автоматизованого рішення, що відповідає принципу фахового людського контролю [7]; по-четверте, інтегрувати програми ШІ-грамотності в систему професійного навчання державних службовців, що узгоджується з функцією Мінцифри щодо підвищення ШІ-грамотності [1; 7].

Таким чином, інституційні засади впровадження ШІ в публічне управління України перебувають у перехідному стані – від саморегуляції до законодавчо визначеної моделі. Результативність цієї моделі залежатиме не лише від ухвалення закону, а й від спроможності нових інституцій забезпечити розмежування функцій, прозорість алгоритмів та підзвітність органів влади, які їх застосовують. Таким чином, наступний етап цифрової трансформації України пов'язаний із необхідністю одночасного вдосконалення правового регулювання та інституційної організації використання ШІ. Особливого значення набуває чітке розмежування повноважень у питаннях формування державної політики,

розроблення цифрових рішень, оцінювання ризиків і контролю за їх застосуванням.

Список використаних джерел

1. Костенко І. В. Штучний інтелект у системі публічного управління: інституційні виклики, управлінські трансформації та нормативно-правові орієнтири. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2025. Т. 3, № 92. С. 206–212. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.92.3.27.

2. Від саморегуляції до європейських правил: готуємо профільний закон про штучний інтелект в Україні. *Міністерство цифрової трансформації України*. 15 черв. 2026. URL: https://thedigital.gov.ua/news/shtuchnyy-intelekt/vid-samorehuliatsiyi-do-yevropeyskykh-pravyl-hotuyemo-profilnyy-zakon-pro-shtuchnyy-intelekt-v-ukrayini (дата звернення: 01.10.2026).

3. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 груд. 2020 р. № 1556-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text (дата звернення: 01.10.2026).

4. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025–2026 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 трав. 2025 р. № 457-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/457-2025-%D1%80 (дата звернення: 02.10.2026).

5. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. L 2024/1689, 12 July. URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj (дата звернення: 03.10.2026).

6. Чіткі правила регулювання штучного інтелекту: у Комітеті з питань цифрової трансформації відбулося засідання робочої групи. *Голос України*. 12 черв. 2026. URL: https://www.golos.com.ua/article/391582 (дата звернення: 03.10.2026).

7. Як Україна розробляє правила для штучного інтелекту. *Голос України*. 9 верес. 2026. URL: https://www.golos.com.ua/article/392591 (дата звернення: 04.10.2026).

Ткаченко І.О.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Подмазко О.М.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ТА ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТІЖНИХ СЕРВІСІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Цифровізація публічного сектору є одним із ключових пріоритетів модернізації державного управління в Україні. Впровадження інноваційних фінансових технологій у систему надання публічних послуг дозволяє суттєво підвищити їх доступність, прозорість, швидкість та зручність для громадян і суб'єктів господарювання. Ключовою ланкою цього процесу є інтеграція цифрових платіжних сервісів у державні інформаційно-комунікаційні системи. Ефективне функціювання таких інструментів вимагає належного нормативно-правового регламентування та формування спроможної інституційної архітектури [1, с. 213].

Фундаментом сучасного нормативно-правового забезпечення фінансового сектору та платіжних сервісів в Україні є Закон України «Про платіжні послуги», який гармонізував вітчизняне законодавство із директивою ЄС PSD2 (Payment Services Directive 2) [2]. Цей закон визначив нові види платіжних послуг та платіжних установ до обслуговування платежів на користь держави (адміністративних зборів, податків, штрафів тощо).

Специфіка застосування цифрових платежів у публічному секторі регулюється також Законом України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [3], який закріпив принцип «digital by default» та створив правову основу для основу для функціонування Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (Портал Дія). Завдяки імплементації положень Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [4] забезпечується високий рівень безпеки транзакцій, автентифікація користувачів (через BankID НБУ, Smart-Дія) та юридична сила здійснюваних операцій.

Інституційна система забезпечення функціювання цифрових платіжних сервісів охоплює суб'єктів формування політики, регулювання, нагляду та безпосередньої техніко-технологічної реалізації [1, с. 215].

Національний банк України виступає регулятором платіжного ринку. Він здійснює оверсайт платіжної інфраструктури, а також ліцензує надавачів платіжних послуг. Політика НБУ спрямована на розвиток Системи електронних платежів (СЕП 4.0), яка працює в режимі 24/7/365 на основі міжнародного

стандарту ISO 20022, що дозволяє миттєво зарахувати кошти до бюджетів усіх рівнів [5].

Міністерство цифрової трансформації України є головним органом у сфері цифровізації публічних послуг. Мінцифра формує політику щодо інтеграції платіжних шлюзів у державні сервіси. Завдяки розробці та впровадженню інтегрованих платіжних модулів у Порталі та застосунку Дія забезпечено можливість оплати адміністративних послуг, штрафів за порушення ПРД, військового збору чи купівлі військових облігацій у декілька кликів.

Міністерство фінансів України та Державна казначейська служба України забезпечують інституційне підґрунтя для_розщеплення, обліку та зарахування платежів. Функціювання сервісів інтеграції платіжних систем із суб'єктами надання публічних послуг вимагає чіткої автоматизації обліку надходжень у Казначействі через системи програмно-технічного комплексу «Клієнт казначейства – Казначейство».

Незважаючи на досягнуті результати, існуючий стан нормативно-правового та інституційного забезпечення має низькі проблемні аспекти, а саме:

1. Нормативні розбіжності та правові прогалини. Необхідна подальша адаптації регуляторних актів до Європейської директиви PSD3 та регламенту PSR, що передбачають підвищені вимоги до суворої автентифікації клієнтів (SCA) та захисту від шахрайства [6].

2. Комісійна політика міжінституційних розрахунків. Потрібне чітко нормативно врегулювання граничного розміру еквайрингових комісій при здійсненні платежів на користь державних органів для мінімізації витрат бюджету.

3. Кібербезпека та технологічна стійкість. Зростання кількості кібератак на об'єкти критичної інформаційної інфраструктури вимагає законодавчого посилення відповідальності за порушення у сфері захисту персональних даних та платіжних відомостей у публічних реєстрах.

4. Цифрова інклюзія. Наявність регіонального цифрового розриву та відсутність якісного покриття у віддалених громадах обмежують доступ громадян до цифрових платіжних сервісів [1, с. 214].

Виокремимо основні складові інституційного взаємозв'язку у сфері платіжних послуг (см. табл.1).

Таблиця 1.

Інституційна матриця регулювання цифрових платіжних сервісів у публічному секторі України

Орган державної влади/ Інститут	Основні функції та компетенції	Продукти/Сервіси у сфері публічних послуг
Національний банк України	Регулювання платіжного ринку, оверсайт, функціювання СЕП НБУ	Система BankID НБУ, СЕП 4.0 (ISO 20022), концепція е-гривня
Міністерство цифрової трансформації	Формування цифровізаційної політики, розробка державних сервісів	Портал Дія, застосунок Дія, Дія.Підпис
Державна казначейська служба	Казначейське обслуговування бюджетів, облік надходжень	ПТК «Клієнт казначейства – Казначейство, сервіси автоматичного зарахування

Продовження Таблиці 1

1	2	3
Надавачі платіжних послуг (банки, еквайри)	Безпосереднє проведення транзакцій, надання еквайрингу	Інтернет-еквайринг, POS-термінали у ЦНАПах, платіжні віджети

Джерело: складено на основі [1-6].

Для вирішення наявних проблем треба реалізовувати такі пріоритетні напрямки вдосконалення:

1. Законодавче закріплення механізмів використання цифрової валюти НБУ (е-гривні) для здійснення цільових соціальних виплат та розрахунків у сфері публічних послуг [7].

2. Нормативне спрощення процедур розгортання платіжних інструментів у Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) на основі уніфікованих стандартів відкритого API.

3. Впровадження єдиного стандарту електронного чека та його автоматичної інтеграції з Казначейством та ДПС України при наданні платних публічних послуг [1, с. 216].

Отже, гармонізація вітчизняного законодавства із нормами ЄС, підвищення спроможності державних інституцій та розширення технологічних можливостей платіжної інфраструктури створе надійне підґрунтя для побудови ефективної, безпечної та повністю цифровізованої системи надання публічних послуг.

Список використаних джерел

1. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2023. №1. Том 34(73). С. 213-218. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/38.

2. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 №1591-IX . URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text (дата звернення: 02.10.2026).

3. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15 липня 2021 року № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text (дата звернення: 02.10.2026).

4. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text (дата звернення: 02.10.2026).

5. У 2025 році кількість платежів через СЕП зросла майже на чверть : офіційний вебсайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2025-rotsi-kilkist-platejiv-cherez-sep-zrosla-mayje-na-chvert (дата звернення: 02.10.2026).

6. Розвиток фінтеху в Україні : офіційний вебсайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025 (дата звернення: 02.10.2026).

7. Про е-гривню – цифрові гроші Національного банку : офіційний вебсайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia (дата звернення: 02.10.2026).

Третяк Н.А.
к.е.н., с.д.,
старший науковий співробітник відділу екосистемних послуг та природоохоронних територій,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи Національної академії наук України,
Бирків Г.М.
провідний економіст
відділу екосистемних послуг та природоохоронних територій,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи Національної академії наук України,
м. Київ

ПРАВОВИЙ ТА ПРОСТОРОВО-КАДАСТРОВИЙ РОЗРИВ ОБЛІКУ ЗАПОВІДНИХ ЗЕМЕЛЬ ЯК БАР'ЄР ДЛЯ ОЦІНКИ ВОЄННИХ ЗБИТКІВ ЕКОСИСТЕМ

Сучасний етап розвитку екологічного та земельного права в Україні гостро актуалізував питання юридичної фіксації та правового доведення збитків, завданих об'єктам природно-заповідного фонду внаслідок збройної агресії. Однак, ключовою умовою для формування обґрунтованих репараційних позовів і розгляду кримінальних проваджень за фактами екоциду у міжнародних судових інстанціях є беззаперечне доведення заповідного статусу та точних координат меж постраждалих територій. Проте, зараз в Україні через відсутність єдиної цифрової платформи узгодження геопросторових даних, правовий статус заповідного земельного капіталу залишається розмитим, що створює перешкоди як для захисту екосистем, так і для публічного управління регіональним розвитком.

Для формування коректної методологічної бази оцінювання природно-заповідних територій, принципово важливим є розуміння дуалістичного підходу, який наразі закріплений у національному законодавстві. Специфіка національного законодавства зумовлює подвійний статус заповідної території, яка одночасно підлягає фіксації у двох автономних реєстрах, що відображають її параметри крізь призму різних правових та екологічних критеріїв. Цей інституційний розрив призводить до того, що майново-правові характеристики заповідного фонду існують відокремлено від його біологічної та екологічної цінності, суттєво ускладнюючи процеси інтегрованого екологічного управління. У правовому полі це породжує ситуацію, коли один і той самий природний комплекс розглядається суміжними відомствами під різними кутами зору, позбавляючи державу можливості здійснювати уніфікований контроль.

Державний земельний кадастр, функціонування якого регламентується Земельним кодексом України та Законом України «Про Державний земельний кадастр» [1; 2], відповідає за фіксацію просторово-геометричних та майново-

правових параметрів території. Ця система розглядає заповідний об'єкт виключно крізь призму земельних відносин, тобто як нерухомість і майно. Одиницею обліку тут виступає сформована земельна ділянка, яка має кадастровий номер та чіткі межі, де головна функція у контексті заповідної справи є юридичний захист цих меж від незаконного вилучення, фіксація форми власності (державна, комунальна, приватна) та реєстрація нормативної грошової оцінки. При цьому, Державний земельний кадастр не дозволяє відобразити реальну екологічну шкоду, оскільки базові формули нормативної грошової оцінки земель природно-заповідного фонду розраховуються без урахування екологічної цінності біоти. Тобто, система Державного земельного кадастру не оперує біологічними або фітоценотичними поняттями, фокусуючись лише на суб'єктах права власності чи користування земельних ділянок. Однак, Витяги з Державного земельного кадастру є ключовими для міжнародного правосуддя, оскільки вони виступають єдиним легітимним доказом порушення майнового права нашої держави.

Натомість Державний кадастр природно-заповідного фонду, який ведеться відповідно до статей 56–57 Закону України «Про природно-заповідний фонд України» [3], відповідає за екологічну та наукову паспортизацію території. Ця система розглядає об'єкт як живу, динамічну екосистему в межах її географічних кордонів, незалежно від майнового поділу земель. Одиницею обліку тут є природний комплекс (біота), а змістовне наповнення фіксує типи унікальних оселищ, популяції раритетних видів флори і фауни та обсяг екосистемних послуг. Сюди інтегруються щорічні дані наукових моніторингів «Літописів природи», інформація про Червону книгу України та європейські класифікації Смарагдової мережі (Emerald Network). Дані цього кадастру є базою для розрахунку втраченого екологічного потенціалу. Це свідчить про те, що саме Державний кадастр природно-заповідного фонду містить інформацію про якісні екологічні послуги (киснепродуктивність, водорегулювання), проте через відсутність правового зв'язку із земельними ділянками ці дані часто не мають належної процесуальної сили в судовому судочинстві.

Тобто, з точки зору правового аналізу міжвідомчої взаємодії, заповідний фонд України протягом багатьох років перебував під тиском через розпорошеність управлінських функцій. Відповідно до статті 7 Закону України «Про природно-заповідний фонд України» [3], встановлення меж об'єктів природно-заповідного фонду у натурі має супроводжуватися їх обов'язковою реєстрацією в Державному земельному кадастрі. Проте землі заповідного фонду часто включалися до складу великих об'єктів загальнодержавного значення без вилучення у первинних землекористувачів (наприклад, лісгоспів). Це сформувало стійку колізію, коли за даними екологічного паспорта територія є заповідною, а за даними земельного кадастру вона обліковується як лісогосподарська (код 05.01) або сільськогосподарська (код 01.01).

На сьогодні за даними Міндовкілля загальна кількість об'єктів природно-заповідного фонду України становить понад 9 000 територій площею близько 4,3–4,4 млн гектарів (приблизно 6,8-6,9 % від площі країни). При цьому 80%

площі (приблизно 3,44 млн га) зосереджено в невеликій кількості великих об'єктів загальнодержавного значення, які мають власні адміністрації (заповідники, національні природні парки). Натомість понад 90% від загальної кількості заповідних одиниць (понад 8 100 об'єктів) становлять заказники, пам'ятки природи та заповідні урочища місцевого значення. Вони охоплюють лише близько 860 тисяч гектарів, не мають власних юридичних осіб, а їхні землі перебувають у користуванні первинних землекористувачів (лісгоспів, громад). Саме ця категорія є «найбільш проблемною зоною» правового обліку. На сьогодні лише 30–35% об'єктів природно-заповідного фонду мають офіційно встановлені й винесені в натуру (на місцевість) межі, які повністю зареєстровані в Державному земельному кадастрі з присвоєнням кадастрових номерів і коду цільового призначення 04.01 («Землі природно-заповідного фонду»). На жаль, ще досі більшість об'єктів місцевого значення існують виключно «на папері» – у межах текстових описів рішень обласних рад 1970–2000-х років, де кордони визначалися умовними орієнтирами типу «від кварталу лісництва на схід до польової дороги», що повністю нівелює їх юридичний захист.

Ситуація поглиблюється правовим режимом включення земель «без вилучення» у первинних землекористувачів (переважно лісгоспів), що охоплює до 70% площі багатьох національних парків, де у Державному земельному кадастрі такі ділянки продовжують фігурувати за основним кодом лісогосподарського призначення (05.01) за державним підприємством «Ліси України». Юридичний статус природно-заповідного фонду на цих землях відображається лише як правове обмеження (обтяження) у використанні, що суттєво послаблює їхній захист від комерційного тиску, дозволяючи проводити комерційні рубки під виглядом санітарно-оздоровчих заходів і виснажувати лісові біотопи. При цьому, інформаційний геопросторовий шар «Природно-заповідний фонд» Публічної кадастрової карти, який містить контури близько 78% об'єктів, має виключно довідковий характер та позбавлений юридичної сили під час розгляду судових спорів. В умовах військової агресії, вищесказане призводить до методологічних тупиків, зокрема:

1. Унеможливлення автоматизованого ГІС-аналізу. Без точних векторних меж (у форматах SHP або GeoJSON) у реєстрах, науковці не можуть коректно накласти растрові супутникові знімки мультиспектрального моніторингу (індекси вигорання NBR або вегетації NDVI) на реальну територію об'єкта.

2. Юридична неспроможність у міжнародних судах. Для стягнення репарацій за екоцид у міжнародному кримінальному суді ключовою вимогою є доведення точного статусу постраждалої території. Якщо наприклад, заповідне болото зафіксоване в Державному земельному кадастрі як звичайні «землі запасу» або «комерційний ліс», розрахувати специфічні заповідні коефіцієнти збитків (які суттєво вищі за господарські) стає процесуально неможливим.

Для формування обґрунтованих геопросторових і кадастрових моделей оцінювання втрат, усі об'єкти природно-заповідного фонду України за станом їхнього кадастрового оформлення слід типізувати на такі три інституційні групи:

Група 1 (еталонна). Об'єкти з високим рівнем внесення до Державного земельного кадастру, а це в межах 90–100% (за кодом 04.01). Сюди належать біосферні заповідники (Чорнобильський радіаційно-екологічний, «Асканія-Нова», Карпатський), природні заповідники («Горгани», Поліський), а також сильно постраждалі внаслідок бойових дій національні природні парки (наприклад, НПП «Кам'янська Січ» та «Святі Гори»). Наявність точних меж дозволяє накладати супутникові дані без просторових похибок для калібрування алгоритмів прямого ГІС-аналізу й вирахування обсягів втрачених екосистемних послуг.

Група 2 (модельна). Об'єкти з частковим або комбінованим внесенням меж (наприклад, НПП «Подільські Товтри» або великі регіональні ландшафтні парки), де частина земель надана у постійне користування, а частина включена без вилучення. Ця група необхідна для відпрацювання алгоритмів юридично-екологічного розмежування. Тут методика має розділити майнову шкоду лісгоспу (втрату комерційної деревини) від екологічних втрат заповідного потенціалу, обґрунтовуючи межі за екологічним паспортом кадастру природно-заповідного фонду для захисту території від суто комерційних лісогосподарських розрахунків. Даний підхід дозволяє відокремити ринкові інтереси лісокористувачів від екологічної цінності біоти.

Група 3 (експериментальна). Об'єкти, які практично не внесені до Державного земельного кадастру (понад 65% одиниць природно-заповідного фонду – заказники, пам'ятки природи та заповідні урочища). Прикладами таких територій є лісові заказники «Чорний Ліс» і «Ворсклянський», пам'ятка природи «Вікові дуби», а також об'єкти, що суттєво постраждали внаслідок бойових дій: гідрологічні заказники «Заплава річки Ірпінь» та «Бородянське болото». Оскільки в земельному кадастрі їх немає, державний кадастр природно-заповідного фонду є єдиним державним реєстром, який доводить легітимність їх існування. На базі цієї групи повинні розроблятися методи ретроспективного просторового моделювання («віртуального відновлення меж») шляхом оцифрування архівних карт лісовпорядкування, їх математично-просторової прив'язки у середовищі сучасних ГІС-платформ (QGIS або ArcGIS) та вирівнювання контурів за природними ізолініями на сучасних космознімках для введення постраждалих місцевих заказників у правове поле міжнародних судів.

Таким чином, наявний правовий розрив та відсутність цифрових контурів для більшості заповідних територій створюють ключовий методологічний тупик для точного моделювання воєнних руйнувань. Вважаємо, що запропонована диференціація підходів дозволить ввести тисячі об'єктів у правове поле для майбутніх міжнародних судів.

Список використаних джерел

1. Земельний кодекс України : Закон України від 25 жовтня 2001 року № 2768-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14.

2. Про Державний земельний кадастр : Закон України від 07 липня 2011 року. № 3613-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#Text.

3. Про природно-заповідний фонд України : Закон України від 16 червня 1992 року № 2456-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text.

Шведенко Т.Є.
здобувачка вищої освіти,
Науковий керівник: ***Журило С.С.***
к.ю.н., доцент,
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ

Зміст цифрової трансформації дедалі більше пов'язується зі зміною самої логіки взаємодії держави, громадян і бізнесу, за якої цифрові технології стають не допоміжним засобом виконання окремих функцій, а середовищем реалізації публічного управління. Водночас технологічна модернізація не може оцінюватися виключно за кількістю запроваджених електронних сервісів, оскільки її суспільна цінність визначається тим, наскільки цифрові рішення підвищують якість управління та спроможність держави відповідати на потреби громадян.

Питання співвідношення технологічної ефективності та етичних засад публічної служби постає особливо актуально в наш час. Цифрове середовище розширює можливості державних службовців щодо опрацювання інформації та комунікації з населенням, однак одночасно створює нові вимоги до відповідальності за використання даних [1].

Український досвід останніх років демонструє прискорений перехід від фрагментарного запровадження електронних послуг до формування інтегрованої цифрової моделі взаємодії громадянина з державою. Одним із найбільш показових результатів цього процесу є розвиток Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та застосунку «Дія». Об'єктивніше характеризувати масштаби цифрової трансформації дозволяє не формальна кількість створених сервісів, а їх фактичне використання населенням. За результатами всеукраїнського дослідження 2025 р. державними електронними послугами протягом року користувалися 59% дорослого населення України, тоді як у 2024 р. відповідний показник становив 55% [2, с. 15]. Частка осіб, які не користувалися жодними електронними державними послугами, навпаки, скоротилася до 38%.

Окремої уваги заслуговує динаміка використання застосунку та порталу «Дія», яка дозволяє простежити фактичне проникнення цифрової моделі взаємодії з державою у повсякденні практики громадян. Якщо на початкових етапах функціонування системи її використання було відносно обмеженим, то протягом наступних років цифровий канал перетворився на один із основних способів отримання державних послуг. Відповідну тенденцію доцільно представити на рис. 1.



Рис. 1. Динаміка використання застосунку та порталу «Дія» населенням України у 2020-2025 рр., %

Джерело: складено авторами за даними [2]

У 2025 р. про користування сервісами «Дії» повідомили 48% респондентів, які отримували державні послуги, що на 6 в.п. більше порівняно з попереднім роком. Водночас структура попиту на цифрові послуги поступово диверсифікується: громадяни використовують електронні канали не лише для отримання документів, а й для доступу до державних реєстрів, вирішення пенсійних, податкових питань, оформлення субсидій та отримання послуг, пов'язаних із транспортними засобами [2, с. 21]. Це свідчить про якісну зміну ролі цифрових платформ: із додаткового каналу комунікації вони поступово перетворюються на повноцінну інфраструктуру реалізації відносин між громадянином і державою.

Важливим результатом є також високий рівень позитивного сприйняття електронних послуг населенням. У 2025 р. 85% користувачів позитивно оцінили досвід їх отримання [2, с. 25]. Проте високі показники задоволеності не усувають проблеми цифрової нерівності. Різний рівень цифрових навичок, вікові відмінності та особливі потреби окремих соціальних груп формують нерівномірні можливості використання цифрових каналів.

Європейський досвід дає можливість розглядати цю проблему у ширшому контексті. Важливою особливістю європейського підходу є те, що електронне урядування не зводиться до механічного переведення традиційних адміністративних процедур в онлайн-формат. Його розвиток передбачає перебудову процесів таким чином, щоб громадянин отримував послугу з мінімально необхідною кількістю адміністративних дій [3, с. 63].

Особливо показовим є досвід Естонії, яка сформувала цифрову екосистему, засновану на взаємодії державних реєстрів і принципі одноразового надання громадянином інформації органам влади. Досвід інших європейських

держав демонструє, що універсальної організаційної моделі електронного урядування не існує [3, с. 68]. Відмінності у структурі публічної адміністрації зумовлюють різні механізми реалізації цифрової політики. Спільним для успішних моделей залишається перенесення акценту з технології як такої на потреби користувача публічних послуг.

Для України європейський досвід набуває додаткового значення в умовах євроінтеграції. Одним із ключових орієнтирів у цьому процесі є принцип «цифровий за замовчуванням», відповідно до якого електронний формат має розглядатися як пріоритетний спосіб реалізації адміністративних процесів [4, с. 108]. Його практичне значення полягає не в ліквідації традиційних каналів взаємодії, а в тому, що цифрова процедура проєктується як основна, тоді як альтернативні формати зберігаються для забезпечення доступності.

У цьому аспекті перспективним для України є подальший розвиток електронної ідентифікації. Європейська модель передбачає використання спільних стандартів, завдяки яким скорочуються вартість і час розгортання цифрових сервісів та підвищується сумісність державних систем. Для України реалізація такого підходу означає поступовий перехід від моделі, за якої громадянин самостійно ініціює кожну взаємодію з державою, до моделі, у якій органи влади на основі законно доступних даних можуть передбачати потребу в певній послузі та пропонувати її без додаткового адміністративного навантаження.

Отже, порівняння європейського та українського досвіду дозволяє стверджувати, що цифровізація поступово трансформується з інструменту оптимізації окремих адміністративних процедур у самостійну модель організації публічного управління. Основним етапом цифрової трансформації України має бути не стільки кількісне розширення переліку сервісів, скільки їх інтеграція та сумісність з європейським цифровим простором.

Список використаних джерел

1. Аліна П.-П., Дмитро Т. Цифрова трансформація й етичні принципи публічної служби. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління».* 2026. № 1(24)2026. URL: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2026-1-28 (дата звернення: 01.10.2026).

2. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2025 році». *UNDP. Україна*. URL: https://lnk.ua/zyCXo7Pnq (дата звернення: 01.10.2026).

3. Решетова Г. Європейський досвід запровадження електронного урядування. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2023. Т. 23, № 1. С. 60-70. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-1/23-06 (дата звернення: 01.10.2026).

4. Бурдін М., Невзоров І., Наджафлі Е. Європейський досвід дигіталізації виконавчої влади: актуальні уроки для України. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2024. Т. 31, № 1. С. 103–125. URL: https://doi.org/10.31359/1993-0909-2023-31-1-103 (дата звернення: 01.10.2026).

Шуман В.Ю.
аспірант
ДННУ «Академія фінансового управління»,
м. Київ

ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ НАУКОВОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації спричинила безпрецедентні втрати для наукової сфери України. За оцінкою ЮНЕСКО, пошкоджено або зруйновано 1 443 будівлі, що належать 177 науковим установам, а вартість відновлення наукової інфраструктури перевищує 1,26 млрд дол. США [3]. До матеріальних втрат додаються вимушена міграція науковців, розрив наукових шкіл і скорочення реального обсягу бюджетного фінансування досліджень. За таких умов повоєнне відновлення наукової сфери не може зводитися до відбудови зруйнованого: йдеться про формування якісно нової моделі організації та фінансування досліджень, сумісної з Європейським дослідницьким простором і зорієнтованої на потреби економіки відновлення.

У попередніх дослідженнях за участю автора [1; 2] показано, що в умовах невизначеності саме конкурсні, грантові механізми забезпечують найвищу адаптивність фінансування науки: вони дають змогу оперативно переорієнтовувати ресурси на нові пріоритети, залучати міжнародних донорів і підтримувати найбільш продуктивні колективи незалежно від їхньої відомчої належності. Водночас історіографічний аналіз засвідчує, що вітчизняна система фінансування науки тривалий час ґрунтувалася на кошторисному утриманні установ, а грантові інструменти розвивалися фрагментарно і значною мірою за рахунок зовнішніх джерел [1]. Тому в повоєнний період грантове фінансування доцільно розглядати не як допоміжний канал, а як системоутворювальний інструмент публічного управління науковою сферою.

У парадигмі повоєнного відновлення грантове фінансування виконує щонайменше чотири взаємопов’язані функції: відновлювальну – ресурсне забезпечення відбудови дослідницької інфраструктури та наукових колективів; кадрову – утримання, повернення і залучення науковців, насамперед молодих; інтеграційну – вбудовування вітчизняних дослідників у європейські консорціуми та програми; трансферну – доведення результатів досліджень до впровадження в економіці та публічному секторі. Кожна з цих функцій потребує окремих інструментів, критеріїв відбору та показників результативності, що зумовлює необхідність переходу від уніфікованих конкурсів до диверсифікованого портфеля грантових програм.

Як засвідчує аналіз інституційних і національних вимірів грантового фінансування [2], найбільшої результативності досягають ті системи, в яких грантові агенції мають достатню автономію, стабільне багаторічне фінансування та чітко визначене місце в системі державного управління наукою.

Європейський Союз у рамковій програмі «Горизонт Європа» послідовно впроваджує місійно-орієнтований підхід, за якого фінансування спрямовується на розв'язання конкретних суспільних викликів, а гранти поєднуються з інфраструктурними інвестиціями та інструментами розвитку людського капіталу. Для України запозичення такого підходу означає, що пріоритети грантових програм мають безпосередньо випливати із завдань відновлення – енергетичної безпеки, відбудови житла та інфраструктури, охорони здоров'я, оборонних технологій, екологічної реабілітації територій.

Парадигмальний характер змін полягає в переході від логіки «утримання мережі» до логіки «інвестування в результат», за якої держава виступає не лише розпорядником бюджетних коштів, а й стратегічним замовником, координатором і гарантом прозорих правил конкурсного відбору. Інституційне підґрунтя для цього закладене Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність», яким утворено Національний фонд досліджень України (НФДУ) як спеціалізовану установу грантового фінансування [4]. Показово, що тематика конкурсів НФДУ вже зміщується в бік завдань відновлення: зокрема, конкурс «Прикладна наука для стійкості та відновлення України» передбачає фінансування проєктів у 2027–2028 рр. обсягом до 7 млн грн на один проєкт за загального обсягу конкурсу до 310,8 млн грн [5]. Зовнішній вимір формують асоціація України з рамковою програмою ЄС «Горизонт Європа», угода про яку набула чинності в червні 2022 р. [6], та Дорожня карта інтеграції України до Європейського дослідницького простору на період до 2027 року [7]. Зміст трансформації узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Трансформація парадигми грантового фінансування наукової сфери України

Параметр	Модель воєнного періоду	Модель повоєнного відновлення
Мета фінансування	Збереження кадрового та інституційного потенціалу	Модернізація наукової сфери та її внесок у відновлення економіки і суспільства
Домінантний механізм	Базове (кошторисне) фінансування; грант як доповнення	Поєднання базового, конкурсного та місійно-орієнтованого грантового фінансування
Джерела	Переважно державний бюджет; ситуативна донорська допомога	Скоординований пул: державний бюджет, програми ЄС, міжнародні донори, бізнес
Критерії відбору	Наукова якість, формальна відповідність вимогам	Наукова якість, суспільний та економічний вплив, внесок у відновлення
Роль держави	Розпорядник коштів	Стратегічний замовник, координатор, регулятор
Об'єкт підтримки	Окремі проєкти та колективи	Проєкти, дослідницька інфраструктура, людський капітал, консорціуми «наука – бізнес – громади»

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 5; 7].

Як видно з табл. 1, ключова відмінність повоєнної моделі полягає у зміщенні акценту зі збереження наявного потенціалу на інвестування в результат, що потребує узгоджених змін у джерелах фінансування, критеріях відбору та ролі держави. Разом із тим реалізація нової парадигми стримується низкою інституційних та організаційних чинників: фрагментованістю джерел грантового фінансування та відсутністю єдиної системи обліку грантів, що ускладнює оцінювання сукупних ресурсів і запобігання дублюванню; залежністю обсягів конкурсного фінансування від щорічних бюджетних рішень, що суперечить довгостроковому характеру досліджень; слабким зв'язком між пріоритетами грантових програм і галузевими планами відновлення; недостатньою спроможністю наукових установ у сфері грантового менеджменту; ризиком концентрації ресурсів у невеликій групі «сильних» установ і поглиблення регіональних диспропорцій, насамперед для установ, що були переміщені або постраждали внаслідок бойових дій [2]. Без усунення цих чинників навіть суттєве збільшення обсягів грантових коштів не забезпечить пропорційного зростання результативності досліджень та їхнього внеску у відновлення країни.

Подолання зазначених обмежень потребує побудови інституційної архітектури грантового фінансування на таких принципах: стабільності й передбачуваності (багаторічні бюджетні зобов'язання щодо грантових програм); незалежності експертизи (залучення міжнародних експертів до рецензування); прозорості та підзвітності (оприлюднення даних про конкурси, переможців і результати); інклюзивності (врахування потреб регіонів і установ, що постраждали від війни); академічної доброчесності та запобігання конфлікту інтересів. Дотримання цих принципів є передумовою довіри з боку наукової спільноти, міжнародних партнерів і донорів, без якої неможливо залучити зовнішні ресурси в обсягах, достатніх для відновлення.

З позицій публічного управління та адміністрування вбачається доцільним:

1) розробити рамкову програму «Наука для відновлення України» як єдиний документ, що узгоджує пріоритети, інструменти та джерела грантового фінансування на середньострокову перспективу з гарантованими мінімальними обсягами ресурсів;

2) запровадити модель «єдиного вікна» на базі НФДУ для координації державних, європейських і донорських грантів, зокрема через механізм мультидонорного пулу коштів і спільні конкурси з міжнародними партнерами;

3) розширити лінійку інструментів: інфраструктурні гранти на відновлення лабораторій та обладнання, гранти на повернення й реінтеграцію науковців, гранти для консорціумів за участю бізнесу і територіальних громад, національне фінансування проєктів, що отримали високу оцінку в програмі «Горизонт Європа», але не були профінансовані через обмеженість бюджету;

4) поєднати грантові механізми з конкурсами науково-технічних робіт за державним замовленням, що дасть змогу доводити результати грантових досліджень до практичного впровадження у сферах, критичних для відновлення;

5) створити відкритий цифровий реєстр грантів і систему ключових показників результативності, які охоплюють не лише публікаційну активність, а й суспільно-економічний вплив досліджень;

6) посилити спроможність наукових установ і закладів вищої освіти у сфері грантового менеджменту шляхом створення та підтримки грантових офісів, навчальних програм для керівників проєктів і уніфікації процедур звітності.

Отже, у парадигмі повоєнного відновлення грантове фінансування набуває ролі ключового інструменту публічного управління науковою сферою, що забезпечує поєднання наукової якості, суспільної релевантності та європейської інтеграції. Ефективність цього інструменту визначатиметься не лише обсягами ресурсів, а передусім якістю інституційної архітектури – узгодженістю джерел, стабільністю правил, прозорістю відбору та орієнтацією на результат. Послідовна реалізація запропонованих заходів дасть змогу не лише компенсувати втрати, завдані війною, а й сформувати конкурентоспроможну, інтегровану в Європейський дослідницький простір систему фінансування науки, здатну стати одним із чинників економічного зростання України. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання впливу грантових програм на відновлення наукового потенціалу регіонів.

Список використаних джерел

1. Petrukha S., Petrukha N., Shuman V., Karashchenko V. Science funding mechanisms in times of uncertainty: historiography and pragmatism. RFI Scientific Papers. 2025. № 3. P. 128–159. DOI: https://doi.org/10.33763/npndfi2025.03.128.

2. Petrukha S., Petrukha N., Gasanov S., Shuman V., Karashchenko V. Institutional and national dimensions of grant funding for the educational and scientific sector in times of war. Revista on Line De Política e Gestão Educacional. 2025. № 29(2). DOI: https://doi.org/10.22633/rpge.v29iesp2.20659.

3. ЮНЕСКО порахувала збитки для наукової інфраструктури України від війни. LB.ua. 2024. 13 берез. URL: https://lb.ua/society/2024/03/13/603117_yunesko_porahuvala_zbitki.html (дата звернення: 03.10.2026).

4. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19 (дата звернення: 02.10.2026).

5. Умови проведення Національним фондом досліджень України конкурсу проєктів «Прикладна наука для стійкості та відновлення України». Київ : НФДУ, 2026. URL: https://nrfu.org.ua/wp-content/uploads/2026/04/umovi-konkursu_prikladni_2026-.pdf (дата звернення: 02.10.2026).

6. Ukraine’s association agreement to Horizon Europe and Euratom Research and Training Programmes enters into force. European Commission. 2022. 9 June. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/ukraines-association-agreement-horizon-europe-and-euratom-research-and-training-programmes-enters-2022-06-09_en (дата звернення: 02.10.2026).

7. Про затвердження Дорожньої карти інтеграції України до Європейського дослідницького простору на період до 2027 року : наказ Міністерства освіти і науки України від 31.12.2025 № 1732. URL: https://osvita.ua/legislation/other/96128/ (дата звернення: 02.10.2026).

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ НА ГАЛУЗЕВОМУ, МІЖГАЛУЗЕВОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

Адлер О.О., Мисенко О.О.
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ КОРМОВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ……. 5

Андрейченко А.В.
РОЛЬ СТУДЕНТСЬКОГО ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ…….…….. 10

Арич М.І.
ОСОБЛИВОСТІ ТА УМОВИ РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЛЮДИНИ ДЛЯ ОЦІНКИ СТРАХОВИХ РИЗИКІВ У СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ…….…... 13

Бистряков І.К., Клиновий Д.В.
ТИПОВІ ФОРМАТИ УПРАВЛІННЯ ПРОСТОРОВИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВИ…….… 15

Білецька А.О., Корицька О.І.
МЕНЕДЖМЕНТ У ФОРС-МАЖОРІ: ЯК УКРАЇНСЬКІ КОМПАНІЇ КЕРУЮТЬ БІЗНЕСОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ…….…. 20

Вершкова А.В., Корицька О.І.
ВІД МАСОВОГО ПРОДУКТУ ДО ПЕРСОНАЛІЗОВАНОГО ДОСВІДУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ LEGO…….. 23

Винниченко В.І.
РОЗМЕЖУВАННЯ КАТЕГОРІЙ СТАЛОГО, СТІЙКОГО ТА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ЯК ПЕРЕДУМОВА ВИБОРУ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ…….…... 27

Вітал В., Корицька О.І.
ЧЕБОЛЬНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ: ПОТЕНЦІАЛ І РИЗИКИ ЗАСТОСУВАННЯ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ…….….. 31

Гайдук І.С.
ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЕКОНОМІЧНИМ ВІДНОВЛЕННЯМ РЕГІОНІВ…… 34

Головчак Г.О., Кушнір Т.М.
РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ……... 38
Горіцина В.В., Гострик О.М.
УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ДОПОМОГОЮ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ……..... 41
Гребнева Д.С.
РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ЖІНОК ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕРІВНОСТІ ……...….. 45
Грейда О.В., Лакіза В.В.
ДЕРЖАВНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ПРИВАТНОГО КАПІТАЛУ В РЕГІОНИ УКРАЇНИ……..……...…. 48
Гринь В.П.
АСИМЕТРІЯ ПОМИЛОК ПРОФЕСІЙНОГО СУДЖЕННЯ ПРИ ОБЛІКУ ВОЄННИХ ВТРАТ……... 52
Губарєва І.О., Трушкіна Н.В.
РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧНИХ СИСТЕМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД……. 57
Гура О.Л., Туриця Є.Д.
СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ: ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ……. 61
Ґоловатюк В.М.
ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ……..…. 64
Демедюк А.М., Цимбал Л.І.
СТРУКТУРНІ ЧИННИКИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ……..……. 69
Деньгуб В.В.
ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ……. 72
Дзямулич М.І.
РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФОРМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ……..... 75

Дідух Р.Б.
ЛОГІСТИЧНІ РИЗИКИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ…….. 79
Доброва Н. В., Качур К.О.
ВИХІД МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК: ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА БАР'ЄРИ……..…... 82
Доброва Н.В., Плахова Д.С.
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРОБІЗНЕСІ…….…... 87
Доброва Н.В., Ткаченко М.О.
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ…….…….. 92
Євдокімова М.О.
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ ТА НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ... 97
Захарченко Н.В.
МЕДІАГРАМОТНІСТЬ І КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МОЛОДІ……..... 100
Захарченко Н.В., Нерубащенко В.Т.
ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ ЯК ДРАЙВЕР ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ……...……... 105
Захарченко Н.В.
ЦІННІСНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ПОЄДНАННЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ І ДУХОВНОГО ІНТЕЛЕКТУ……... 110
Карпов В.А., Корольова Т.С., Сербіна А.А.
ПУБЛІЧНІ ІНВЕСТИЦІЇ У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ…… 115
Кисіль В.Ю., Піхняк Т.А.
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА……... 118
Кобзар О.М., Бирків Г.М.
НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ЕКОСИСТЕМНИЙ ПОТЕНЦІАЛ»……..…… 121
Ковальов А.І., Мойсеєв О.О.
АГРОПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ…..…. 125

Ковальов А.І., Пастир К.Ю.
РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ……..….... 130
Ковальов А.І., Терьохіна М.С.
ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ СТАНДАРТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ…… 135
Ковальов А.І., Шанікевич В.І.
ГАСТРОНОМІЧНА СПАДЩИНА ОДЕЩИНИ ЯК РЕСУРС РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ……..……... 140
Колмакова В.М.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНИХ ВАЖЕЛІВ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОСИСТЕМНИМИ ПОСЛУГАМИ……..……. 145
Костенко О.М., Бражна Л.В., Бугайчук М.О.
ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: РОЛЬ ОБЛІКУ, СТАТИСТИКИ, АНАЛІЗУ, КОНТРОЛЮ Й АУДИТУ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ……... 150
Котова І.М.
РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ЇХ ВІДНОВЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ……... 153
Котова І.М., Павлова Т.В., Сербіна А.А.
ГРАНТИ ЯК ОДИН ІЗ КЛЮЧОВИХ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСУВАННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ……..... 156
Кравець О.В.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ…….. 159
Купінець Л.Є., Шершун О.М.
ФІНАНСОВО-ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРОСЕКТОРУ УКРАЇНИ……..….. 162
Кушнір Л.А.
СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ (KPI) ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ…….. 167
Лисевич В.В., Кравець О.В.
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ……... 170

Маліцький В.В.
АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ПРОМИСЛОВОГО ТА СПОЖИВЧОГО РИНКУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ АТРИБУТІВ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ПОСЛУГИ ВИКОРИСТАННЯ ВАНТАЖНИХ ВАГОНІВ……...…. 174
Марковська Ю.В., Зомчак Л.М.
КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ …. 177
Микитенко В.В.
ОЦІНЮВАННЯ ШІ-ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОМИСЛОВИХ ЗОН: ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ……..... 183
Микитенко В.В.
МАТРИЧНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ І ПРОСТОРОВИХ ІМПЕРАТИВІВ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ……....… 188
Михалевич М.В., Кушнір Т.М.
ЕКСПОРТНІ КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ: МИТНО-ПРАВОВІ БАР'ЄРИ ТА ВИБІР ПОСЕРЕДНИКІВ……. 192
Міщенко В.І.
РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ЕКСПОЗИЦІЇ В ЦИФРОВИХ АКТИВАХ В УКРАЇНСЬКИХ БАНКАХ ……..……...…. 196
Монаков Д.В.
КЛАСОВО ДИФЕРЕНЦІЙОВАНІ БАГАТОЗОННІ ТАРИФИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕГУЛЮВАННЯ ПОБУТОВОГО ЕЛЕКТРОСПОЖИВАННЯ В УКРАЇНІ…….……....… 199
Науменкова С.В.
ІНВЕСТУВАННЯ В НЕРУХОМІСТЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТА БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ……..... 203
Нгуєн Ф.Л., Гострик О.М.
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ ……...…. 208
Нестерчук М.Л., Зомчак Л.М.
ПОРІВНЯЛЬНИЙ БЕНЧМАРКІНГ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ РОЗРИВІВ ТА СТАРТОВИХ УМОВ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС ……...… 212
Нєчева Н.В.
МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КУРОРТНИХ ГОТЕЛІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ …….. 216
Носова Н.І.
ЗМІНА ПІДХОДУ ДО РОЗРОБКИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ АПК УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД ……... 221

Ночовна Д.Ю., Гострик О.М.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ……..……...…. 225
Обнявко В.О.
ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ……..... 230
Обнявко Т.С.
МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ МІЖГАЛУЗЕВОГО ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ В ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ . 234
Овчар О.І.
ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ……..…..…….. 238
Омельченко А.А., Шпильова Ю.Б.
НОРМАТИВНО-ПРАВОВА СКЛАДОВА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В РОЗРІЗІ ВИМОГ ЄС …… 242
Палієнко Т.П.
ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ КЛАСТЕРІВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ……..... 245
Пиртко М.С.
РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ……..... 249
Подмазко О.М., Остапенко Б.А.
МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ……..…….. 254
Правда В., Меркулов М.
ЧИННИКИ ТА ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ……..……. 259
Пронько В., Корицька О.І.
ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ ……..……. 264
Романюк А.І., Корицька О.І.
СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ: ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ …… 268

Рудніченко С.Р., Корицька О.І.
ТЕХНОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ: ВІД КАС САМООБСЛУГОВУВАННЯ ДО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ ……..……..... 273
Рулінська О.В.
МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ АКВАПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ……... 276
Сапожник Д.І., Радзівон Х.І.
ОКРЕМІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ В МИТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ……..……. 281
Середа С.А.
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИКЛАДКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ У ТОРГОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ……..….. 284
Сова О.Ю.
ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАСЕЛЕННЯ ГРОМАД УКРАЇНИ …… 288
Станченко Є.Є., Гострик О.М.
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ …….…. 291
Сьомченко В.В., Красан Г.Є.
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ……... 295
Сьомченко В.В., Таран К.Ф.
ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ ТА ГАЛУЗЕВОМУ РІВНЯХ ……..…..... 299
Тарасова К.І.
ТЕРИТОРІАЛЬНА ЧУТЛИВІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ ……..…..…. 303
Тащенко А.Ю., Шафалюк О.О.
ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ЛОКАЛЬНИХ БРЕНДІВ І САМОЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ ЗА УМОВ ЗРОСТАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ…….…..…. 306
Тоніца А., Гострик О.М.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ…….…… 309

Третяк Н.А.
ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕФОРМАЦІЇ ТА КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИМ КАПІТАЛОМ УКРАЇНИ……..... 312
Фроленкова Н.А.
ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ НА ЗАСАДАХ СТЕЙКХОЛДЕРСЬКОГО ПІДХОДУ 315
Хаба В.С., Гострик О.М.
ВИКОРИСТАННЯ REVENUE MANAGEMENT SYSTEMS (RMS) ДЛЯ ДИНАМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ готельним БІЗНЕСОМ……..……..... 319
Хакімова П., Гострик О.М.
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗА ДОПОМОГОЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОГРАМ……..…….. 323
Хомєнок І.В., Хоменко І.О.
ESG-ОРІЄНТОВАНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ……... 326
Христофорова Н.В., Дашко І.М.
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ HR-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВІЙНИ……..… 331
Цісецький О.Є.
МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ’Я ЯК ФАКТОР ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ВТРАТ …….. 336
Чайка Т.О.
РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦИРКУЛЯРНИЙ БІОЕНЕРГЕТИЧНИЙ КЛАСТЕР ЯК МОДЕЛЬ МІЖГАЛУЗЕВОЇ СИНЕРГІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ТА ЕНЕРГЕТИКИ…….……...… 340
Шафалюк О.К.
РЕЗЕРВИ ПРОГРЕСУ ІНДУСТРІЙ ТА КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ В АКТИВІЗАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ У ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ……... 345
Штефан А-В.В., Корицька О.І.
МАСШТАБУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УКРАЇНІ: КЕЙС МЕРЕЖІ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ»……..... 348
Юрченко Г.Ю., Андрейченко А.В.
ЕКОНОМІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ПРИФРОНТОВИХ ОБЛАСТЕЙ В УМОВАХ ВІЙНИ……..…….……...… 351

Яворська М.І., Кушнір Т.М.
ТРАНСФОРМАЦІЯ ОМНІКАНАЛЬНИХ СИСТЕМ РОЗПОДІЛУ В РИТЕЙЛІ……..… 355
Bekh K.
WEBSITES IN ECONOMICS……...… 358
Gerasymenko Dmytro
FRAGMENTATION OF THE GENERAL AVIATION MARKET: BETWEEN SUPPLY AND REAL ACCESS……..... 361
Korohodova Olena, Chernenko Natalya, Hlushchenko Yaroslava
GOVERNANCE OF TERRITORIAL COMMUNITY RESILIENCE UNDER MIGRATION CHALLENGES: SOCIAL-LABOR TRANSFORMATIONS AND ADAPTIVE CAPACITY……..……..... 364
Ovcharyk R.
AUDIT OF PUBLIC PROCUREMENT ACCORDING TO INTERNATIONAL STANDARDS DIGITAL TECHNOLOGIES…….……..… 367

СЕКЦІЯ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Андреєва В.В., Гострик О.М.
ЦИФРОВИЙ СЛІД СПОЖИВАЧА ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РІШЕНЬ…….....… 371
Андрейченко А.В., Шпак І.Р.
ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ… 374
Антонченко М.Ю.
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОСУВАННЯ ТОРГОВОЇ МАРКИ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ…...…… 377
Бабуріна М.С., Гострик О.М.
ПЛАНУВАННЯ СТІЙКОЇ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ…...…….. 380
Байда М.Г., Бабаченко М.М.
МІЖКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ФАКТОР УСПІШНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ…….. 384
Баранова В.Г.
ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ……....… 389

Басюркіна Н.Й.
ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ
У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД ……..……...… 392
Бербер А.І.
ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗООБІЗНЕСУ НА
ОСНОВІ АНАЛІЗУ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ……..... 397
Бесєда М.Ю., Гострик О.М.
ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ
ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В БІЗНЕСІ……. 401
Беспятюк М.В., Корюгін А.В.
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……...…. 405
Білик А.С., Романенко Л.Ф.
ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ
ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ……..... 408
Біловодська О.А., Білуха М.А.
ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО
ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ
СЕРЕДОВИЩІ ……... 412
Бондарчук Л.В., Паламарчук А.Ю.
ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ СКЛАДОВИХ ПРЯМОГО І НЕПРЯМОГО
ВПЛИВУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА УМОВИ
КРИЗОВИХ РИНКОВИХ ЗМІН ……... 416
Бондарчук Л.В., Садурська Д.Є.
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЯК СПЕЦЕФІЧНІ СФЕРИ ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА УМОВИ
ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ……..…... 421
Борисова Т.М.
НЕЙРОМАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ПРОГНОЗУВАННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ
У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ …… 425
Будякова О.Ю.
ПЕРСПЕКТИВИ ТА КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
РОЗВИТКУ БІОЕКОНОМІКИ ЄС ……..……..... 428
Валковський С., Козирєва О.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ……..…… 432

Варламова І.С., Сейсебаєва Н.Г., Шевченко О.Т.
ЕКОЛОГІЧНИЙ АУДИТ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ: МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ
ВУГЛЕЦЕВОГО СЛІДУ ТА РЕСУРСНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ……..….. 435
Вершкова А.В., Чухрай Н.І.
ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ CROCS
В УМОВАХ ЗМІНИ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ ……..…… 440
Воробйова О.В.
ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ І ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ
ПЛАНУВАННЯ ТА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В
УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ ……..……. 444
Гадзевич Д.В., Зомчак Л.М.
ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ БЕЗРОБІТТЯ ТА
ІНФЛЯЦІЇ НА ВВП УКРАЇНИ …….…….…. 447
Георгієва Л.Г., Котелевська Я.В.
СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА
ВИБОРУ НАПРЯМІВ ЙОГО РОЗВИТКУ …….…… 450
Горбенко І.В., Голіцин А.М.
ОБМЕЖЕНІСТЬ І НЕСТАБІЛЬНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ
БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ……..…..... 455
Горішна І.І., Кушнір Т.М.
РОЛЬ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ
СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА …….…. 459
Городиська А.А., Кушнір Т.М.
ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ:
ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ ТА ГНУЧКІ МОДЕЛІ ДОСТАВКИ…….. 463
Гребнева Д.С.
ЕТИЧНИЙ ВИМІР УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СОЦІАЛЬНОМУ
ПІДПРИЄМНИЦТВІ ……..…...……...…. 466
Гринечко К.А., Кушнір Т.М.
СЦЕНАРНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ВІТЧИЗНЯНИХ
БРЕНДІВ ОДЯГУ ТА ЇХ ПОЗИЦІОНУВАННЯ У 2026-2028 РОКАХ ……...… 471
Гумарова С.Р., Лисенко І.В.
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОГНОЗУВАННЯ
ПОПИТУ ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОДАЖІВ ПІДПРИЄМСТВА ……. 475

Гутарева Ю.В., Михалецький Р.О.
ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН І ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРВІСНИХ РИНКІВ ……..…….. 478
Дейнека А.С., Кушнір Т.М.
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ……..…… 483
Демидчук Л.Б., Бистров С.О.
ОПТИМАЛЬНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВАНТАЖОПЕРЕВЕЗЕНЬ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА …… 486
Діденко А.Д., Кушнір Т.М.
МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ЗБУТОВИХ КАНАЛІВ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ ОХОПЛЕННЯ РИНКУ ……...… 491
Доброва Н.В.
ЧИННИКИ ТА КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ……..….. 495
Доброва Н.В., Ніцак Д.О.
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ……. 500
Домбровська С.О.
АДАПТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ……..... 505
Дуйко В.С., Полосьмак М.О., Копішинська К.О.
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ …….. 510
Ельсон М.М., Гострик О.М.
ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ (BUSINESS INTELLIGENCE) У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ……...…... 514
Єфіменко І.П., Котелевська Я.В.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ……..…... 519
Желіско С., Кушнір Т.М.
ОСОБЛИВОСТІ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ ТОВАРІВ НА РИНКУ СПОЖИВЧИХ ТОВАРІВ ……...….. 524

Забіяка А.В., Бреус С.В.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ КРЕАТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ ……..... 527

Заразівська В.В., Гнилякевич-Проць І.З.
GEO (GENERATIVE ENGINE OPTIMIZATION) ЯК НОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ: СУТНІСТЬ, ВІДМІННОСТІ ВІД SEO ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ …….... 530

Заразівська В.В., Гнилякевич-Проць І.З.
ВПЛИВ ПЕРСОНАЛІЗОВАНИХ АЛГОРИТМІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СПОЖИВЧІ ОЧІКУВАННЯ ТА ЛОЯЛЬНІСТЬ ПОКУПЦІВ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ 533

Заразівська В.В., Гнилякевич-Проць І.З.
ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕКЛАМНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ СПОЖИВАЧІВ ВІД ТРАДИЦІЙНОГО ПОШУКУ ДО ШІ-АСИСТЕНТІВ 537

Захарченко Н.В., Мєржєва А.О.
ЗАСТОСУВАННЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ 540

Захарченко Н.В., Статіров І.М.
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 545

Зверук Л.А.
ESG-ОРІЄНТОВАНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ: ВПЛИВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ДОСТУП ДО КАПІТАЛУ ТА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ……... 550

Зимбалевська Ю.В.
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЗА РАХУНОК КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ 555

Ільїна М.В.
ПАРАМЕТРИЗАЦІЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ДО ЗОВНІШНІХ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ 558

Каламан О.Б., Харенко Д.О.
ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНО-ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 561

Квасова Л.С., Кеткова М.С.
БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ТА BUSINESS INTELLIGENCE У ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ 566

Кикіш К.В., Корицька О.І.
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ NESTLÉ УКРАЇНА 571

Кирилюк Р.Є., Кушнір Т.М.
МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ: ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ 574

Кічук Н.В., Йорж О.Р.
ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 579

Кічук Н.В., Середюк О.О.
СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ПРІОРИТЕТИ 583

Климаш Н.І.
ВПЛИВ ВИЗНАЧАЛЬНИХ ФАКТОРІВ НА ДИНАМІКУ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ 586

Ковальов А.І., Кравченко Ю.О.
ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ОДЕЩИНИ 590

Когтєва М.В., Кравець О.В.
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 595

Конашевич Я.А., Кравець О.В.
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ 598

Копєйкіна Т.В., Голіцин А.М.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 601

Кубліцька О.В.
ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА…….. 605

Кузьмина А.О., Петьков О.Д.
АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ BANI-СВІТУ ……..... 608

Лабунець І.Ю.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНЬ 612

Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В.
ОБЛІКОВІ ОЦІНКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ ТА ПЕРЕГЛЯДУ 615

Лиса С.С.
МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ: AIDA, DAGMAR, ROI, ЦИФРОВА АНАЛІТИКА 619

Лисак Г.Г.
СЦЕНАРНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 623

Литвишко Л.О., Кудимець В.П.
БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 627

Луговський С.В., Завербний А.С., Залізна Л.В.
ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ МІЖНАРОДНОГО КАПІТАЛУ ДО СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 631

Мазур О.Є.
ПРЕДИКТИВНА АНАЛІТИКА ТА АЛГОРИТМИ МАШИННОГО НАВЧАННЯ В СИСТЕМІ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ ПІДПРИЄМСТВА …… 635

Макаренко В.Ю.
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 638

Макарцева Ю.В., Ільчук В.П.
МАРКЕТИНГОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА 641

Маленівський М.С., Бучинська О.В.
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА 644

Манькута Я.М.
ОЦІНЮВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА 649

Машталяр О.В., Самарічева Т.А.
АНТИКРИЗОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 653

Мельник В.В.
АКТУАЛЬНІСТЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 656

Михалевич М.В., Кушнір Т.М.
КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ …. 661

Момот В.Ю.
ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ ЗЕД СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ …. 665

Муконін О.В.
МЕТОДИКА ЗДІЙСНЕННЯ DUE DILIGENCE ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ ... 670

Наконечна А.Ю., Кулиняк І.Я.
УПРАВЛІННЯ КІБЕРБЕЗБЕКОЮ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЮ ГІГІЄНОЮ В КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЯХ 675

Недоступ Д.М.
ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК НАПРЯМ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 678

Некрас Т.О., Кушнір Т.М.
БІЗНЕС-СИМУЛЯЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА 680

Нестеренко І.В.
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ 683

Новак Г.В.
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА 688

Овєчкіна О.А.
АГРЕСИВНІСТЬ ЧИННИКІВ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНОЇ СФЕРИ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ ЗА МОДЕЛЛЮ ТАСІ-СВІТУ 691

Олександренко І.В.
ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 696

Орленко А.С., Котелевська Я.В.
РОЛЬ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 699

Орленко О.М., Дубонос А.Д.
СУЧАСНИЙ ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ЦІНОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВ 704

Орленко О.М., Кісеолар М.С.
МЕХАНІЗМИ ЦІНОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ 707

Осіпчук Н.А., Олійник О.О.
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: ДОСВІД КРАЇН ЄС 710

Откидач М.В.
ДЕМОГРАФІЧНІ ВТРАТИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЗА СТАТЕВО ВІКОВИМИ ГРУПАМИ ВОЄННИЙ ПЕРІОД 713

Панасюк К.С., Гурська Л.Л.
ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ……. 717

Патра Р.М., Борисова Т.М.
МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА 720

Петрик Д.В., Андрейченко А.В.
РОЗВИТОК ОРГАНІЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ 723

Петухова А.О., Нікульча В.А.
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СТРАТЕГІЧНОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ ПЛАНУВАННІ ТА ПРОГНОЗУВАННІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: МОЖЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ, ПЕРСПЕКТИВИ 726

Поляк К.Ю., Поліщук О.Ю.
БІЗНЕС У ЦИФРОВІЙ РЕАЛЬНОСТІ: НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ 731

Пронько Т.О., Андрейченко А.В.
ЕКОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 735

Проскуріна Н.М.
ЕТИЧНІ РИЗИКИ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ 738

Рубай О.В.
ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА 742

Рябікова Г.В.
МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РИНКОВОГО ПОПИТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ 745

Сапожник Д.І.
УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ У МИТНИХ ОРГАНАХ 749

Сенюк Є.О., Мельник О.В.
МОДЕЛЮВАННЯ ВАРТОСТІ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА 753

Сергеєва Д.Л., Кушнір Т.М.
ЗБЕРЕЖЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ БРЕНДУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ: СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ 758

Ситенько А.Ю., РадіоненкоО.М
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ КЛЮЧОВИХ КЛІЄНТІВ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ B2B-ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ 762

Слюсаренко В.Д.
АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНОЇ БАЗИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ 766

Стасюк О.В., Зомчак Л.М.
МОДЕЛІ З РОЗПОДІЛЕНИМИ ЛАГАМИ ТА АВТОРЕГРЕСІЯ У ДОСЛІДЖЕННІ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ 772

Сукач О.М.
ФІСКАЛЬНА ПРАКСЕОЛОГІЯ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ АНАЛІТИКИ БІЗНЕСУ: ПРАВОВИЙ ПІДХІД 775

Сьомченко В.В., Боровіков О.І.
ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ОБОРОТНИХ ЗАСОБАХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 779

Сьомченко В.В., Флаасс А.Д.
АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 782

Тарасюк М.В.
ЕКОНОМІЧНІ, ПРАВОВІ ТА БЕЗПЕКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ АРХІТЕКТУРИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ 786

Тимофєєв Д.І., Голіцин А.М.
ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ 791

Тищенко О.І., Духновська Л.М.
ОБЛІКОВЕ, ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА КОНТРОЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ 794

Ткачова Е.П., Гострик О.М.
CRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ГОСТЕЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ 798

Ткачук О.А., Зомчак Л.М.
МОДЕЛЮВАННЯ ЗАЛЕЖНОСТІ ВАЛОВОЇ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ВІД ОБСЯГУ ВИПУСКУ ПРОДУКЦІЇ ЗА РЕГІОНАМИ УКРАЇНИ 802

Туревич Д.В., Корогодова О.О.
ВПЛИВ НЕТАРИФНИХ БАР'ЄРІВ ТА ПРИНЦИПУ ВЗАЄМНОГО ВИЗНАННЯ НА ТРАНСКОРДОННУ ДІЯЛЬНІСТЬ І СТРАТЕГІЇ ЕКСПАНСІЇ КОМПАНІЙ У ЄС 806

Феденко Д.О.
ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ 811

Федюк А.Д., Гострик О.М.
ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ АНАЛІЗУ КОНТРАГЕНТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА 815

Фомічов Д.М.
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ СПІЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ В УКРАЇНІ 818

Хурдей В.Д., Причиненко Д.А.
МАРКЕТИНГОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА 821

Черненко К.В.
ЕКОНОМІЧНИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 824

Шамота В.М., Корицька О.І.
СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: МАТРИЦЯ РИЗИКІВ НБУ ЯК РАМКА ДЛЯ КОРПОРАТИВНИХ СЦЕНАРІЇВ 827

Шаровський Я.О., Калиновський А.О., Завербний В.А.
ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЦИФРОВОГО ТРАНСФОРМУВАННЯ І ЕКОСИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 830

Швець В.А., Кривда О.В.
СЦЕНАРНЕ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 835

Школенко О.Б., Бичкова А.М.
АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ 840

Штефан А- В.В., Грибик І.І.
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ОСНОВА ОТРИМАННЯ ТА УТРИМАННЯ ЗІРКИ MICHELIN У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ 845

Юрчук Н.П.
ОСНОВНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 850

Ярмак А.О., Котелевська Я.В.
ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ КРЮЇНГОВИХ ПОСЛУГ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ 854

Ярова Ю.М., Мазур В.Г.
МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ……... 859

Ясінська Ю.А., Корицька О.І.
ВІД ТЕЛЕКОМ-ОПЕРАТОРА ДО ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ KYIVSTAR 863

De Sousa Assis J.
CONSUMER-PRIORITY RIGHTS IN EUROPEAN INSOLVENCY LAW …….. 867

Haisha Olena, Haisha Oleksandr
ANALYSIS OF THE FORECAST ECONOMIC EFFICIENCY OF VERTICAL AXIS UNDERWATER SYSTEMS FOR CLEAN MARINE ENERGY COLLECTION 872

Kichuk N., Silicheva N.
SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A DRIVER OF GREEN TRANSFORMATION OF COMMUNITIES: EXPERIENCE OF UKRAINE AND THE WORLD 876

Korniienko B.S., Melnychuk V.E.
ECONOMIC FEASIBILITY OF INTEGRATING CRM WITH ACCOUNTING IN SMALL IT FIRMS 879

Samoilikova A.
DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURSHIP AMIDST WARTIME CHALLENGES: HUMAN CAPITAL, BARRIERS, AND PROSPECTS 883

СЕКЦІЯ 3. ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

Ангелко І.В.
ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ 888

Біляка Я.І.
СУДОВИЙ ЗАХИСТ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ 892

Варламова І.С., Проскуріна Н.М., Харченко А.Г.
ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 895

Волчецька Ю.С., Процик І.С.
ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: СТРАХУВАННЯ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ РЕГУЛЮВАННЯ 899

Голобородько Т.Р., Мельничук О.С.
МЕДІАЦІЯ У МІЖНАРОДНИХ КОМЕРЦІЙНИХ СПОРАХ: ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ 903

Демідова К.В., Старченко А.Ю.
ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА ДОХОДАМИ ФРИЛАНСЕРІВ 908

Долженко А.Е., Мельничук О.С.
ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 911

Жалілова Д., Дергалюк Б.В.
ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ 915

Железняк П.О., Мельничук О.С.
ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФОРС-МАЖОРНИХ ОБСТАВИН У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ КОНТРАКТАХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТАНДАРТИ ІСС ТА ПРАКТИКА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ 918

Зайцев А.Ю., Пузирна Н.С.
АДМІНІСТРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ 923

Коваленко В.В.
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ: ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД 926

Крючкова О.Є., Мельничук О.С.
ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 930

Озаренко М.О., Старченко А.Ю.
ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ 935

Поліщук В.О.
ЗАХИСТ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН 940

Потапов І.І.
ПРАВОВИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ НАДАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ У СФЕРІ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ 943

Рудик Н.В.
ПРАВОВИЙ РЕЖИМ ДІЯ.СІТІ ЯК МЕХАНІЗМ ГАЛУЗЕВОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕМПИ ПРИРОСТУ ПОКАЗНИКІВ РЕЗИДЕНТІВ ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ 947

Сандуляк А.П., Мельничук О.С.
ВЗАЄМОДІЯ МІЖНАРОДНОГО АРБІТРАЖУ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ СУДІВ У МІЖНАРОДНОМУ КОМЕРЦІЙНОМУ ПРАВІ 951

Сич К.О., Заворотченко Т.М.
ЗАХИСТ ПРАВ ЛЮДИНИ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ... 956

Скаржинський М., Зіньова О.
ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 959

Старченко А.Ю.
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ АВТОМАТИЗАЦІЇ ЛІЦЕНЗІЙНИХ ПРОЦЕДУР ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ЄДОЗВІЛ 962

Сьомченко В.В., Дегтяр Д.Г.
ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОБЛІКУ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ЯК СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ 967

Табака О.Р., Кушнір Т.М.
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ 971

Токарик С.В., Овчарик Р.Ю.
АУДИТ ОПОДАТКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЯВЛЕННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ ФІНАНСОВИМ ЗЛОВЖИВАННЯМ І НЕЦІЛЬОВОМУ ВИКОРИСТАННЮ КОШТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ 976

Устименко В.А., Джабраілов Р.А., Сєрєбряк С.В.
ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ СУБ'ЄКТАМ ГОСПОДАРЮВАННЯ У КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО ПРАВА ЄС 980

Черніченко В.В.
ЕКОНОМІКА ДОГЛЯДУ В СИСТЕМІ ЗАЙНЯТОСТІ: ПРОБЛЕМИ ПОЄДНАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СІМЕЙНИХ ОБОВ'ЯЗКІВ 983

Черняк К.А., Кушнір Т.М.
ДОГОВІРНІ ВІДНОСИНИ З ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПОСЕРЕДНИКАМИ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА …….. 987

Шипіка А.В., Тарасова І.В.
ПРАВОВІ ГАРАНТІЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ 990

СЕКЦІЯ 4. ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Анісімов В.М.
СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ 995

Арсенюк Д.В., Сокол В.Є., Сапронов П.Ю.
МІКРОСЕРВІСНА АРХІТЕКТУРА ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ТА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ПРОГРАМАМИ ЗА СТАНДАРТОМ E-CF 999

Бачинська О.М., Долинюк А.М.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ 1003

Берегой Т.А.
УПРАВЛІНСЬКА АРХІТЕКТУРА ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 1006

Бобрикевич А.М., Кравець О.В.
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 1009

Вербинець Д.В., Міщук Є.В.
ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 1013

Волошин О.В., Журило С.С.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ 1017

Головко Л.В.
ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ 1022

Дьяченко О.В.
АНАЛІТИКА РОЗВИТКУ СМАРТ-ГРОМАД У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 1027

Журило С.С., Захарченко Н.В.
АДАПТАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ ДО ПОТРЕБ СТУДЕНТІВ, ВЕТЕРАНІВ І ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УМОВАХ ВІЙНИ 1031

Журило С.С., Лунгу О.С.
СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВЗАЄМОДІЇ З МІЖНАРОДНИМИ ФОНДАМИ І ДОНОРАМИ 1036

Завальна Н.В., Войченко Т.О.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ НАПРЯМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ 1041

Захарченко Н.В., Водяник К.Ю.
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ 1045

Захарченко Н.В., Шанікевич В.І.
РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ ТА ДОСТУПНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ 1050

Казімова О.С., Подмазко О.М.
ІНСТРУМЕНТИ МУНІЦИПАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В М. ОДЕСА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 1055

Кальян В.В., Пузирна Н.С.
АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ОБМЕЖЕННЯ ПРАВ ГРОМАДЯН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МЕЖІ ДОПУСТИМОГО ВТРУЧАННЯ 1058

Кальян В.В., Кочина О.С.
ПРОБЛЕМИ, ЯКІ ВИНИКАЮТЬ У ЗВ'ЯЗКУ ЗІ ЗДІЙСНЕННЯМ ЕЛЕКТРОННОГО СУДОЧИНСТВА В ЦИВІЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 1062

Клочан В.В.
СОЦІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ У СИСТЕМІ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГРОМАД 1066

Колесніков А.П.
ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 1071

Коркушко О.Н.
ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 1075

Краєвська Г.О.
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ: ЕНДОГЕННІ ЗАГРОЗИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ 1079

Лебедик Л.В.
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 1082

Левченко С.П., Живчиков Є.І.
РОЛЬ НЕФОРМАЛЬНИХ ІНСТИТУТІВ У ФОРМУВАННІ СПОЖИВАЦЬКОЇ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА …….. 1087

Макуха С.М.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 1091

Малімон В.І.
КОГНІТИВНО ЧУТЛИВЕ ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ У ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ З БІЗНЕСОМ: ЗМЕНШЕННЯ РЕГУЛЯТОРНОГО ТА АДМІНІСТРАТИВНОГО НАВАНТАЖЕННЯ ……. 1094

Мартинова Т.П.
ЯКІСТЬ КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ ЯК ЧИННИК РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ 1099

Олифіренко І.С.
РОЛЬ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ: ПІДХІД SERVICE LEARNING 1102

Подмазко О.М.
ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ 1105

Подмазко О.М., Галкін С.С.
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 1110

Позняк О.В.
ТРАНСФОРМАЦІЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ 1115

Попова М.Ф.
ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК УМОВА СУСПІЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ 1119

Пузирна Н.С.
ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ НА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 1124

Пурій Г.В., Караков С.В.
КІБЕРБЕЗПЕКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ 1128

Славський О.В.
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 1133

Соловйов В.П.
НАУКА Й ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ 1136

Стрельніков В.Ю.
ПЕДАГОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 1141

Сьомченко В.В., Герасименко Д.О.
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЕКОНОМІЧНОМУ АНАЛІЗІ: УПРАВЛІНСЬКІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ 1146

Тарвердієв М.Е., Пурій Г.В.
ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: ПОТОЧНИЙ СТАН І НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ 1150

Ткаченко І.О., Подмазко О.М.
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ТА ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТІЖНИХ СЕРВІСІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ 1154

Третяк Н.А., Бирків Г.М.
ПРАВОВИЙ ТА ПРОСТОРОВО-КАДАСТРОВИЙ РОЗРИВ ОБЛІКУ ЗАПОВІДНИХ ЗЕМЕЛЬ ЯК БАР'ЄР ДЛЯ ОЦІНКИ ВОЄННИХ ЗБИТКІВ ЕКОСИСТЕМ 1157

Шведенко Т.Є., Журило С.С.
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ 1161

Шуман В.Ю.
ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ НАУКОВОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ 1164

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

МАТЕРІАЛИ
XII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
9-10 жовтня 2026 року

Підписано до друку 04.11.2026 р.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Умов.-друк. арк. 78,6